

PHDR. ĽUBA VÁVROVÁ, CSC
Centrum rozvoja samospráv

Motivácia

- ❓ Čo z vás robí osobnosť?
- ❓ Aké znaky má dobrý motivačný list?
- ❓ Ktorými formami sa dá efektívne motivovať?

Obsah	Strana
1. Neverbálna komunikácia	X
2. Typy osobností	X
3. Ďalšie pravidlá komunikácie	X
4. Sebapoznanie	X
5. Motivácia	X
5.1 Východiská a schopnosť motivácie	X
5.2 Motivačný list	X
5.3 Ako motivovať	X

1. Neverbálna komunikácia

Čo potrebujete vedieť o práci s ľuďmi? **Začnite tým najjednoduchším** – neverbálna komunikácia je skutočne významná.



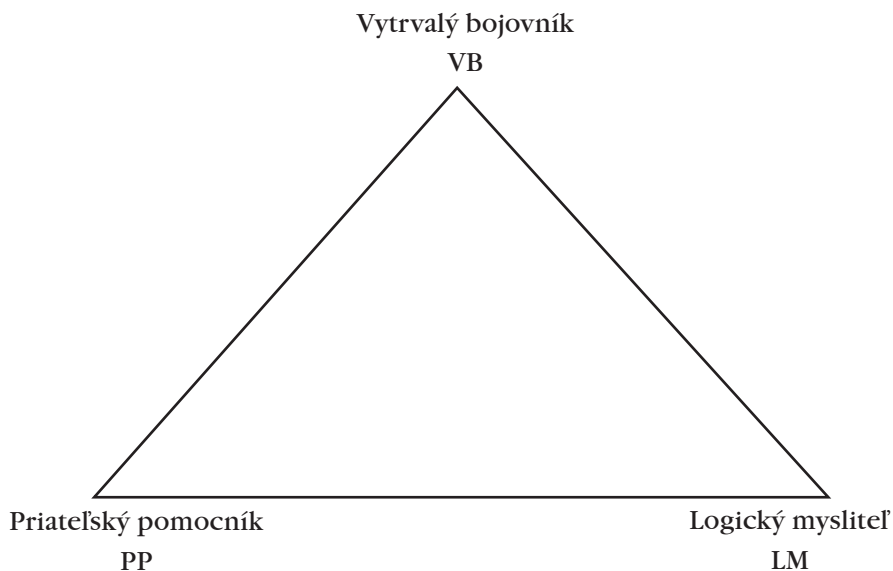
Niekoľko úvodných tipov

- kontrolujte si **výraz tváre** – usmievajte sa, úsmev „vidieť“ aj v telefóne,
- kontrolujte si **gestá**, ale zároveň buďte prirodzený, všetkého veľa škodí,
- udržiavajte **očný kontakt** – snažte sa obsiahnuť všetkých, zisťujte si porozumenie alebo nesúhlas,
- udržiavajte **primeranú vzdialenosť**, nevstupujte do „súkromného“ priestoru iných, ale nebuďte od nich ani neprirodzene vzdialený,
- kontrolujte si **hlas**; ak vás nepočujú, zbytočne hovoríte; ak hovoríte príliš hlasne, unavíte seba i druhých,
- využívajte **moment ticha** – môžete ním pomôcť sebe i druhým premýšľať.

2. Typy osobností

Jednoduchým prístupom k pochopeniu rozdielnych osobností je **model používaný vo vzdelávacom projekte Influencing Skills**. Tento model je veľmi zjednodušený a všeobecný, odhliada od hlbokých psychologických skúmaní. Ponúka **možnosť identifikovať typ osobnosti** a ponúka tiež možnosti čo najlepšie naň vplývať, aby sa vytvoril dobrý pracovný vzťah. Model ponúka aj sebahodnotenie – aký štýl preferujete, je vám vlastný.

Ide o zjednodušenie, preto si treba uvedomiť, že závisí od okolností a nie je nemenný. Žiadna preferencia nie je len pozitívna alebo len negatívna.



Typ osobnosti podľa schémy	Hlavné charakteristické črty
Vytrvalý bojovník – VB	priebojný, energický, oddaný, snaží sa uplatniť, využíva moc, má veľký záujem zvíťaziť, pracuje vlastným spôsobom, „vie“, čo je dobré a čo je zlé
Priateľský pomocník – PP	priateľský, otvorený, spolupracujúci, vie zainteresovať iných, emócie sú pre neho dôležité, dôverčivý, má záujem udržiavať dobré vzťahy, má tendenciu zjednocovať
Logický mysliteľ – LM	pokojný, logický, premýšľavý, zorganizovaný, využíva logickú debatu, apeluje na zdravý rozum, má záujem o fakty a informácie, svet vidí racionálne



To, čo je pre vás dôležité, je, ako sa navzájom ľudia s takýmito rozdielnymi charakteristikami vidia – vnímajú.

