



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Motivace a stimulace řadových pracovníků

Motivation and stimulation of regular employees

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management

Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

Vedoucí práce: PhDr. Lenka Mynaříková, PhD.

Ladislav Týma



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kolejni 2637/2a, 160 00 Praha 6

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Ladislav Týma

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Motivace a stimulace řadových pracovníků

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Motivation and stimulation of regular employees

Zásady pro vypracování:

- Teoreticky zpracujte téma motivace a stimulace na pracovišti a související pojmy
- Proveďte výzkum s pomocí dotazníků ve vybrané organizaci
- Zpracujte a vyhodnoťte získaná data z organizace v praktické části
- Porovnejte teoretickou část s výsledky výzkumu z praktické části
- Navrhňte doporučení pro vybranou organizaci

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

Rozsah práce bez příloh: Dle předpokladu cca 30-50 stran

Základní odborná literatura:

SCHUSTER, Klaus. *11 manažerských hříčů*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3456-9.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.


FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.

KUČERA, Dalibor. *Moderní psychologie*. Praha: Grada publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4621-0.

BĚLOHLÁVEK, František. *15 typů lidí*. Praha: Grada publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Lenka Mynaříková, Ph. D.


**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**


.....

Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015


L.S.


.....
Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky


.....
Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**


.....

Vzor citačního záznamu

TÝMA, Ladislav. *Motivace a stimulace řadových pracovníků*. Praha: ČVUT 2015.

Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií,
Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval a uvádím je v příloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval především vedoucí mé práce, slečně PhDr. Lence Mynaříkové, Ph.D. za vstřícnost a cenné rady, kterými mi byla nápomocna při psaní mé bakalářské práce.

Dále bych rád poděkoval všem vedoucím pracovníkům za to, že byli ochotni vyplnit dotazník k výzkumu.

A také všem, kteří mě podporovali a pomáhali mi.

Abstrakt

Tato práce je zaměřena na součinnost manažerů a jejich zaměstnanců zaměstnanci. Předmětem zkoumání bude způsob komunikace, druhy odměňování za odvedené výkony, donucení k odvedení požadované práce a sankce při nedodržení požadavků.

Cílem práce je získat informace jak motivovat a jak stimulovat své zaměstnance. Analyzovat tyto informace a najít nejefektivnější možnosti v různých případech pracovních situací.

Klíčová slova

manažer, motivace, stimulace, zaměstnanec, komunikace;

Abstract

This work is focused on work of managers with their employees. That will be examined communication tactics, ways to pay for paid performances or forced to divert the required work and systems of penalties for non-compliance requirements.

The aim is to obtain information on how to motivate and stimulate your employees. We will analyze this information and find the most effective options for different types of work situations.

Keywords

Manager, motivation, stimulation, employee, communication

Obsah

Úvod	3
Teoretická část.....	5
1. Motivace.....	5
1.1. Co je motivace?	5
1.2. Teorie motivace	7
1.3. Jak motivovat?.....	9
1.4. Jak být dobrým manažerem?	12
1.4.1. Dobrý manažer	12
1.4.2. Časté chyby manažera	13
1.4.3. Úloha komunikace.....	14
1.4.4. Motivovat sám sebe.....	16
1.4.5. Motivovat druhé	17
1.4.6. Vhodná formulace úkolů, cílů a vytváření pracovního prostředí.....	18
1.4.7. Odměňování, pochvala a kritika jako motivační prostředek.....	19
2. Stimulace.....	21
2.1. Teorie stimulace.....	21
2.2. Typologie manipulátorů	22
2.2.1. Typologie G. Bacha a H. Goldbega	22
2.2.2. Typologie E. L. Shostroma	24
2.3. Jak stimulovat	25
Praktická část.....	27
3. Vlastní výzkum	27
3.1. Cíl a výzkumné otázky	27
3.1.1. První otázka – Jak?.....	27
3.1.2. Druhá otázka – Je třeba stimulovat?.....	27
3.1.3. Třetí otázka – Jaké motivační prostředky jsou v různých odvětvích?	28

3.1.4. Čtvrtá otázka – Jaká osobnost by měla manažerovi patřit?.....	28
3.2. Metoda sběru dat	29
3.3 Výsledky dotazníku	30
Závěr.....	43
Seznam použité literatury.....	47
Seznam obrázků	49
Seznam grafů.....	50
Seznam příloh.....	51
Přílohy	52

Úvod

Celá práce se odvíjí od zadání Motivace a stimulace řadových pracovníků. Je zaměřena především na manažery, kteří se starají o řadové pracovníky a mají zájem o to, aby úkoly, které jim jsou přiděleny, byly splněny jak s požadovanou výrobní kvalitou, tak i v potřebném termínu. Motivovat či stimulovat jedince, natož celý tým, který má pracovat jako celek, není snadné. Důvodem je značná rozmanitost individuálních potřeb, pocitů a zájmů každého pracovníka.

Za dob Bati a Forda tomu tak nebylo. Dnes je ale na tuto manažerskou disciplínu kladen skutečně velký důraz. Protože pracovník, který je správně motivován, ví, jak má pracovat a jaký má být výsledek. A pokud je s ním dobře vedena komunikace, je zapojen do chodu firmy, zná vyšší cíle firmy, a je obeznámen s budoucím vývojem, ví, proč tomu tak je, a že je to tak správně, nemusí mnohdy ani dostávat odměny za odvedenou práci nebo naopak tresty za nesplnění práce. Protože je motivován tím, že je součástí celého procesu inovace a sám má zájem se zlepšovat a pracovat ku prospěchu firmy.

Má práce se zaměří na konkrétní případy motivování a stimulování jednotlivých zaměstnanců či celého týmu jako celku. Zajímalo by mě, jak jedince, který nechce nebo má různé důvody, proč nepracovat, či dělat něco prospěšného, motivovat a stimulovat, tak aby následně sám chtěl. O motivaci jsem se učil už mnohokrát, ale nikdy jsem neslyšel, ani nečetl, jak dosáhnout výsledku, který bych rád získal.

V první části práce, tedy v teoretické, se budu zabývat sběrem informací od zkušených manažerů a koučů, tedy autorů, kteří využili své vlastní zkušenosti a vydali naučné publikace pro manažery. Budu se snažit dozvědět se co nejvíce o motivačních a stimulačních strategiích, teoriích a technikách. Dostanu se od základů motivace a stimulace až porady, jak správně tyto metody využívat, v kterých situacích a jaké nejčastější chyby dělá manažer při práci se zaměstnanci.

V praktické části nahlédnu do dvou odlišných podniků. Tím prvním bude proslulý český pivovar a tím druhým také velmi známý telefonní operátor. Budu zkoumat, jak se manažeři chovají, jak přistupují ke svým zaměstnancům a jakými postupy se je snaží motivovat či stimulovat. Pokusím se poznat charakter manažerů samotných a dozvědět se něco o jejich způsobu vedení zaměstnanců. Podkladem pro tuto práci bude forma dotazníku, která bude předložena určitým respondentům ve výše uvedených firmách. Informace, jež mi budou sděleny a předloženy, budou zpracovány v textové i grafické podobě. Po analýze těchto informací, budou informace následně porovnány v praktické části.

Motivace a stimulace, ať už v pracovním prostředí nebo kdekoli jinde, je užitečná a potřebná. Myslím si, že tato práce mi do budoucna velmi dopomůže ke zlepšení jak v osobním, tak profesním životě. Rád bych do budoucna využíval především motivaci, která je podle mého názoru lepším faktorem z psychologického hlediska.

Teoretická část

V části teoretické se budu věnovat základům motivace a stimulace jako takové. Pokusím se odpovědět na otázky: co je motivace a jak motivovat, co je stimulace a jak stimulovat. Představím další oblasti týkající se této problematiky. Těmi jsou například charakteristika zaměstnanců a manažerů, chyby při motivaci a stimulaci, možné teorie motivace atd.

1. Motivace

1.1. Co je motivace?

Zjednodušeně se dá říct, že motivace je duševní proces i s jeho kladným výsledkem. Smyslem tohoto procesu (motivace) je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k dané skutečnosti. Tato skutečnost převážně představuje nějaký výkon nebo typ chování. Většinou se tento kladný vztah vytváří ze dvou příčin. Tou první je, že na konci čeká nějaká hodnota přicházející z venku, což může být například finanční ohodnocení. Tou druhou je pak vnitřní sebeuspokojení. (Plamínek, 2010, s. 14)

Motivace je nositelkou velké síly. Pokud dobře odhadneme člověka a trefíme se do jeho potřeb a pocitů, může tento člověk vykonávat práci i bez přidání dalších vnějších podnětů. Práce bude osobu bavit a bude ji chtít vykonávat pro správný chod firmy. Nevýhodou je, že celý proces není vůbec jednoduchý. O jednotlivci, kterého chceme motivovat, musíme vědět mnohé, například myšlenkový pochod, charakter, priority. Samozřejmě musíme vědět mnoho i o motivaci samotné. (Plamínek, 2010, s. 15)

Motivaci můžeme dále definovat jako proces usměrňování, udržování a energetizace chování (Hartl & Hartlová, 2004). Jde o interní proces regulace chování (osoba vynaloží úsilí při snaze o dosažení cíle) a také o dynamický stav (hypotetické hybné síly). To celé vychází zejména z emočních a kognitivních procesů za pomoci motivů (pohutky, příčiny). Motivy můžeme dělit podle různých kritérií, například:

- Vnitřní motivy – vlastní iniciativa
- Vnější motivy – vycházející z okolí
- Cyklické motivy – např. příjem potravy
- Necyklické motivy – vycházejí z momentální situace
- Primární motivy – vrozené, tělesné
- Sekundární motivy – naučené, závislé na prostředí (Stuchlíková, 2010)

1.2. Teorie motivace

Motivačních teorií je řada, spadají však jen pod dvě hlavní teorie. První vysvětluje, co člověka k dané práci motivuje, sem spadá například Maslowova teorie, Herzbergerova dvoufaktorová teorie, McClellandova teorie a Alderferova teorie tří kategorií. Ta druhá se zaměřuje na průběh motivačního procesu, pod tu spadá Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlnosti, Lathama a Locka teorie, McGregorova teorie, teorie L.W.Portera a E. E. Lawlera.

Já jsem se zaměřil na teorie, které jsou podle mého názoru jedny z nejznámějších, a mnoho lidí je uznává a vychází z nich.

a) Teorie Abrahama Maslowova

Abraham Maslow se zabýval klasifikací potřeb a v roce 1943 formuloval nám dobře známou teorii motivace a hierarchii potřeb. Potřeby v ní rozdělil a vyjádřil souvislosti mezi jednotlivými složkami. Potřeby byly podle Maslowa rozděleny do pěti hlavních kategorií, které jsou stejné u všech lidí. Popišme si je v následujícím shrnutí od primárních po sekundární.

- Fyziologické potřeby (potřeba kyslíku, vody, potravy, sexu a spánku)
- Potřeba jistoty a bezpečí
- Sociální potřeby (potřeba lásky, přátelství,...)
- Potřeba uznání (být respektován, uznání, ocenění, touha po úspěchu,...)
- Potřeba seberealizace (rozvíjení schopností a dovedností)

Maslow byl toho názoru, že pokud se uspokojí potřeba nižší, pak se dominantní stává ta vyšší. Člověk pak považuje dominantní potřebu za základní motiv chování. Nejsilnější jsou vyšší řády potřeb tj. uznání a seberealizace. Pokud jsou uspokojovány, nabývají na síle. U nižších potřeb je chování opačné.

b) Teorie Fredericka Herzberga

Herzbergova teorie je také nazývána teorií dvou faktorů a říká, že podle výzkumů příčin ovlivňujících chování lidí a úroveň jejich potřeb, jsou definovány dvě významné skupiny faktorů.

Motivátory – individuální uspokojení potřeb. Tím rozumíme například radost ze zajímavé práce či ocenění práce.

Hygienické vlivy – vnější vlivy na celý kolektiv. Kupříkladu pracovní podmínky, plat nebo vztahy na pracovišti.

c) McGregova teorie X a Y

Tato teorie známá i pod názvem teorie „biče a cukru“ vychází ze dvou extrémních představ o člověku.

Typ X – představa, že člověk je líný, nesamostatný a má vrozenou nechuť k práci. Proto je potřeba tyto lidi k práci nutit. Vyžadují nadměrné vedení, kontrolu a dohled.

Typ Y – pro tento typ je práce stejně přirozená jako hra nebo odpočinek. Tato osoba může často tvrdit, že to, co dělá, není práce nýbrž koníček. Důležitější než odměna za odvedenou práci je dobře odvedená práce.

d) McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěch

Neboli teorie „tří potřeb“ říká, že organizace mohou poskytovat pouze tři úrovně motivace:

- Potřeba něčeho dosáhnout – lidé, kteří mají potřebu něco dokázat, dosáhnout nějakých úspěchů (individuálních, týmových, podnikových,...)
- Potřeba moci – lidé, kteří chtějí mít vliv na ostatní. Mají potřebu rozkazovat, přidělovat úkoly apod.
- Potřeba někam patřit – jsou to ti, kteří se snaží dostat do nějaké skupiny (pracovní tým, kolegové atd.).

1.3. Jak motivovat?

Podívejme se na několik problémů, které jsou při motivaci stěžejní a manažeři je musí denně řešit. Jinými slovy je to takový malý návod pro manažery.

