

model nedostatku, což je uzavřený kruh, který jedince nutí k činnosti, a model vývoje, ve kterém vystupují do popředí sociální potřeby a rozvoj osobnosti.

Bez motivace nelze dosahovat úspěchů a je úkolem manažera motivaci u spolupracovníků posilovat. Může být hmotná (mzda, pracovní výhody) či nehmotná (pochvala, veřejné ocenění), vnitřní (odpočinek, potrava) či vnější (odpovědnost, jako morální kredit).

Motivační funkce úzce souvisí s přesvědčováním, neboť ten, kdo je přesvědčen, bývá většinou i motivován. Řadoví pracovníci očekávají, že je bude motivovat jejich nadřízený, takže manažer musí motivovat nejen sebe, ale i celý svůj pracovní tým. Jestliže nefunguje manažerská motivace, pak lidé nedělají to, co je pro firmu prospěšné, ale dělají to, co myslí, že bude kontrolováno. Demotivace způsobuje snižování pracovního výkonu, vytrácí se iniciativa, dochází ke zhoršování vztahů, k podvádění a falšování, ke zvýšené nemocnosti, absenci a fluktuaci. Nemotivuje také nevěstímatost nadřízeného, špatná organizace práce, neoprávněná kritika, nedostatek práce či materiálu.

Motivační stimulování má podobu krátkodobou, podpůrnou, v každodenním pohybu a podpoře, ale také dlouhodobou, která má podobu určitých očekávaných úspěchů, zisků, pozitivních i negativních sankcí, ale především pozitivních.

Základní motivační stimuly ze strany manažera jsou:

- Informování spolupracovníků v maximální možné míře (o tom, co mají dělat, jak důležité je to, co mají dělat, jak jsou na nich závislí jiní lidé), zaměstnanci potřebují vědět, co se od nich očekává a jaký dopad na jejich práci má to, co se děje uvnitř podniku. Manažer musí vyvolávat komunikaci, musí působit na ostatní svou otevřeností, aby i pracovníci měli pocit, že mají být otevřeni.
- Protože manažer je pro své spolupracovníky nejbližším zdrojem informací, musí počítat i s tím, že bude nucen poskytovat i vysvětlení, že je bude muset seznamovat s podrobnostmi realizace.
- Zpětná vazba o tom, jak zaměstnanec porozuměl formulaci úkolu. Zpětná vazba o dosažených výsledcích, o kvalitě práce.
- Diskuse o různých alternativách řešení úkolu s možností obhajovat svou vlastní verzi.
- Ocenění za pracovní výkon.
- Inspirování spolupracovníků příkladem.
- Podpora v situacích, kdy pracovník má problémy.
- Vyvolávání pocitů věrnosti.
- Ptání se, naslouchání, sondování výpovědi, vyžadování vzájemné komunikace, vyžadování názorů, konfrontování vzájemných očekávání a vzájemných vidění vztahů a situací.
- Ukládané úkoly by měly být přiměřené schopnostem.
- Manažer by měl vědět, že každý pracovník nepotřebuje jen krátkodobé či jen dlouhodobé cíle, nezbytné jsou obojí a musí spolu souviset. Čím více se jedinec přibližuje k cíli, tím intenzivnější motivační pužení k jeho dosažení má.
- Zapojení ostatních, požádání o pomoc, využívání znalostí a zkušeností celého týmu.
- Novost situace nebo činnosti.
- Uspokojení ze samotné činnosti.

- Uspokojení z dosažených úspěchů.
- Sociální aspekty (práce jako poslání, pomoc jiným).
- Poměr mezi úspěchem a neúspěchem (příliš snadný úspěch netěší, úkol by měl být tak obtížný, aby dával naději na úspěch, příliš těžký úkol vede k neúspěchu).
- Rozvíjet sebeuplatnění, seberealizaci a tvořivost.
- Nestát mimo skupinu a jen je nutit a podněcovat, spoléhat na ně, věřit jim.
- Tam, kde to jde, delegovat odpovědnost a pravomoci.
- Jestliže manažer vyžaduje určité chování, například aby pracovník pracoval samostatně a snažil se o co nejlepší individuální výkon, pak by neměl odměňovat chování jiné, v tomto případě skupinové.
- Někdy se může stát, že manažer, který přijímá úkol pro pracovní tým, nemusí úplně souhlasit s jeho náročností, může mít pocit, že úkol je příliš náročný a nesplnitelný. Pak je nutné, aby se nejprve s takovými pocity sám vyrovnal, aby při informování a motivování pracovníků nedal najevo žádné pochybnosti, a nejen aby je nedal najevo, ale aby je ani neměl. Jak by jinak mohl chtít, aby spolupracovníci plnili nějaké úkoly, u nichž pochybuje o splnění on sám, který je má motivovat. Podřízení musí vědět, co se od nich očekává. Taková sdělení je nejlepší předávat tváří v tvář.
- Manažer musí vědět, že podřízení se často vyhýbají při komunikování s nimi rozhovoru o svých neznalostech, nejasnostech nebo o nejasném pochopení, protože nechťejí vzbudit dojem o své neschopnosti.
- Součástí motivačního působení je i obchůzka pracovišť. To podřízení oceňují, mají pocit, že se jejich představený nevyvyšuje, že mu za to stojí strávit s nimi nějaký čas a hovořit s nimi přímo na pracovišti a že se s ním dá komunikovat. Nemůže tak snadno dojít k odcizení. Na druhé straně manažer může lépe poznávat podmínky práce, může mít lepší vhled do problémů, které se mohou objevovat.

V rámci motivačního působení je velmi účinnou formou řízení koučování, které spočívá v předpokladu, že lidé se učí mnohem lépe, když mají dost podnětů ke své práci. A jeden z podnětů může být i náš vlastní styl práce. Vytvářejme si proto dobrý a efektivní styl, který zvyšuje naši neformální autoritu. Je nezbytné vycházet z důvěry, vést podřízené k přemýšlení.

A když jim předáváme nové informace, mělo by se to odehrávat postupně, v průběhu práce, aby to podřízený byl schopen strávit. Protože koučování je učení v průběhu pracovního procesu a na pracovním procesu. Pracovník musí být veden k vlastnímu řešení, nadřízený mu je poradcem, partnerem, tím, kdo posiluje sebevědomí.

7.3.7 KONTROLOVÁNÍ A MONITOROVÁNÍ

Součástí práce manažera je i kontrola a monitorování efektivity práce spolupracovníků. Kontrolu je možno označit jako permanentní sledování hospodárnosti porovnáváním plánu se skutečností. Kontrolování může mít různou podobu. Může být průběžná nebo následná, pravidelná, nepřetržitá nebo občasná, komplexní nebo dílčí, nepřímá či přímá. Funkce kontroly jsou: ekonomická (stav financí), sociální, psychologická (upevňování dobrých pocitů za vykonanou práci), preventivní, eliminační (snaha zamezit něčemu nežádoucímu), inspekční.