Pokud vidíme, že pracovníkovi se nedaří plnit jeho úkol, je jednou z hlavních otázek rozpoznat proč. Je třeba definovat problém, který však často bývá snadno řešitelný. Pracovník a jemu stanovený úkol si totiž nemusejí vyhovovat, z čehož jasně vyplývá, že je problém buď v úkolu, nebo v člověku. Jednodušší je přizpůsobit zaměstnance úkolům, zejména při větších projektech. Těžko se upravuje projekt, který má řešit celý tým a pouze jeden ze zaměstnanců ho dělat nechce. Je třeba přinutit pracovníky, aby úkol respektovali a vypracovali ho, ač jim nemusí vyhovovat. Tato varianta je ale spíše pro stimulaci a vyžaduje velkou dávku kontroly. Je předem jasné, že to nebude mít dlouhodobější charakter a pokud ano, může se to negativně projevit na kvalitě. Proto je lepší udělat to právě naopak a přizpůsobit úkoly lidem. I tady však nemusíme najít vhodnou osobu pro konkrétní úkol a v tu chvíli nastupuje motivace. Může stačit jen změnit formu zadání úkolu, aniž by se měnil jeho obsah. (Plamínek, 2010, s. 16). Z vlastních zkušeností, které jsem získal ve škole, vím, že pokud mám se zadaným úkolem problém, nevím, jak ho vyřešit, je pro mě lepší si zadání trochu přizpůsobit a výsledek práce je mnohem uspokojivější. Proto by to mělo být spíše obráceně, manažer, v tomto případě učitel, po zjištění studentova neporozumění a neaktivity se pokusí změnit zadání tak, aby byl výsledek lepší. V zaměstnání to ale bohužel není možné, aby si zaměstnanec přizpůsoboval úkoly sám. Spíše tím chci ale říci, že mírné předefinování úkolu může pomoci k jednoduššímu průběhu řešení a výsledku.

Jak jsem již naznačoval výše, problémy bývají většinou velmi primitivní. Zamyšlení se nad teorií X (práce je zlem) a Y (práce je potřebou) má jednoduché řešení. Daného člověka konkrétní práce buď baví, nebo mu je doslova na obtíž. Zaměstnanec, kterého na jeho práci nic nebaví, jí zkrátka vykonávat nebude, a pokud ano, tak špatně. Vše ovšem záleží na typu člověka, jeho osobní situaci, pracovním prostoru, vztazích a mnoha dalších aspektech, nevyjímaje přístup jeho manažera. Proto je důležité zaměstnanci vytvořit jakousi kotvu, která ho bude u práce držet – v nejlepším případě takovou, která mu bude dělat radost. Na jeho práci musí být alespoň něco, co ho bude těšit. Kdo se při práci baví (alespoň někdy), pracuje více a lépe. (Plamínek, 2010, s. 17-18)

Každý by jistě odsouhlasil prostou tezi, že určitá skupina lidí může být citlivá na jiné podněty než skupina jiná. Jistě, jedná se o zdravý rozum, každý jsme jiný, máme jiné zájmy a celkově jiný charakter. Zajímavé ale je, že v praxi toto tvrzení mnohokrát není pravdou. Je důležité na to pamatovat. Jak už jsem zde zmiňoval, každý člověk je jiný a to co by vám udělalo velkou radost, jiného nechá zcela chladným. (Plamínek, 2010, s. 19)

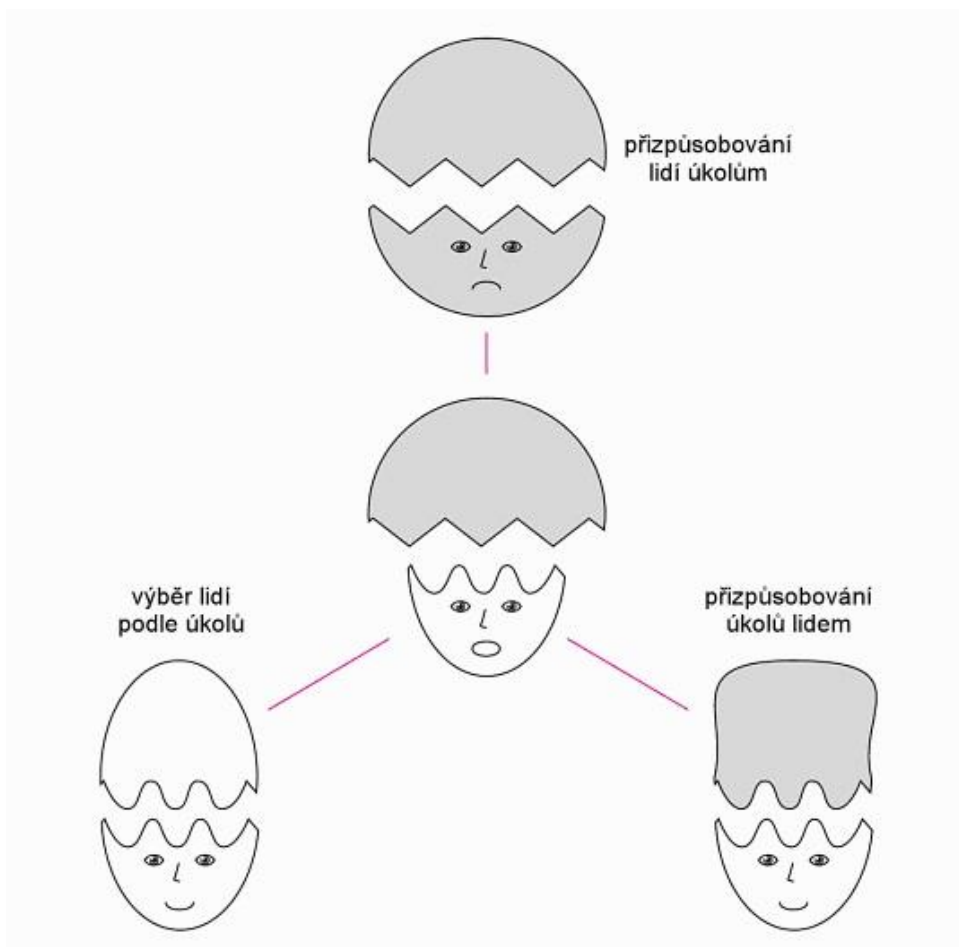
Nejspíš už jste někdy zaslechli pojem „negativní motivace“. Požadovaná reakce se u pracovníka dá vyvolat jak tím, že mu něco dáme, tak i tím, že mu něco vezmeme nebo i jen pohrozíme odebráním. Vše to spadá do systému odměn a trestů. Jinak řečeno obava z nepříjemného, může motivovat stejně jako touha po příjemném.

Poměrně často se také stává, že lidé nedělají to, co se od nich očekává, jen proto, že jim to nikdo pořádně nevysvětlil. Řešením je poskytnutí relevantních informací o zadaném úkolu s následnou zpětnou vazbou od pracovníka, nejlépe hned v průběhu plnění úkolu. Mnohdy se také stává, že lidé nemají důvod dělat svou práci dobře, jelikož znají podnikové cíle, avšak v těch pro ně není nic, co by je nějak motivovalo. Cíle se pak musí předefinovat tak, aby pro zaměstnance obsahovaly pozitivní a motivující podněty. (Plamínek, 2010, s. 20-21)

Pokud chceme motivovat svého pracovníka, položme si na začátek tři triviální avšak nezbytné otázky: chce? – umí? - může? Často se stává, že pod odpovědí: „děkuji, nechci“ nebo „nevěřím si na to“ je ukryta odpověď neumím či nemohu. Chceme-li, aby motivace byla účinná, ověřme si nejdříve, zda daný úkol lidé vůbec mohou zvládnout a zda ve vybraném oboru vůbec umí. Tito lidé mohou odpovědí „nemohu“ maskovat svou neschopnost k provedení dané věci. Příčin může být mnoho: stydlivost, špatné mezilidské vztahy, ale i špatná firemní kultura a strategie, zejména systém odměn a trestů – „proč bych měl dělat těžší práci, když za tu mou lehčí dostanu to samé?“

Všichni jsme jistě už někdy zkoušeli někoho motivovat k něčemu, co jsme si přáli, aby dotyčný zvládl. Nejspíš se někdy stalo, že jsme něco po druhém moc chtěli a vyžadovali, ale na druhé straně se nám nedostalo pochopení. V takových případech zejména cholerické typy lidí získávají k protějšku averzi. Neuvědomili si totiž jednu důležitou podmínku, když chci někoho motivovat k něčemu důležitému, nesmím myslet na sebe, ale na toho druhého. Myslet, jak se asi cítí, jaký je a jak to vnímá. Nezkoušený člověk v tomto ohledu řekne: „Já bych šel hned na jeho místě!“ To si ten druhý, ale vůbec říkat nemusí, jelikož v danou chvíli může mít zcela jiné priority a jiné hodnoty než my.

To co nás motivuje, je zkrátka veškeré dění kolem nás v danou dobu. Prakticky ke všemu co děláme, máme nějakou motivaci ať už pozitivní nebo negativní. V neposlední řadě je potřeba si uvědomit k tomuto tématu, i to že aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace. (Plamínek, 2010, s. 22)



Obr. 1: Lidé a úkoly

1.4. Jak být dobrým manažerem?

„Začít s dobrými lidmi, stanovit pravidla, komunikovat se svými zaměstnanci, motivovat je a odměnit, když si to zaslouží.“

(LeeIacocco)

1.4.1. Dobrý manažer

Manažer musí v první řadě působit autoritativně, nikdy ne diktátorsky. Důležité je, být věcný a srozumitelný, jasně hovořit k problému.

Pokud se zeptáte zaměstnanců, co je motivuje, většina odpoví vysoký plat nebo vysoké odměny, jenže ostatní věci kolem mají také svůj každodenní účinek. Člověk, který má vysoký plat a je s ním špatně zacházeno, nakonec odejde.

Proto je důležité, aby se každý manažer ke svým zaměstnancům choval spravedlivě, důvěřoval jim, jasně s nimi komunikoval, dal jim odpovědnost, vnímal jejich problémy, dobře odváděl svou práci, rád poradil, správně rozhodoval a samozřejmě dokázal pracovat se svými zaměstnanci individuálně.

Pokud se manažer bude chovat negativně, nebude důvěřovat svým zaměstnancům, bude před nimi mít tajnosti, nebude připraven naslouchat, nebude nijak podporovat své pracovníky, bude je neustále kontrolovat, ztratí samozřejmě autoritu, oblíbenost a stane se terčem pomluv a odbývání (v lepším případě).

Zmínil jsem, že dobrý manažer, musí odvést dobře svou práci. Což je logické, protože právě to je jeden z nejhlavnějších faktorů, proč by pod ním měli lidé pracovat. V poslední době totiž lidé požadují od svého manažera především to, co se od něj mohou naučit (Forsyth, 2009, s. 14-15).

1.4.2. Časté chyby manažera

Zde vyjmenuji a okomentuji výčet nejčastějších manažerských chyb a hříchů (Klaus Schuster, 2010):

- Dělat práci svých kolegů – není hříchem pracovat víc, než musíte, pokud je to správná věc. Nepracujte však za druhé!
- Zaměstnávat špatné lidi – zaměstnat nesprávné lidi je špatné, ale ještě horší je, když se jich pak rychle nezbavíte.
- Dělat všechno sám – každou sekundu, kdy děláte práci vašich podřízených, si pod sebou podřezáváte židli. Škodíte podniku a ohrožujete své zaměstnance. Nakonec můžete napáchat víc škody než užitku. Ty pravé problémy, vaši práci, nevyřešíte, místo toho se budete zabývat maličkostmi.
- Strach z rozhodnutí – Pokud se zastaví ti, kteří musí rozhodovat, zastaví se celá mašinerie, tak to vždy bylo, je a bude.
- Demotivovat podřízené- nejčastější demotivací je, že se manažer zaměřuje jen na věcnou stránku. Není nikdo, kdo chce pracovat pro šéfa, který ho bere jako věc.
- Hlavně žádné legrácky – chyba! Každý se musí bavit, aspoň trochu. Jinak se z práce stane nenáviděná věc.
- Mluvit cizím jazykem – není myšleno jazykem jiného národa. Manažeři si často neověří, zda jim podřízení opravdu rozumějí a nastává komunikační problém.
- Rozhodnout se rychleji, než zvládneme přemýšlet – manažeři jsou muži a ženy činu. A tím často nadělají víc škody než užitku. Nutno podotknout, že mnohdy pod tlakem, s tím si však musí poradit (nechat si chvíli na rozmyšlenou).

1.4.3. Úloha komunikace

Motivace by nebyla možná bez komunikace. Je to hlavní prostředek motivování i stimulování. Sám často motivuji lidi, ať už spoluhráče ve sportu nebo kamarády či známé, a to pouze za použití komunikace. Zřídka se stává, že pokud nevím jak motivovat někoho k nějaké činnosti, tak to začnu dělat sám, aby dotyčný viděl, že to jde. Jako příklad z praxe mohu uvést kolektivní sport. Pokud se týmu nedaří a vidím, že spoluhráči do výkonu nedávají vše, co mají ve svých fyzických kapacitách, protože to bývá ten hlavní důvod aktuální krize, začnu být aktivnější než spoluhráči. Začnu víc běhat, být víc důrazný a agresivnější v osobních soubojích a tyto malé osobní vítězství a snaha často zburcuje i ostatní kolem a výkonnost týmu se zvedne.

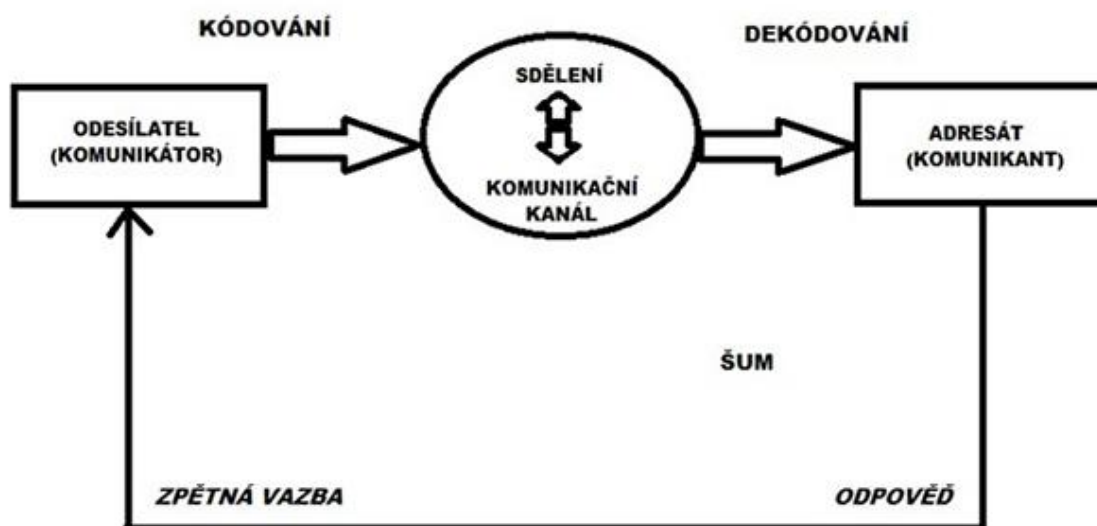
V jiných případech se však motivace nebo stimulace za nepoužití komunikace aplikuje dosti obtížně nebo vůbec ne.

Základní je rozeznat příležitost motivovat s efektivním úspěchem, to závisí především na **způsobu, kterým věci sdělujeme** (Forsyth, 2009, s. 66).

Pan doktor Bělohávek (František Bělohávek, 2010, s. 17-18) uvádí ve své publikaci několik taktik, jak komunikovat a přesvědčovat lidi:

- *Harmonie v komunikaci* spočívá v souznění s komunikačním partnerem. Rozumově založený člověk spíše přijme fakta a souhlasí s názorem druhých.
- *Převzetí způsobu argumentace* znamená, že přijmeme systém uvažování partnera. Svě představy uvedeme do vztahu s jeho způsobem myšlení.
- *Protiargument* je naopak bezústupné oponování partnerovi. Kupříkladu tzv. pokažená gramofonová deska. To je technika, kde neustále opakujeme to samé a stojíme si za tím.
- *Nátlak* je velmi agresivní taktika, která může často vést až k vydírání. Většinou se používá, když dojdou všechny ostatní prostředky.
- *Obchodování* je založeno na vzájemné výměně. Např. pomůžeme kolegovi s vytvořením řeči pro hosty a on nám za to poskytne důležité informace.

Zřejmě si stejně jako já vybavujete tyto taktiky v návaznostech na prožité situace. Při komunikaci vedoucí – zaměstnanec bychom jen těžko hledali taktiku *převzetí způsobu argumentace*. Pokud bychom ale vztah otočili, tedy zaměstnanec-vedoucí, pak už to smysl dávat bude. Chci tím říci, že se nedá zaměřit na jednu taktiku a používat ji na většinu situací. Každá vzniklá, ať už pracovní, rodinná, přátelská aj. situace si žádá zvolit vhodnou taktiku, čili **způsob, kterým věci sdělujeme**.



Obr. 2: Schéma procesu komunikace

1.4.4. Motivovat sám sebe

Každému z nás se někdy stává, že si musíme s nějakou konfliktní situací poradit sami. Tuto situaci řešit nechceme, je pro nás nepříjemná, ale zpracovat a vyřešit ji musíme. Například zaměstnavatel nám jen řekne: „Tohle je potřeba udělat. Tady to máš a udělej to.“ U takového typu práce působí spíše negativní motivace. Strach z možného nevypracování zadaného úkolu způsobuje zaměstnanci depresivní pocity, které mohou vést ke zvýšené chybovosti a časové prodlevě. Nakonec vždy dotáhneme úkol do zdárného konce, jeho kvalita však není zaručena a na zaměstnanci to může zanechat nepříznivé pocity, které se projeví při plnění dalších úkolů.

Jak tedy obrátit pomyslnou pocitovou kartu v náš prospěch, aby nás zprvu nechtěná práce bavila? Důležité je si uvědomit cíle, ke kterým směřujeme a s nimi spojený užitek pro naši osobu. Bärbel Schwalbe, Heinz Schwalbe, tyto pánové se zabývali touto problematikou. Došli k závěru, že je lepší přijmout a vykonat zadaný úkol s pozitivním naladěním a optimistickým pohledem. Dále také uvádějí, že zvláštního stupňování motivace dosáhneme tím, že se budeme cítit za naše jednání, práci a její důsledky, osobně zodpovědnými. Čím více totiž cítíme odpovědnost, tím větší máme motivaci ke zdárnému a kvalitnímu dokončení. (Schwalbe, Schwalbe, 1995).

Tato motivační technika platí samozřejmě především pro manažery, ale zároveň i pro jiné pracovní pozice, například řadové zaměstnance, drobné živnostníky a další.

Každý z nás si vzpomene a vybaví si určité situace z minulosti, ke kterým může tato tvrzení přiřadit. Já mám kupříkladu mnoho přátel, kteří jsou už léta zaměstnáni v továrnách (tedy řadoví zaměstnanci) a nedávno jsem měl příležitost dotázat se jich, co se jim vlastně na jejich práci líbí, když jsou roky zaměstnáni na stejném pracovišti a dělají stále tu samou práci. Zda se jejich práce nestala rutinou a nemají zkušenosti, jak si práci ulehčit či jinak obejít. Snad mohu prozradit, že se jedná o zaměstnance pracující v automobilové výrobě.

Dostalo se mi odpovědí, které bych přiřadil k výše zmíněné teorii pánů B. a H. Schwalbeů. Odpověď na první otázku byla jednak finanční ohodnocení a hned poté kolektiv. Dobrý kolektiv přece utváří pohodové prostředí, které vede k většímu pracovnímu nasazení. Následná odpověď na druhou otázku byla negativní. Protože pokud by jejich práce byla nekvalitní, mohla by hrát špatnou roli ve fungování vozidla s možnými fatálními následky. Myslím, že se v tomto případě dá mluvit o osobní zodpovědnosti.

1.4.5. Motivovat druhé

Jak motivovat ty, kteří s námi každý den žijí a pracují? Jednoznačně platí, že pokud chceme někoho motivovat, nemůžeme jednat podle toho, co motivuje nás, ale musíme se zajímat o motivy a cíle toho druhého (Shwalbe, Schwalbe, 1995).

Měli bychom si tedy chtít zjistit co nejvíce o tzv. motivačním profilu člověka (partnera, zaměstnance).

Často bývá tento profil rozmanitý a je složitě poskládan, jelikož ho ovlivňuje mnoho faktorů, ať už jsou to nějaké cíle, pracovní prostředí, vzniklá finanční či rodinná situace apod. Pokud je někdo zaměřen na jedinou věc, pak je to definováno jako „motivační profil člověka, který vyjadřuje relativně trvalou nebo dlouhodobou orientaci, motivační preferenci jako součást celkového profilu osobnosti“ (Růžička, 1992, s. 34).

Motivační profil je pak hlavně utvářen potřebou kontaktu s okolím, potřebou bezpečí a sociální jistoty, potřebou sebeocení, tendencí prosazovat se v sociálním prostředí, různými osobnostními rysy jako např. dominance, sociální citlivost, nezávislost, kooperativnost apod. (Štikar, Rymeš, Riegel, Hoskovec, 2003, s. 107).

Nesmíme opomínat ani negativní faktory, které mohou působit stejně jako pozitivní. Někdy mohou být tím nejlepším řešením. Je to sice trochu morbidní příklad, ale podívejte se, jak to funguje v diktátorských režimech. Vládne v nich atmosféra strachu. „*Pracuj, mlč a uctívej, co uctívat máš!*“ Takto bych to formuloval. Jeden příklad za všechny je KLDR, kde lid nejspíš dělá přesně to, co vláda chce, aby dělal. Říkám: „nejspíš“, jelikož úplně nevěřím médiím, která nás informují, jak to v zemi skutečně vypadá. Nicméně pokud to tak je, pak to z hlediska motivace a stimulace funguje na jedničku. To byl ale příklad z jiné sféry. Vraťme se zpět do zaměstnání.

Manažer, který vede tým zcela rozdílných lidí, nemůže přistupovat ke každému stejně. V týmu se budou setkávat různé typy lidí jako: specialista, přátelský, detailista, plachý, arogantní, impulzivní, pohodový atd. (Bělohávek, 2010). Na každého z nich působí jiné motivátory, které je třeba odhalit a použít.

1.4.6. Vhodná formulace úkolů, cílů a vytváření pracovního prostředí

Ačkoli se nemusí zdát tato kapitola důležitou, jedná se o stěžejní aktivitu manažera, pokud chce své pracovníky skutečně dobře motivovat. Jakémukoli zaměstnanci se bude pracovat lépe, pokud bude přesně vědět, co má dělat.

Jak mě, tak i mnohým z vás se muselo stát, že jste dostali úkol, který byl potřeba splnit. Nechtěli jste odporovat a vrhli se do řešení úkolu. V průběhu jeho plnění se však začali kupit problémy. Nastávaly různé překážky v jeho plnění, se kterými jste se třeba nikdy ještě nemuseli setkat, ale úkol bylo třeba vyřešit. V tu chvíli jsou dvě možnosti, buď si poradit sám (pak ale hrozí ztráta kvality) nebo se zeptat a poradit se. Ale co když se ptát nechcete? Celému problému se dá lehce předejít, ne však ze strany pracovníka, ale ze strany jeho nadřízeného – jeho vedoucího.

Dobře definovaný úkol, s popsáním možných problémů, které mohou nastat a vytvoření kladného komunikačního prostředí, může zabránit veškerým potížím. Jednak se již vytváří dobré pracovní prostředí a jednak se u pracovníka vzbudí dojem nakloněnosti a nebojácnosti.

Pokud jde o formulaci cílů, které jsou nesmírně důležité, aby zaměstnanec věděl, proč vlastně musí danou práci vykonávat a co bude na její konci, je dobré ukázat si pět charakteristik, které by měl mít každý pracovní cíl, a které formuloval pan Rainer Niermeyer (Niermeyer, 2005, s. 64)

- Schopnost stimulace
- Dosažitelnost
- Relevance
- Atraktivnost
- Měřitelnost

Tentýž autor uvádí ve své publikaci *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*, v popředí jsou samozřejmě cíle podnikové, ve kterých musí být přesně jasné, kdo a jak bude plnit:

- Aby bylo spolehlivě dosaženo všech cílů v určitých oblastech podniku nebo v oddělení

- Aby nikdo nebyl úkoly zatěžován příliš moc, ale také naopak, aby nikdo neměl úkolů příliš málo
- Aby bylo zavedeno spravedlivé rozdělení úkolů
- Aby byly respektovány osobní zájmy zaměstnanců

Dobře definovaný cíl je nesmírně důležitý. Jedna z dalších možných chyb je, že budete mluvit nesrozumitelně. Ne každý rozumí odborným výkladům a označením pro různé aktivity, věci aj. Je třeba si uvědomit, komu se úkol zadává a přizpůsobit tomu komunikaci.

Jednou z dalších věcí, jak vytvořit pozitivní pracovní prostředí, které motivuje k lepším a kvalitnějším pracovním výkonům, je šířit sebedůvěru. Sebevědomí, které pracovník získá je hnacím motorem jeho výkonu, lépe se učí, lépe se přizpůsobuje a skutečně efektivně využívá a dále rozvíjí svůj potenciál, jak osobnosti, tak pracovní. (Niermeyer, 2005, s. 67)

1.4.7. Odměňování, pochvala a kritika jako motivační prostředek

Stejně jako v minulé kapitole, znovu se jedná o další nesmírně důležitou část z velké škály motivace svých podřízených. Je zbytečné ptát se: Proč odměňovat zaměstnance? Logicky za odvedenou práci, takže otázka zní: Jak odměňovat?

Většinou má každý podnik propracovanou svou strategii odměňování v závislosti na prostředí, ve kterém působí, na velikosti a ekonomickém stavu podniku. Odměna může mít různou formu. Jedná se o různé benefity, ať už to jsou stravenky nebo služební vůz. Samozřejmě čím je odměna lepší a užitečnější, tím je pracovník spokojenější.

Definice odměny zní takto:

Odměny představují uznání a ocenění lidí za plnění jejich úkolů a za jejich pozitivní přínos organizaci. Pokud jsou odměny hodnotné, jsou dosažitelné a pracovníci vědí, že jich mohou dosáhnout, pak jsou způsobilé k tomu, aby se staly motivátory. Odměny mohou být peněžní nebo nepeněžní. (Armstrong, 2009, s. 109)

Odměny tedy musejí být především takové, aby motivovaly a aby byly dosažitelné. Ne všechny odměny mohou motivovat. Některé jsou vnímány jako samozřejmost. Je třeba si také dát pozor, koho odměňuji a čím. Na místě je položit si otázku: Zaslouží si to za svůj výkon? Není to zbytečný luxus? Stačí se podívat kolem sebe a uvědomit si, kolik lidí se drží své práce jen proto, že mají služební vůz a proplacené pohonné látky.

Někdy není odměn zapotřebí. Ve stresových situacích, např. nestíhá se vyřídit objednávka, velký časový přes, tlak na úspěch apod. stačí pouhá pochvala ve správný moment. Všichni vědí, že se nestíhá, ale není špatné pochválit i za této situace, naopak to dodá více síly a kuráže do práce. Je to nejjednodušší a nejlevnější motivátor jaký si dovedete představit.

Jako forma motivace působí i kritika. S tou se však těžce pracuje. Musíte vědět koho, a jak můžete kritizovat, jelikož někdo to nemusí unést. Kritika je jednou z nejobtížnějších komunikačních dovedností (Rychtaříková, 2008, s. 31). Existují typy lidí, které kritiku berou jako povzbuzení. Chtějí dokázat, že kritik nemá pravdu a že oni to udělají lépe, rychleji, kvalitněji než doposud. Pokud však člověka špatně vyhodnotíte nebo vám to v afektu, jak se říká, ujede a zkritizujete introvertního člověka, který na to není zvyklý, může se stát, že to bude konec vašeho vztahu s ním.

2. Stimulace

2.1. Teorie stimulace

Slovo manipulace pochází z latiny a je vysvětlováno několika způsoby. Může to být spojení dvou slov: *manus* – „ruka“ a *plere* – „plnit“ kupříkladu dlaň vodou. (Grzywová, 1997, s. 10) Další teorií je spojení *manus* a *pellere*, což znamená „mít v dlani něčí dlaň“, „mít někoho v hrsti“. (Grzywová, 1997, s. 10) *Manipulus* v latině vyjadřuje „hrst“, „náruč“. Ve středověké latině se používalo slovo *manipulare*, což znamenalo „dělat něco rukama“. Toto slovo se nadále převzalo do francouzštiny: *manipulation*, a to se následně převzalo i do angličtiny *to manipulate* a také do němčiny.

Sekundární význam tohoto slova, který popisuje duševní aktivitu, se začal používat až v 19. století. (Puzyniová, 1985, s. 7)

V literatuře je manipulace popisována jako jednostranný prospěch, čili osoba, která je vystavena manipulativnímu jednání, bude v jeho důsledku poškozena. (Wrobel, 2008, s. 19)

Činnost jednoho člověka nebo skupiny lidí (nebo instituce), která je zaměřena na ostatní lidi a v jejímž důsledku tito lidé nevědomky realizují promyšlené cíle manipulátorů (Zwolinsky, A.: Anatomia sekty, op. Cit., s. 164)

Vlastními slovy bych manipulaci definoval jako záměrně cílené ovlivňování nějakého člověka nebo skupiny, a využití jejich nevědomosti za účelem dosažení vlastního prospěchu.

Pokud však chceme manipulovat s řadovými zaměstnanci v korporacích a velkých podnicích, kde je to většinou úloha středního managementu, mohou nám zde vyskočit otázky. Uvědomují si manažeři při manipulaci se zaměstnanci svůj prospěch nebo prospěch podniku? Pokud si uvědomují svůj užitek, logicky bude jejich manipulace intenzivnější a promyšlenější než pokud by šlo jen o prospěch instituce.

Forma manipulace může být nátlaková, čili „*chceš – nechceš-musíš*“, s dodatkem „*je to pro tvé dobro*“. (Novák, 2012, s. 31)

2.2. Typologie manipulátorů

Zde si představíme typologie manipulátorů očima dvou studií z odborné literatury. Já sice píši o tom, jak stimulovat řadové zaměstnance, je ale důležité si uvědomit, že také někdo může stimulovat mě, abych já teprve začal se zaměstnanci něco dělat. Nebo že manipulátor může být i zaměstnanec a jeho nadřízený je vlastně jeho podřízený, jen to není nikde psáno.

2.2.1. Typologie G. Bacha a H. Goldbega

Jedná se o typologie z publikace těchto dvou pánů *Creative Aggression* (New York: Doubleday, 1974)

Tvořivá agrese – jasné, přímé chování, bez skrývání pravých motivů.

Vlídny „dobrák“ nadřízený – vyhýbá se jakýmkoli konfliktům, za vašimi zády váš však dokáže slušně ponořit. Nepříjemná rozhodnutí vždy prezentuje tak, že „oni“ to tak rozhodli.

Vzorný podřízený „dobrý počtář“ – umí si dobře spočítat, že je lepší spolupráce než soupeření, avšak spolupráce předstíraná. Nenese odpovědnost za chyby a ve vhodné chvíli využívá svých pofiderních zásluh.

(Tak) ohleduplný člověk – pokud mu na vás něco vadí, nepoví to... tedy vám ne. Tzv. hladí do vyhlazení.

Nemocný tyran – unikají nepříjemnostem na neschopenku nebo alespoň k zubaři. Extrém je „bezmocný“. Využívá svých slz k ovládnání druhých.

Zapomnětlivec – Slíbí vše, co si přejete, ale ta paměť.

Opozdilec – pozdě chodí tam, kam se mu chodit nechce.

Nechápavec – Za jeho chyby můžete vždy vy.

Nepoučitelný – Manipulativně naléhá, abyste mu znovu a naposledy podali pomocnou ruku, že to prý už nikdy neudělá.

Sestra červeného kříže – Pomáhá lidem, ale též jim vládne. Pomáhá jen tam, kde je to pro ní výhodné a jen tolik, kolik je třeba.

Moralista – Manipuluju a u okolí vyvolává pocit viny. Nemá smysl pro humor.

Intelektuátor – Jde mu jen o to, co je reálně doložitelné a důkazy podložené. Vztahy s lidmi jsou mu cizí.

Pochybovač... o vás – předem ví, co nezvládnete a rozhodně vám nedá šanci ukázat, že by to šlo.

Rentgenové oči – Vidí do nás a ví, co chceme říct, ještě než to řekneme. Ve směs jde však o rčení „podle sebe soudím tebe“.

Vyvolávač viny - „no to jsem si mohl myslet“, „to jsi celý ty“, „kdy dostaneš rozum?“, „není ti to trapné?“,...

Explantátor – Chce vás maximálně využít. Nedoporučuje se tomuto člověku nabízet pomoc.

Přivolávač smutných konců – prorokuje, co vše špatného se stane. Typický pesimista.

Odvaděč pozornosti – pokud chcete řešit otázku A, skvěle ji otočí n otázku B. Tak pokračuje tak dlouho, dokud se nic nevyřeší.

2.2.2. Typologie E. L. Shostroma

Tato typologie se užívá často v souvislosti s odlišením manipulace od asertivity a byla publikována již na konci šedesátých let minulého století v knize *Man, The Manipulator* (Abingdon Press, 1967).

Diktátor – velmi autoritativní osoba. Pokud se jí chcete postavit, musíte mít své argumenty podložené důkazy.

Chudáček – velmi rád poukazuje na své handicap, na svou nedoceněnou, bolesti, onemocnění a neoprávněný přístup k němu. Jde ovšem o manipulativní dosažení svého cíle.

Počtář – pokud je to pro něj výhodné, pak zapomene, onemocní, nepřijde, vyhne se zodpovědnosti. To co však může použít pro své cíle, si pamatuje nadprůměrně.

Břečťan – klasický parazit, pověsí se na vás a vysaje, co jde. Takříkajíc se veze s vámi nebo s davem.

Drsňák – jednoduše vás překřičí. Za svými názory a pracemi si tvrdě stojí a tváří se, že jen on je tady ten, kdo má patent na rozum. Bohužel většinou „*dutý sud nejvíce duní*“.

Obětavec – je nejhodnější a nejobětavější. Klidně by se pro vás rozkrájel. Udělá pro vás první poslední, ovšem jen pokud je to pro něj výhodné.

Poslední spravedlivý – je charakteristický svou nadměrnou kontrolou, kritikou a selektivním vnímáním. Můžete odpracovat spoustu přesčasů, ale chraň vás pánbůh přijít jednou pozdě.

Dokonalý „rodič“ – mnohé zařídí a v mnohém pomůže, zapomene se ovšem zeptat, zda jeho o jeho pomoc stojíte nebo zda je to pro vás vůbec užitečné.

Mafián – nejspíše nejhorší druh manipulátora. Chová se jako klasický mafiánský kmotr. Buď jste s ním, nebo proti němu. Pokud jste s ním, máte jistotu jeho ochrany, za kterou si však nechává platit (nemusí to být peníze, stačí vaše chování). Pokud jste proti němu, stává se z vás nepřítel, kterého je třeba neprodleně a tvrdě zničit.

2.3. Jak stimulovat

Vše, co se týká stimulace, čili vnějších popudů, ať už rafinovaně skryté, citové nebo morální vydírání, může být v lehké souvislosti s mírnou skrytou agresivitou. Jedná se tedy o elegantní formu sociální agrese. (Novák, 2012, s. 32)

Stimulaci užíváme v každodenním životě, mnohdy i nevědomky. Při kontaktech s kolegy v práci, se zaměstnanci, s partnerem či partnerkou nebo s kamarády. Výhodou je, pokud si uvědomíme slabé stránky námi manipulovaného a na ně se zaměříme. Chytrost a uvědomění si slabin, cílů a priorit manipulovaného je klíčové pro úspěch. Pro příklad mohu dát krátký rozhovor při společné práci studenta X a studentky Y.

- Student X: „Ahoj Y, tak kdy začneme dělat ten referát na pozítří?“
- Studentka Y: „Ahoj X, já mám teď volno a ty přece taky, tak pojď, uděláme to, ať to máme z krku.“
- Student X: „Skvělý nápad! Ale počkej, já volno nemám, musím jet domů, sbalit se a jít na trénink.“
- Studentka Y: „Aha, to je škoda, v tom případě si to rozdělíme na půlku a každý si tu svou udělá do zítřka doma.“
- Student X: „Ano, nic jiného nezbyvá. Jenže já mám problém i zítřka, táta mi říkal, že potřebuje pomoci v práci a máma nemá auto, takže pro ni budu muset dojet. Nevím, jestli to stihnu napsat.“
- Studentka Y: „Musíš to stihnout, přece si kvůli tomu nenecháme zkazit známku!“
- Student X: Já vím Y, ale rodiče by mi hodně vynadali, když bych jim nepomohl.“
- Studentka Y: „Ach jo, co teď?“
- Student X: „Hele Y, víš, že kdybych to stihnul psát, že nepíšu dobře, mívám špatné známky z referátů.“
- Studentka Y: „Já vím X.“
- Student X: „Bude lepší, když to napíšeš ty, abychom nedostali kvůli mně horší známku. Já si to pak přečtu, a když se nás na něco budou ptát a mít nejasnosti, tak já na to odpovím.“
- Studentka Y: „No co mám s tebou dělat X.“

Na tomto příkladu můžeme vidět, že student X skvěle zmanipuloval studentku Y, poukázal na vlastní neschopnost, zdůraznil své nedokonalosti a neopomněl sdělit, že ještě ke všemu nemá čas na splnění své části úkolu. Zda to byla lež nebo pravda, to už studentka nikdy nezjistí. Ušetřil tedy svůj čas a pravděpodobně tím i získal lepší známku, díky studentčině větší pečlivosti.

Stimulace tedy může probíhat klidným, tichým a příjemným hlasem, který může odvolávat na ty nejlepší úmysly. Manipulátor většinou nemluví o sobě, nýbrž zmiňuje prospěch druhých, firmy atd. Často také apeluje na zdravý rozum, na morálku nebo na zodpovědnost osoby, jež se snaží ovlivnit. Jak uvádí pan Novák (Novák, 2012, s. 32), ve snaze přesvědčit osobu o tom, že nabízené či požadované:

- a) Je to nejlepší možné, vlastně je to takový dar
- b) Je sociálně pozitivní a morálně správné
- c) Je v zájmu potřeb manipulovaného
- d) Musí vést k pocitu viny, pokud by manipulovaný řekl.

Praktická část

Cílem praktické části bylo zjistit, jak manažeři motivují či stimulují své zaměstnance v praxi, a kterou formu tohoto ovlivňování upřednostňují. Získávání informací bylo provedeno tzv. terénním výzkumem ve dvou odlišných společnostech. Zvolil jsem sběr informací za pomoci výzkumného dotazníku, který byl ve stejné neměnné formě předložen několika vedoucím pracovníkům v každé ze společností.

3. Vlastní výzkum

„Výzkum je to, co dělám, když nevím, co dělám.“

Wernher von Braun

3.1. Cíl a výzkumné otázky

Cíl této práce, jak už bylo řečeno, je dovědět se, jak motivovat či stimulovat své zaměstnance, ať už jednotlivě nebo v celku. Do tohoto širokého tématu patří poznání manažerů, jejich priorit v závislosti na použití motivace nebo stimulace, na druhu jejich komunikace k zaměstnancům atp.

První otázka – Jakými prostředky motivovat/stimulovat zaměstnance?

Základní a první otázkou mého výzkumu je prostě JAK? Jak motivovat? Jak stimulovat? Jakými prostředky toho dosáhnout?

Odborná literatura toho poví mnoho. Mě však zajímá, jak to vypadá v praxi. Proto jsem se tázal přímo manažerů, kteří jsou zapojeni do každodenního pracovního procesu se svými zaměstnanci.

Druhá otázka – Je třeba zaměstnance stimulovat?

Druhá otázka zní: Je třeba stimulace jako takové? Pokud budu vycházet ze svých zkušeností a předpokladů, dovolím si říci, že dnes manažeři používají spíše motivaci než stimulaci. Aby byla stimulace hojně a efektivně využívána v pracovním prostředí, je třeba mít už letité zkušenosti a hlavně dobře znát po psychické stránce toho, kdo je cílem stimulace.

Třetí otázka – Jaké motivační prostředky jsou v různých prostředích?

Zaměřil jsem se na dva podniky a to pivovar a telefonního operátora. Záměrně jsem vybral dvě společnosti, abych mohl porovnat dvě odlišná prostředí. Hlavní důvod byla otázka: Jaké motivační prostředky se používají v závislosti na druhu odvětví?

Dnes jsou kladeny velké nároky na kvalitu a rychlost výsledků, což dělá z motivace základní donucovací prostředek manažerů. Vzhledem k zaměření na pivovar, tedy na výrobu rychloobrátkového zboží, s tím spojeným marketingem a logistikou, předpokládám, že manažeři budou využívat spíše motivaci v podobě peněz a že bude motivace na denním pořádku. Myslím si, že motivace bude spíše kladná než záporná.

U telefonního operátora si naopak myslím, že budou zaměstnanci motivováni spíše různými benefity v jakékoli podobě. Motivace bude jistě více využívána než v průmyslové výrobě v pivovaru, tam se u výroby může stát, že bude trpět komunikace, což však je možné i u operátora, zejména při projektech a důležitých úkolech.

Čtvrtá otázka – Jaký osobnostní profil by měl mít dobrý manažer?

V neposlední řadě jsem si položil otázku: Jakou osobnost má vlastně takový manažer mít? Má být tvrdý nebo příjemný? V obou případech, jak v pivovaru, tak u operátora, si myslím, že by měl být spíše tvrdší. Představte si, že vedete tým, který pracuje jako kolektiv a členové vašeho týmu, jsou vaši dobří přátelé. Skvěle se s nimi pracuje, ale pokud dojde na snižování stavů, musíte dát výpověď kamarádovi.

3.2. Metoda sběru dat

Jako metodu sběru informací ke zjištění výše zmíněných otázek jsem si zvolil strukturovaný dotazník, který byl rozdělen mezi několik manažerů ve dvou odlišných společnostech. Dotazník byl rozdělen na tři části. Krom první rozřazovací otázky, byla první část od otázky dva až po otázku sedm, zaměřena na motivaci. Druhá část, zaměřená na stimulaci, začínala otázkou sedmou, která byla zaměřena společně na motivaci i stimulaci, a končila otázkou číslo devět. Otázky deset až třináct, tedy část třetí, byly spíše zaměřeny na osobnost manažera.

Bylo tedy celkem uvedeno třináct uzavřených otázek s jednou výjimkou, kde se mohl respondent sám vyjádřit. Vzhledem k tomu, že byl dotazník anonymní, nemohu zde uvádět žádná jména a zároveň jsem se dohodnul se společnostmi, že nebudou vyřknuty jejich názvy. Mohu pouze prozradit, jak bylo řečeno, že se jedná o jeden pivovar a o telefonního operátora.

Jelikož je dotazník zaměřen na pracovníky ve vedoucích pozicích, čili manažery, pouze ve dvou společnostech, nedokázal jsem přes velké úsilí dostat mnoho odpovědí. V jistém směru jsem ani nemohl, jelikož ne každý měl čas zabývat se mým dotazníkem a pokud ano, vedoucích pracovníků není mnoho.

Dostal jsem tedy od pivovaru celkem čtrnáct vyplněných dotazníků a z telefonního operátora celkem patnáct, což je dohromady dvacet devět manažerů.

Nejprve jsem sečetl odpovědi z každé firmy zvlášť a oba podniky vyhodnotil a po té jsem porovnal výsledky mezi sebou.

Jelikož cíl této práce je dovědět se, jak manažeři motivují nebo stimulují své zaměstnance, týmy či jednotlivce, uzpůsobil jsem tomu nejprve vyjasňující otázku a následně rozvinout dotazy tak, abych zjistil co je účinnější a jak toho dosáhnout.

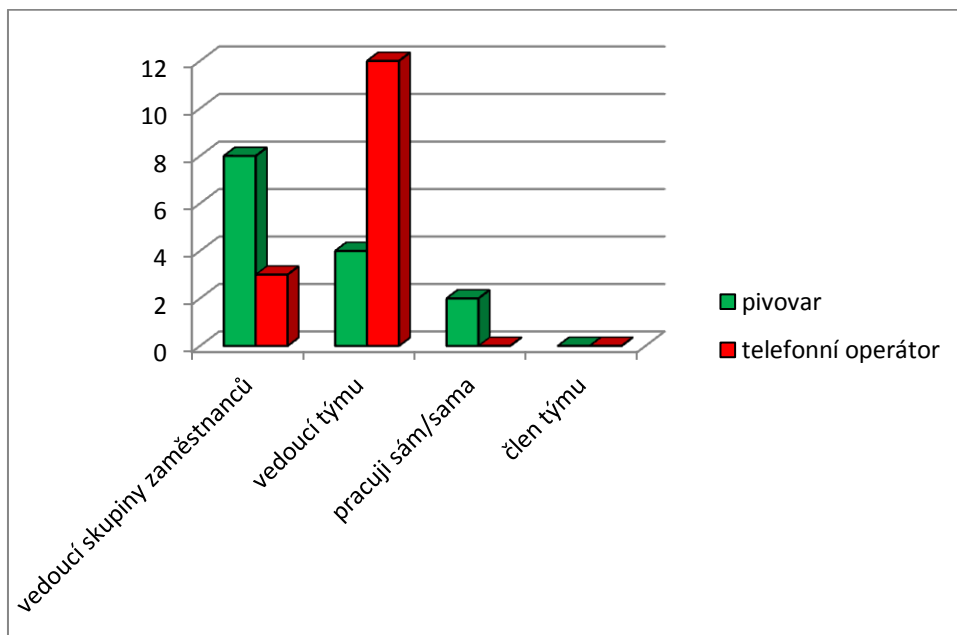
3.3. Výsledky dotazníku

Nyní se budu zabývat výsledky z dotazníků z obou firem. Rozeberu každou otázku zvlášť, vyhodnotím ji a porovnáám ji.

Otázka č. 1

Pracujete jako:

- A) Vedoucí skupiny zaměstnanců
- B) Vedoucí týmu
- C) Pracuji sám/sama
- D) Člen týmu



Graf č. 1: Počet odpovědí na otázku č. 1

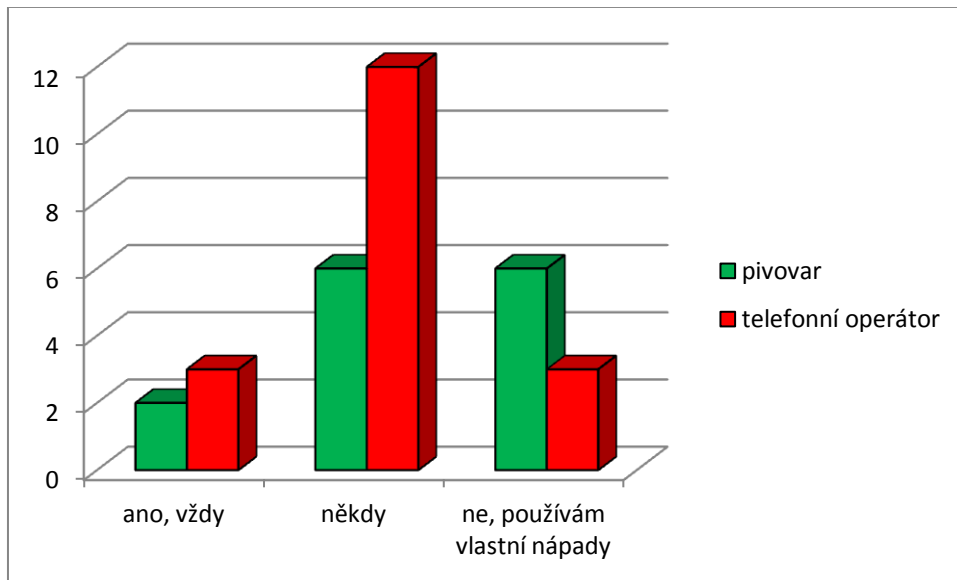
U pivovaru bylo tedy tázáno na osm vedoucích skupiny zaměstnanců, čtyři vedoucí týmu a dva samostatní pracující.

Telefonní operátor naopak čítá více vedoucích týmů, celkem dvanáct a tři vedoucí skupiny zaměstnanců.

Otázka č. 2

Pokud motivujete, berete při tom vzor z teorií motivace (např. Maslowova pyramida)?

- A) Ano, vždy
- B) Někdy
- C) Ne, používám své nápady



Graf č. 2: Počet odpovědí na otázku č. 2

Musím přiznat, že zde mě odpovědi vskutku překvapily. Jelikož já osobně vsázím na improvizaci, kreativitu a nápaditost v závislosti na vzniklé situaci, tudíž bych jednoznačně volil odpověď C. To si však řada manažerů nemyslí a odpovědi jsou velmi vyrovnané.

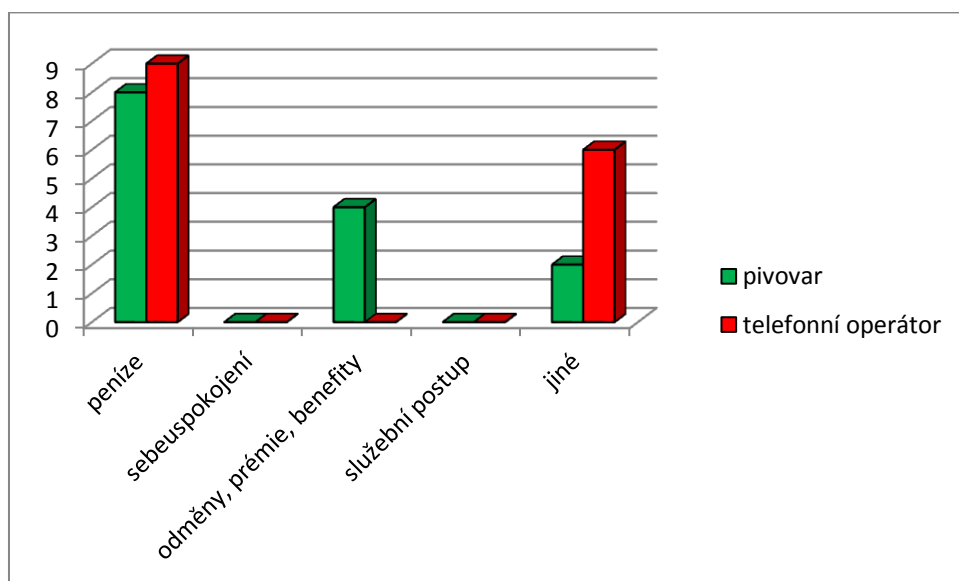
Vedoucí v pivovarech byli o trochu více s mým názorem, když měly odpovědi B a C po šesti a odpověď A po dvou zaškrtnutích. Vedoucí v operátoru jsou víc založení na teorii. Odpovědi A a C mají každá tři zaškrtnutí a odpověď B celých dvanáct. To značí, že 80% respondentů z operátora používá alespoň někdy motivační teorie. Nicméně i v pivovaru většina tázaných neoznačila C, s čímž jsem původně počítal v drtivé většině.

Otázka č. 3

Co podle vás motivuje zaměstnance nejvíce?

- A) Peníze
- B) Sebeuspokojení
- C) Odměny, prémie, benefity
- D) Služební postup
- E) Jiné: _____

Tato otázka měla jako jediná možnost rozepsání nebo jiné odpovědi, než nabízím já. Tuto možnost využila velká část respondentů. Často také bylo zaškrtnuto více odpovědí než jedna.



Graf č. 3: Počet odpovědí na otázku č. 3

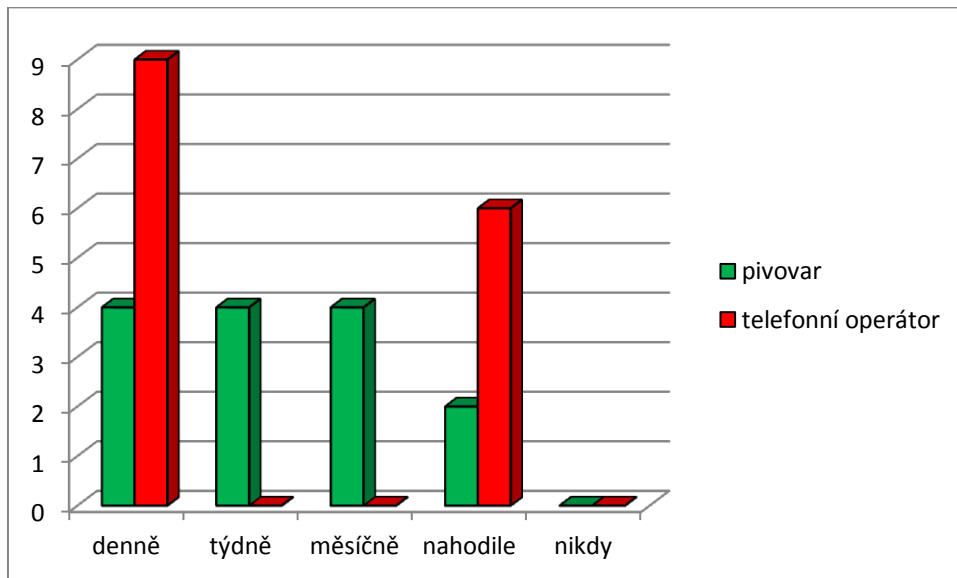
Na grafu jsou znázorněny počty odpovědí. Je vidno, že skutečně nejvíce motivují peníze. Zatímco v pivovaru byla odpověď na jiné pouze vše najednou. V operátoru se manažeři činili a dostal jsem skutečně mnoho dalších námětů kupříkladu: strategie společnosti, smysluplné dosažitelné a jasně definované cíle, pracovní prostředí, pochvala, pocit jistoty nebo důvěra nadřízeného.

Nicméně peníze jsou jako motivátor skutečně nejsilnější.

Otázka č. 4

Jak často se snažíte své lidi motivovat?

- A) Denně
- B) Týdně
- C) Měsíčně
- D) Nahodile
- E) Nikdy



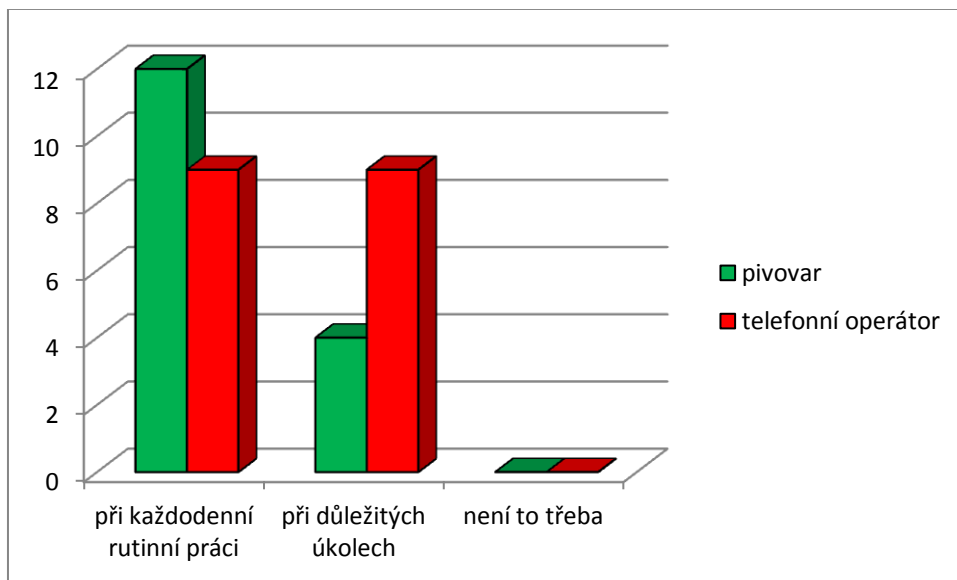
Graf č. 4: Počet odpovědí na otázku č. 4

U této odpovědi jsem vzhledem k odvětví zkoumaných společností tušil výsledek, který se mi jen potvrdil. Pivovarští manažeři mají s motivací menší starosti než u telefonního operátora. Odpovědi jsou takřka vyrovnané. Manažeři v telefonním operátoru se motivací zabývají skutečně často. Devět z patnácti se motivací zabývá denně a zbylých šest nahodile, tedy pokud je to třeba. Oproti pivovaru je pro ně životně důležitá.

Otázka č. 5

V jaké situaci (kdy) je potřeba motivovat?

- A) Při každodenní rutinní práci
- B) Při důležitých úkolech
- C) Není to třeba



Graf č. 5: Počet odpovědí na otázku č. 5

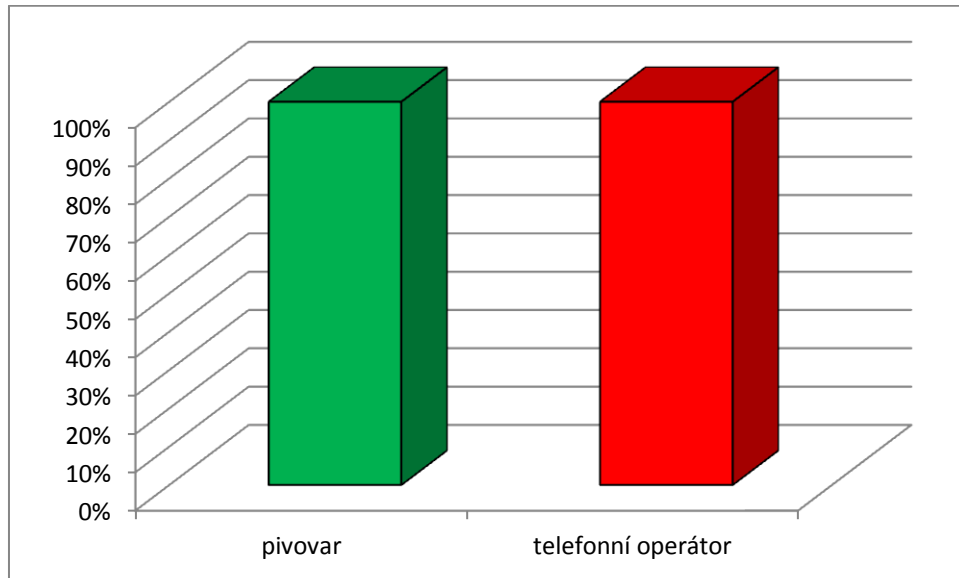
Zde však pivovarští manažeři otočili kartu a téměř všichni tvrdí, že motivace je třeba při každodenní rutinní práci, což úplně nesouhlasí s výsledky minulé otázky č. 4, kdy velká část odpověděla, že motivují týdně či měsíčně. Nicméně zvolili dvanáct zaškrtnutí odpovědi A a čtyři odpovědi B. Oproti tomu vedoucí z telefonního operátora jen potvrdili důležitou roli motivace ve své práci, když se na odpovědích A a B shodně rozdělili 50%.

Jak tedy plyne z otázek 4 a 5, žádný z manažerů z obou společností neoznačil zápornou odpověď, čili motivace je potřebná, ať méně či více.

Otázka č. 6

Co je účinnější?

- A) Kladná motivace
- B) Negativní motivace



Graf č. 6: Počet odpovědí na otázku č. 6 v procentech

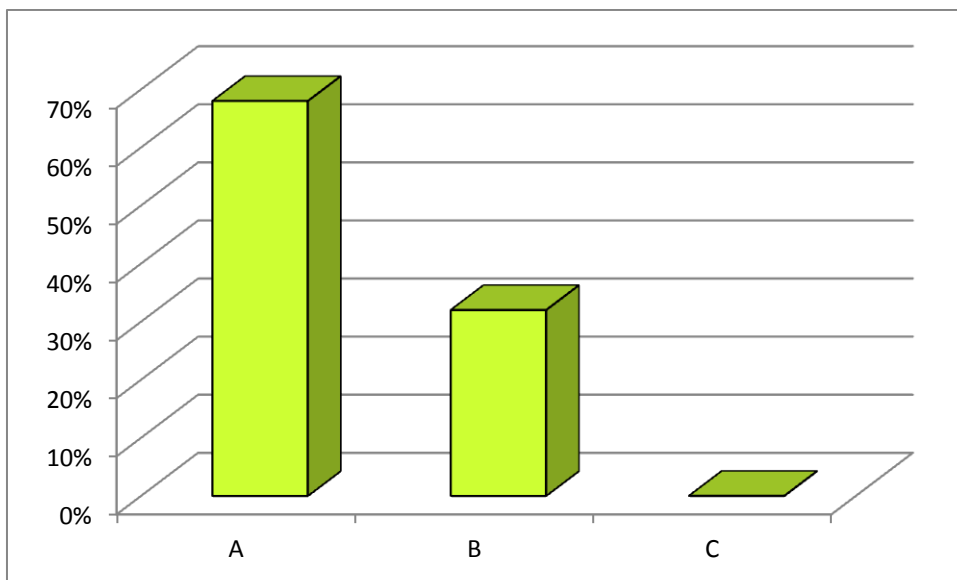
Z grafu vyplývá, že jak v pivovaru, tak v telefonním operátoru, jsou všichni přesvědčeni, že motivace má být jednoznačně kladná, což doložili stoprocentními odpověďmi pro možnost A.

Otázka č. 7

Při motivaci/stimulaci se věnujete:

- A) Každému zvlášť
- B) Celému kolektivu
- C) Nepoužívám tyto techniky

Zde byla možnost C úplně vynechána všemi respondenty. Jen několik z nich pak volilo možnost B, avšak většinou byla vyplněna i s možností A, která byla nejvíce zmiňována. Odpovědi z obou podniků jsem sloučil a promítnul do následujícího grafu v procentech.

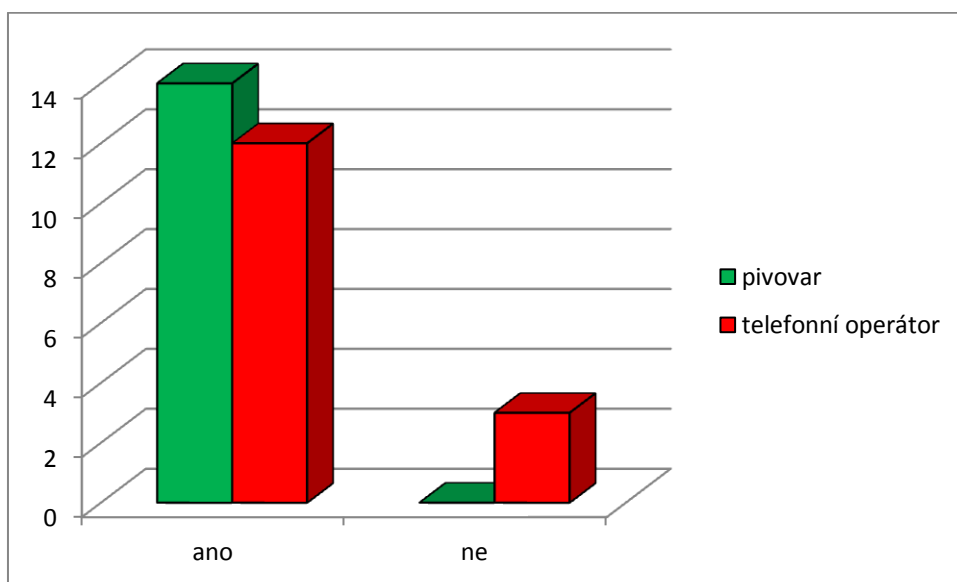


Graf č. 7: Počet odpovědí na otázku č. 7 v procentech

Otázka č. 8

Pokoušíte se ovlivňovat zaměstnance, abyste dosáhli nějakého cíle?

- A) Ano
- B) Ne



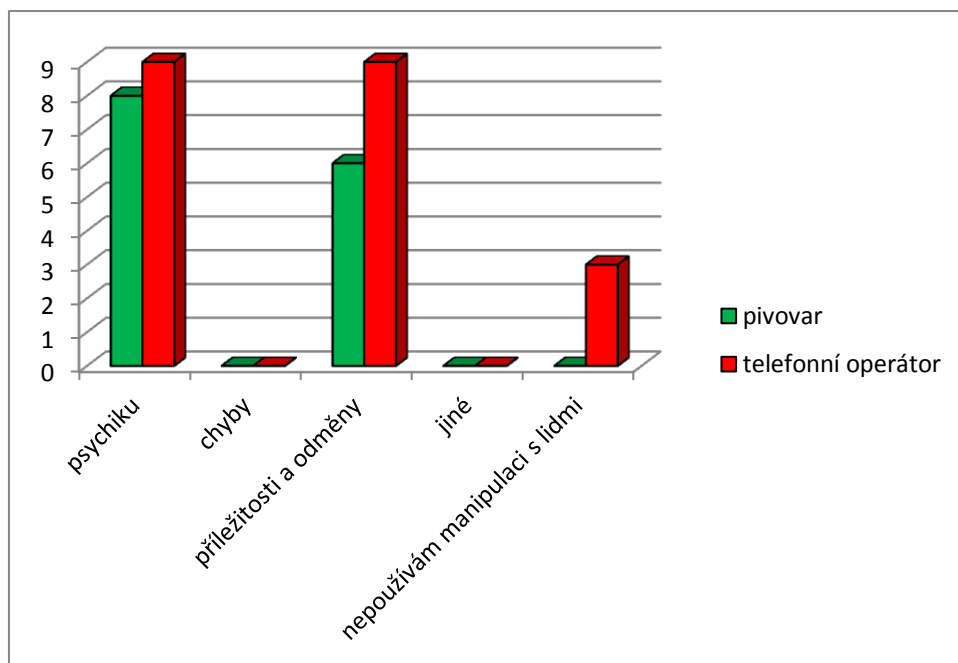
Graf č. 8: Počet odpovědí na otázku č. 8

I když jsem počítal také s takřka stoprocentní odpovědí A, našli se tací, kteří se rozhodli pro možnost B. V pivovaru se jednohlasně shodli na možnosti A. Ovšem v telefonním operátoru tři z patnácti volili možnost B, čili že zaměstnance neovlivňují pro dosažení nějakého cíle. To je lehce překvapující, jelikož ovlivňování kohokoli používáme denně, často však ani nevíme, že se jedná o ovlivnění dotyčného, přijde nám to normální.

Otázka č. 9

Pokud se snažíte zaměstnance stimulovat, působíte na jeho:

- A) Psychiku
- B) Chyby
- C) Příležitosti a odměny
- D) Jiné
- E) Nepoužívám manipulaci s lidmi



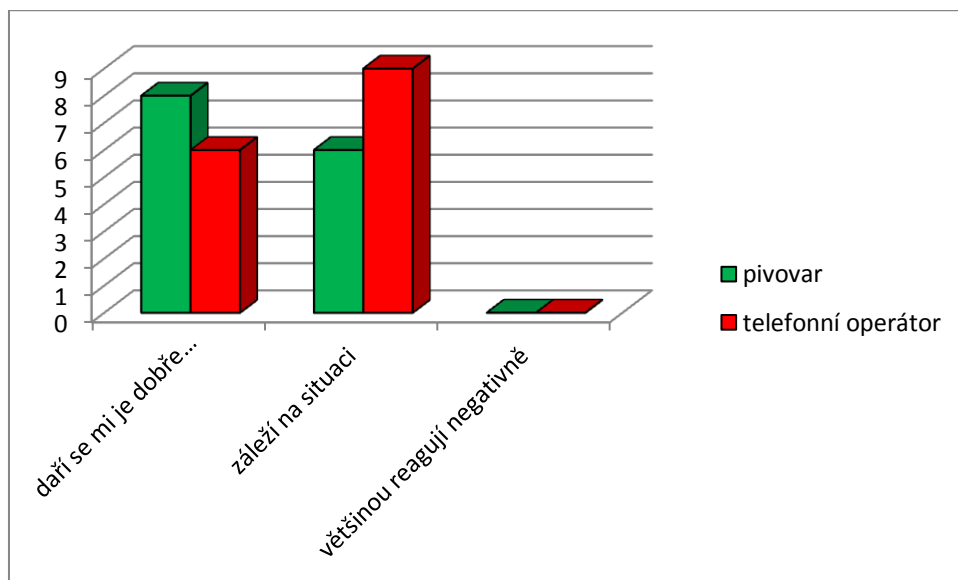
Graf č. 9: Počet odpovědí na otázku č. 9

U této otázky jsem předpokládal zejména odpovědi A, B a C. Kupodivu jsem se nemýlil pouze ve dvou a to v A a C. Možnost B, tedy působení na chyby, byla respondenty úplně vynechána. To však nebylo jediné překvapení, jelikož se třikrát objevila i možnost E. V pivovaru se vedoucí rozhodli zaškrtnout osmkrát možnost A – psychiku a šestkrát možnost B – příležitosti a odměny. Podobné rozvržení bylo i u telefonního operátora, kde byla možnost A zmíněna devětkrát, stejně jako možnost B. Pokud si spojíme psychiku a příležitosti a odměny, je vidět, že manažeři v obou společnostech využívají ke stimulaci zejména působení na psychiku v kladném slova smyslu.

Otázka č. 10

Jak zaměstnanci reagují na vaši motivaci/stimulaci z vaší strany?

- A) Daří se mi je dobře motivovat/stimulovat
- B) Záleží na situaci
- C) Většinou reagují negativně



Graf č. 10: Počet odpovědí na otázku č. 10

Chtěl jsem pomocí této otázky zjistit, zda jsou manažeři v těchto podnicích sebevědomí, jelikož sebevědomý manažer působí na zaměstnance daleko větší morální silou a jeho motivace či stimulace mají daleko větší účinnost.

Počítal jsem s tím, že možnost C nebude zmiňována ve velké míře, ale i tak byli vedoucí lehce shovívaví. Mnoho z nich zvolilo možnost B. Záleží na situaci, tudíž mohou zaměstnanci reagovat kladně i negativně.

V pivovaru se častěji volilo, že se manažerovi daří dobře motivovat nebo stimulovat zaměstnance. Tuto možnost zvolilo osm ze čtrnácti vedoucích. Manažeři v operátoru naopak více volili možnost B, celých devět z patnácti.

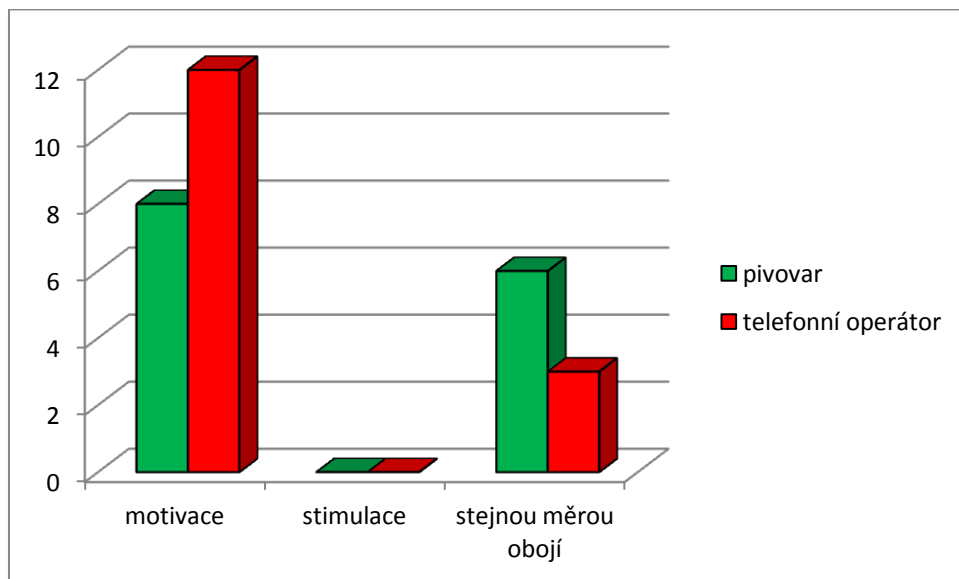
V těchto společnostech by měli být vlivy manažerů spíše dobré, jelikož možnost C nikdo nezaškrtnul.

Otázka č. 11

Co je podle vás účinnější?

- A) Motivace
- B) Stimulace
- C) Stejnou měrou obojí

Z následujícího grafu uvidíte, že manažeři jsou většinou přesvědčeni, že motivace má nad stimulací jasně navrch.



Graf č. 11: Počet odpovědí na otázku č. 11

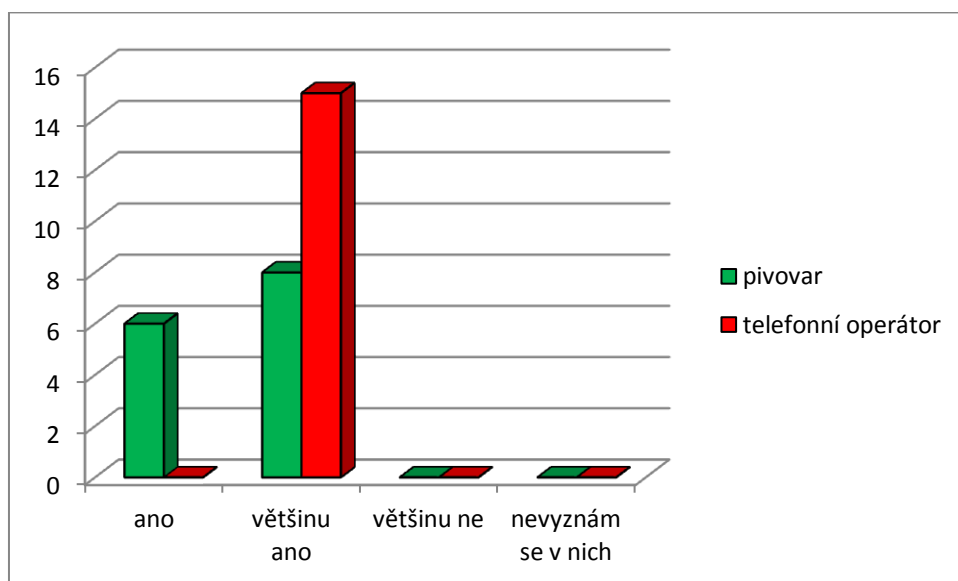
Nikdo nezvolil samotnou stimulaci, což je důkaz, že skutečně není tak silná a využívaná jako motivace, kterou zvolila většina manažerů jako nejúčinnější prostředek.

Celkem devět manažerů (6 z pivovaru a 3 z operátora) zaškrtno možnost C – stejnou měrou obijí, takže staví motivaci a stimulaci jako stejně účinnou. Graf ale jasně ukazuje na motivaci.

Otázka č. 12

Myslíte si, že svým lidem rozumíte, že je znáte a víte, jak s nimi jednat?

- A) Ano
- B) Většinou ano
- C) Většinou ne
- D) Nevyznám se v nich



Graf č. 12: počet odpovědí na otázku č. 12

Zde se opět jednalo o otázku na zamyšlení, zda sebedůvěra a sebevědomí manažerů je na pravém místě. Stačilo dát dvě možnosti, které byly zaškrťovány a to možnost A a možnost B. Možnosti C a D nikdo nezvolil.

Sebevědomější manažeři jsou u pivovaru, kde jich šest označilo možnost A a osm možnost B. Vedoucí z telefonního operátora zvolili bez výjimky možnost B. To jasně ukazuje, že jsou vedoucí obou podniků sebevědomí, ale zároveň i lehce pokorní, což určitě není na škodu.

Otázka č. 13

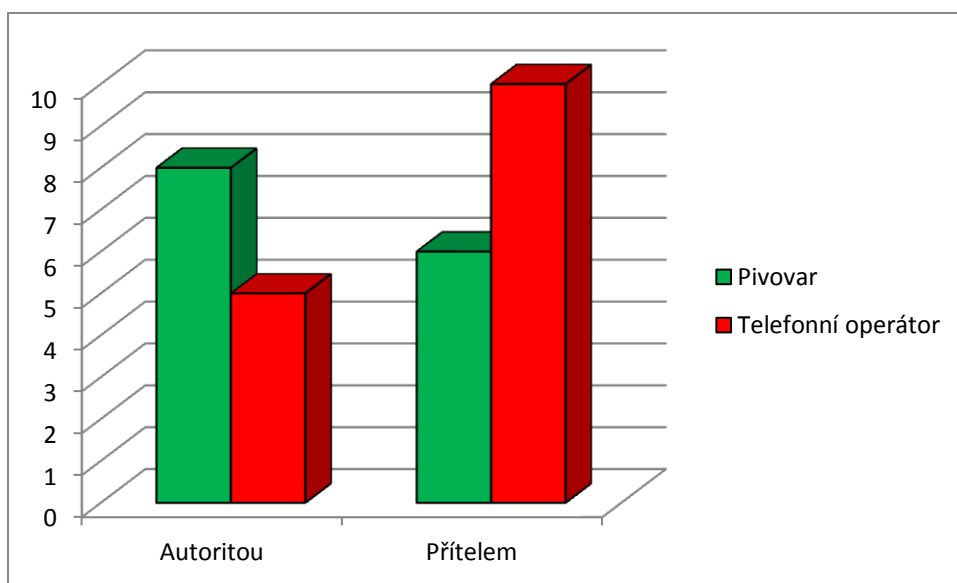
Snažíte se být zaměstnancům spíše:

- A) Autoritou
- B) Přítelem

Zajímalo mě, zda při práci v manažerské pozici, je lepší být svým zaměstnancům autoritou nebo přítelem. Chtěl jsem vědět, co si o tom myslí profesionální manažeři a hlavně co o sobě tvrdí oni sami.

Osobně si myslím, že je rozhodně lepší být autoritou, rozhodně je to lepší z hlediska motivace či stimulace.

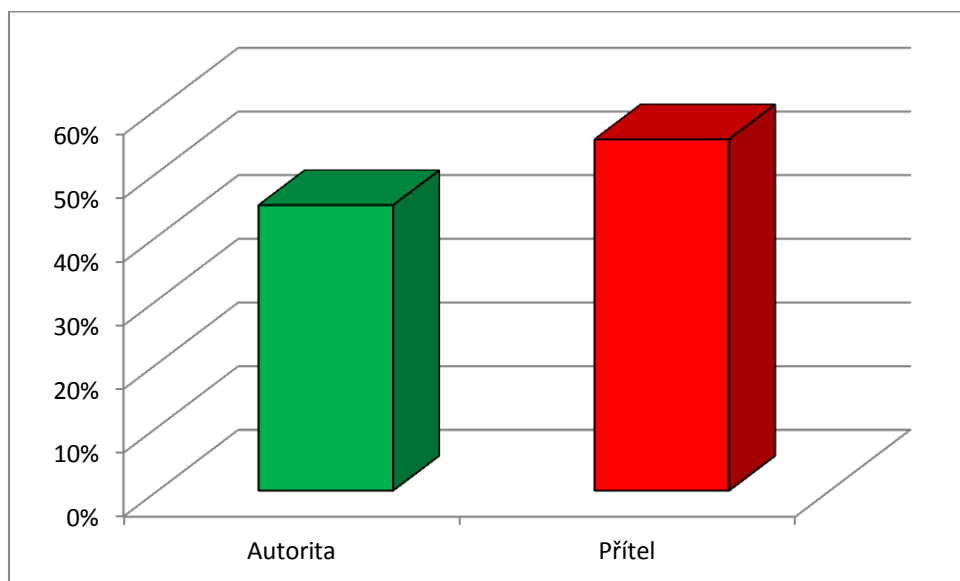
Odpovědi z dotazníků mě však opět přesvědčily, že tomu tak není.



Graf č. 13: Počet odpovědí na otázku č. 13

V průmyslovém podniku se více volila možnost A – být autoritou, ale rozdíl mezi A a B nebyl velký. Naopak v sektoru služeb byla naprostá většina pro možnost B – být přítelem.

Je pravdou, že velká část dotazovaných byla vedoucí týmů, kde mohou pracovat už dlouho a mají se svými zaměstnanci dobré vztahy. Pokud sečtu odpovědi, tedy třináctkrát – být autoritou a šestnáctkrát – být přítelem a převedu je na procenta, vyjde mi, že pro možnost A hlasovalo 44,83% a pro možnost B 55,17%.



Graf č. 14: Počet odpovědí na otázku č. 13 v procentech

Tento výsledek vyvrací mé přesvědčení a lehkou většinou podporuje tvrzení, že je lepší být svým zaměstnancům přítelem nežli autoritou.

4. Rozbor výzkumu

Přejděme tedy k samotným výsledkům výzkumu. Má první otázka zněla jasně: **Jak motivovat? A jaké prostředky k tomu zvolit?** Zjistil jsem, že jsem se ve svých hypotézách často mýlil. Respondenti z řad manažerů mě přesvědčili o opaku. Shodl jsem se, že největším motivátorem jsou peníze, nicméně doplnění od dotazovaných, že k motivaci často stačí být jen v koloběhu velkého dění, být začleněn do procesu dosahování strategických cílů, které musí být dobře definované, zaměstnanec jim musí porozumět, vědět, proč jsou důležité a znát jejich dopady, zejména ty kladné, být v přátelském kolektivu a mít důvěru od nadřízeného, mě usvědčilo v tom, že peníze nejsou všechno a tím poháněčem mohou být i takovéto, zdánlivě nepotřebné, věci.

Dále jsem si položil otázku: **Jak stimulovat a je vůbec stimulace třeba?** Musím říci, že výsledky mě v této otázce moc nepřekvapily. Výzkum ukázal, že jak já, tak manažeři z těchto společností upřednostňují motivaci před stimulací. Stimulace jako taková, jak vyplynulo z výsledků dotazníku, nemá velký podíl na jakémkoli cíleném ovlivňování zaměstnanců. Většina preferuje motivaci, kterou používají i při rutinních pracích, a to jediné kladnou. Pokud se dostanou ke stimulaci, pak se také, jako u motivace, zaměřují na kladné stránky, což je asi jediné, s čím jsem nepočítal, jelikož z vlastní zkušenosti vím, že lidé se snaží spíše, pokud se jedná o negativní důsledky. Mé zkušenosti však nejsou vesměs z pracovního prostředí.

Při porovnávání jednotlivých firem, jsem došel k závěru, že v průmyslovém prostředí je jak na motivaci, tak na stimulaci kladen menší důraz, než je tomu v prostředí služeb. Samozřejmě i tam jsou nezbytné, ale ne v takové míře. Chtěl jsem však hlavně zjistit, čím v různých odvětvích manažeři motivují své podřízené. V obou případech to jsou nejvíce peníze. V průmyslovém odvětví byly další odpovědi stručné, jednalo se především o odměny, benefity a podobné tzv. „něco navíc“ pro zaměstnance. Ve službách však bylo názorů daleko více. A mnohdy bylo zmiňováno tzv. zatažení zaměstnance do chodu firmy, tak, aby věděl, proč svou práci dělá, za jakým cílem a co z toho bude mít.

Dotazovaní mě však velmi překvapili tím, že jako manažeři, se snaží být svým podřízeným spíše přáteli. Zejména tomu tak bylo u telefonního operátora, kde byl poměr 2:1 ve prospěch možnosti „být přítelem“ oproti možnosti „být autoritou“. To vyvrátilo můj předpoklad pro otázku: **Jakou osobnost by měl manažer mít?** Měl by být manažer tvrdý

nebo příjemný? Pokud si v hlavě představím profil kvalitního manažera, vidím inteligentní, charismatickou, sebevědomou, neústupnou a ráznou osobnost, která je vzorem svým podřízeným. Výsledky v pivovaru by tomu lehce napovídaly, ale v součtu odpovědí i s telefonním operátorem tomu tak není.

6. Návrhy na zlepšení ve zkoumaných firmách

Výzkum ukázal, že manažeři v obou organizacích berou motivaci i částečně stimulace jako část své práce s podřízenými. Větší důraz byl však kladen u telefonního operátora.

Co se týče pivovaru, myslím si, že by měl dát větší důraz na práci s motivací zaměstnanců. Řekl bych, že je chyba hlavně v komunikaci. Sběr dat mě přesvědčil o tom, že manažeři v telefonním operátoru ke svým zaměstnancům přistupují lépe a lépe je motivují a hlavně vědí, proč to dělají.

Pivovarští manažeři volili jako nejběžnější prostředek pro motivaci peníze. To sice v telefonním operátoru také, ale bylo tam často připsáno mnoho jiných věcí. Pro pivovar je možná v úvahu zamyslet se nad jinými motivačními prostředky, např. zvolit vhodnou strategii odměn a sdělovat zaměstnancům podnikové cíle.

Odpovědi od telefonního operátora mě usvědčili v tom, že jeho manažeři jsou v tomto ohledu velmi dobří a nedávají mi moc šancí jim poradit. Pouze s jednou věcí bych nesouhlasil. Nemyslím si, že je vhodné řídit zaměstnance bez jakékoli stimulace, byť jen malé. Zapojit ji jako další techniku a rozšířit tak své schopnosti ovlivňování lidí.

Závěr

Nyní se už blíží ke konci svého zkoumání, dovoluji mi tak krátké shrnutí dosažených výsledků v tomto projektu.

Cíl této práce, který jsem si nadefinoval, byl poznat práci manažerů v oblasti motivace a stimulace svých zaměstnanců či svého týmu. Nebylo to však jen toto. Chtěl jsem se dovědět především to, jak manažeři motivují nebo stimulují, a dále porovnat znalosti manažerů, v tomto ohledu, se znalostmi svými, se svými předpoklady a s názory odborníků. Dále jsem chtěl poznat samotné manažery, jaké dělají chyby, jakou mají osobnost. Jelikož jsou to lidé na vyšších pozicích, kam se jistě dostali i díky své osobnosti. Charakter člověka má v závislosti na použití motivace a stimulace značný vliv.

V teoretické části jsem použil řadu publikací od známých a vážených koučů, bývalých nebo aktuálních manažerů a psychologů. Informace získané z této literatury jsou často prakticky využitelné nejen v práci, ale i v osobním životě. Jak je tomu kupříkladu v kapitolách Úloha komunikace nebo Motivovat sám sebe. Velké množství informací je i v typologiích v části Stimulace.

Pro část praktickou, tedy část výzkumnou, jsem zvolil výzkum pomocí dotazníku. Pro výzkum jsem dostal možnost porovnat manažery ze dvou odlišných typů podniků. Jeden je ze sektoru průmyslové a druhý z oblasti služeb. Musel jsem však zachovat jejich anonymitu. Mohl jsem pouze prozradit, že se jedná o jeden pivovar a o telefonního operátora.

Tato práce přinesla mnoho nových poznatků v oblasti pracovní motivace a stimulace. Usvědčila mě, že je to nedílnou součástí pracovní náplně vedoucích pracovníků. Vím, že své pracovníky bych musel motivovat denně, při jakékoli práci. Vím také, že je to lepší nástroj než stimulace a že pokud budu dobře definovat úkoly, pokud dám důvěru a pokud podřízený dostane za kvalitní práci kvalitně zapláceno, budeme úspěšní.

Seznam použité literatury

- ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. vyd. Praha: Gradapublishing, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BĚLOHLÁVEK, František. *15 Typů lidí*. Praha: Gradapublishing, 2010. ISBN 978-80-247-3001-1.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Gradapublishing, 2009. ISBN 978-80-247-2128-6.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. 2., dopl. a přeprac. vyd. Praha: GradaPublishing, 2010, 325 s. Manažer. ISBN 978-80-247-2339-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1997. ISBN 80-200-0592-7.
- NIERMEYER, Rainer. *Jak motivovat sebe a své spolupracovníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 109 s. ISBN 80-247-1223-7.
- NOVÁK, Tomáš. *Asertivita (nejen) na pracovišti: jak si vážit sám sebe a nenechat se využívat*. 1. vyd. Brno: BizBooks, 2012, 159 s. ISBN 978-80-265-0020-9.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali*. Praha: Gradapublishing, 2007. ISBN 978-80-247-1991-7.
- POTTS, Conrad a Suzanne POTTS. *Asertivita: umění být silný v každé situaci*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014, 204 s. ISBN 978-80-247-5197-9.
- RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Gradapublishing, 2008, 135 s. ISBN 978-80-247-2100-2.
- SCHUSTER, Klaus. *11 manažerských hříchů: jak se manažeři připravují o kariéru, rozum, partnery a zábavu*. Praha: Gradapublishing, 2010. ISBN 978-80-247-3456-9.
- SCHWALBE, Bärbel a Heinz SCHWALBE. *Osobnost, kariéra, úspěch*. Praha: Gradapublishing, 1995. ISBN 80-7169-117-8.
- ŠTIKAR, Jiří, Milan RYMEŠ, Karel RIEGEL a Jiří HOSKOVEC. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.

WAGNEROVÁ, Irena. *Psychologie práce a organizace*. Praha: Gradapublishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

WERNEROVÁ, Irena. *Komunikace pro každého: komunikace s 5 P: popularizovaný průvodce pomocí praktických příhod*. Vyd. 1. Praha: Computer Media, 2010, 240 s. ISBN 978-807-4020-643.

WRÓBEL, Alina. *Výchova a manipulace*. Praha: Gradapublishing, 2008. ISBN 978-80-247-2337-2.

Seznam obrázků

Obr. 1: Lidé a úkoly, (PLAMÍNEK, Jiří. *Lidé a úkoly*. 2010.)

Obr. 2: Schéma procesu komunikace (PECHAČOVÁ a NOTOVOVÁ. *Schéma procesu komunikace*. 2012.)

Seznam grafů

Graf č. 1: Počet odpovědí na otázku č. 1, str. 30

Graf č. 2: Počet odpovědí na otázku č. 2, str. 31

Graf č. 3: Počet odpovědí na otázku č. 3, str. 32

Graf č. 4: Počet odpovědí na otázku č. 4, str. 33

Graf č. 5: Počet odpovědí na otázku č. 5, str. 34

Graf č. 6: Počet odpovědí na otázku č. 6 v procentech, str. 35

Graf č. 7: Počet odpovědí na otázku č. 7 v procentech, str. 36

Graf č. 8: Počet odpovědí na otázku č. 8, str. 36

Graf č. 9: Počet odpovědí na otázku č. 9, str. 37

Graf č. 10: Počet odpovědí na otázku č. 10, str. 38

Graf č. 11: Počet odpovědí na otázku č. 11, str. 39

Graf č. 12: počet odpovědí na otázku č. 12, str. 40

Graf č. 13: Počet odpovědí na otázku č. 13, str. 41

Graf č. 14: Počet odpovědí na otázku č. 13 v procentech, str. 42

Seznam příloh

Příloha 1:Dotazník k bakalářské práci

Příloha 2: test na typ osobnosti (WERNEROVÁ, Ivana. *Test: Jste typ autoritativního nadřízeného? Rádi nařizujete?*. 2010.)

Přílohy

Příloha 1: Dotazník k bakalářské práci

Motivace a stimulace řadových pracovníků

Dotazník

1. Pracujete jako:
 - a) Vedoucí skupiny zaměstnanců
 - b) Vedoucí týmu
 - c) Pracuji sám/sama
 - d) Člen týmu
2. Pokud motivujete, berete při tom vzor z teorií motivace (např. Maslowova pyramida)?
 - a) Ano, vždy
 - b) Někdy
 - c) Ne, používám své nápady
3. Co podle vás motivuje zaměstnance nejvíce?
 - a) Peníze
 - b) Sebeuspokojení
 - c) Odměny, prémie, benefity
 - d) Služební postup
 - e) Jiné: _____
4. Jak často se snažíte své lidi motivovat?
 - a) Denně
 - b) Týdně
 - c) Měsíčně
 - d) Nahodile

e) Nikdy

5. V jaké situaci (kdy) je potřeba motivovat?

a) Při každodenní rutinní práci

b) Při důležitých úkolech

c) Není to třeba

6. Co je účinnější?

a) Kladná motivace

b) Negativní motivace

7. Při motivaci/stimulaci se věnujete:

a) Každému zvlášť

b) Celému kolektivu

c) Nepoužívám tyto techniky

8. Pokoušíte se ovlivňovat zaměstnance, abyste dosáhli nějakého cíle?

a) Ano

b) Ne

9. Pokud se snažíte zaměstnance stimulovat, působíte na jeho:

a) Psychiku

b) Chyby

c) Příležitosti a odměny

d) Jiné

e) Nepoužívám manipulaci s lidmi

10. Jak zaměstnanci reagují na vaši motivaci/stimulaci z vaší strany?

a) Daří se mi je dobře motivovat/stimulovat

b) Zaleží na situaci

c) Většinou reagují negativně

11. Co je podle vás účinnější?

- a) Motivace
- b) Stimulace
- c) Stejnou měrou obojí

12. Myslíte si, že svým lidem rozumíte, že je znáte a víte, jak s nimi jednat?

- a) Ano
- b) Většinu ano
- c) Většinu ne
- d) Nevyznám se v nich

13. Snažíte se být zaměstnancům spíš:

- a) Autoritou
- b) Přítelem

Příloha 2: Test na typ osobnosti



TEST: *Jste typ autoritativního nadřízeného, rádi nařizujete?*

Bodování:

- 1 bod... není pravda
- 3 body... občas, nevím
- 5 bodů... je to pravda

1. Je pro mě těžké rozhodovat za ostatní.	1	3	5
2. Raději vyčkám, než se unáhlim.	1	3	5
3. Někdo musí vnést do všeho pořádek.	1	3	5
4. Na hrubý pytel patří hrubá záplata.	1	3	5
5. Hádky v pravý čas vyjasní názory.	1	3	5
6. Cítím se nejistý.	1	3	5
7. Mám svých starostí dost, nehodlám se zabývat ještě starostmi ostatních.	1	3	5
8. Nerad se seznamuji.	1	3	5
9. Cítím se na vedoucím postu jako ryba ve vodě.	1	3	5
10. Důvěřuji, ale o to víc prověřuji.	1	3	5
11. Na veřejnosti raději pozoruji a naslouchám, než abych něco prezentoval.	1	3	5
12. Vyjadřuje mě: „Přikaz a udělej sám.“	1	3	5
13. Chyba má být okamžitě napravena.	1	3	5
14. Snadno mě ovlivní jiní lidé.	1	3	5
15. Jsem prchlivý, ale uvědomuji si to.	1	3	5

Řešení

15 - 32 bodů: Dovedete ovlivňovat druhé, přitom nejste příliš nápadný. Vyjadřujete se jasně, nejste malicherný, dovedete vystihnout podstatné.

33 - 53 bodů: Dokážete se prosadit přiměřeně razantně, bez zbytečných emocí. Jste asertivní, občas mírně agresivní.

54 - 75 bodů: Jste liberál, ve vedoucí funkci vám dělá potíže přikazovat. Víc rozhodnosti by nebylo na škodu.