	Pozitívny pohľad	Negatívny pohľad
Ako VB vníma PP	Pracuje sa s ním dobre. Je príjemné mať ho pri sebe. Neohrozuje. Je prínosom a zdrojom.	Je príliš mäkký a dôverčivý. Lahko manipulovateľný. Nepracuje dostatočne „efektívne“. Nie je precízny.
Ako VB vníma LM	Dobrý v práci s informáciami a v organizovaní. Je zdrojom vedomostí a informácií.	Príliš logický, zviazaný pravidlami. Je zameraný skôr na proces ako na výsledky.
Ako PP vníma VB	Silný, oddaný, má záujem pracovať dobre. Má rád, keď sú veci hotové.	Príliš múdry, pribojný až tvrdý a bezohľadný. Je orientovaný na seba.
Ako PP vníma LM	Dobre informovaný, autorita v odbore, možný intelektuál. Spoľahlivý zdroj informácií.	Trocha chladný a nie veľmi priateľský. Viac ho zaujímajú myšlienky (proces – získavanie informácií) ako ľudia.
Ako LM vníma VB	Sebaistý, silný, energický. Je zdrojom moci a často aj pomoci.	Prchký, nerozmýšľa pred tým, ako koná, impulzívny. Príliš emocionálny, pribojný, zameraný na víťazstvo.
Ako LM vníma PP	Kooperatívny, vie sa podriaďiť. Lahko sa s ním vychádza.	Príliš zameraný na ľudí, iracionálny, sentimentálny. Nie veľmi zorganizovaný.
Ako VB vníma VB	Podobná myseľ, účel svätí prostriedky, pripravený zaútočiť na systém alebo autoritu, silný spojenec v neúspechu.	Netolerantný, agresívny. Ťažko manipulovateľný. Hrozba pre pozíciu toho druhého.
Ako PP vníma PP	Okamžitý spojenec. Podporujúci, rozumný, neprotirečivý. Spoľahlivý, obľúbený.	Pasívny, má strach konfrontácie, prípadne konfliktu. Príliš neasertívny.
Ako LM vníma LM	Objektívny, dôkladný, zvedavý. Veci a informácie si overuje. Má otvorenú myseľ.	Tvrdohlavý, nedotklivý, agresívny, iritujúci.

Je dobré precvičiť si tento model na dobre pripravenom vzdelávacom programe, napríklad zameranom na manažment samosprávy.

3. Ďalšie pravidlá komunikácie

Aby ste mohli lepšie zvládať osobnostné rozdiely, ponúkame ešte jeden **návrat ku komunikačným zručnostiam**.

Pamätajte si **5 pravidiel komunikácie**:



Pravidlo 1: Nie to, čo povie A je pravda, ale to, ako to B pochopil

- Ako často si všímame porozumenie tomu, čo hovoríme?
- Ako často trváme na tom, že to, čo sme povedali, je pravda a ten druhý nám musí rozumieť?
- Ako často hľadáte správne slová, formu, podporu neverbálnej komunikácie, len aby vám ten druhý rozumel?

Pravidlo 2: Ak si B zle interpretuje informáciu, ktorú získal od A, je to chyba A.

- Koľkokrát ste si priznali, že ste svoju pravdu hovorili nedostatočným spôsobom?
- Kedy vám záleží na tom, aby ste svoju pravdu hovorili pre druhú stranu zrozumiteľným spôsobom?

Pravidlo 3: Nie je možné nekomunikovať

- Koľko a čo všetko poviete tým, že sa vyhýbate určitému poslancovi, alebo niekomu inému?
- Akými rôznymi spôsobmi nekomunikujete?
- S kým nekomunikujete?
- Aké to má dopady?
- Je to pre vás dôležité?
- Chcete to zmeniť ?
- Čo presne urobíte?

Pravidlo 4: Každý druh komunikácie má aspekt obsahu a aspekt vzťahu

- Už sme hovorili o tom, čo je pre partnera vašej komunikácie oveľa významnejšie – **viac ako obsah hovoreného mu hovorí vaša neverbálna komunikácia**. Ak si viac všimáte politikov, ktorí mali možnosť prejsť kvalitným tréningom komunikácie a majú na to aj špeciálnych poradcov, možno ste si už všimli, že niektorí svoje neverbálne prejavy veľmi dobre ovládajú. Snažia sa svoje slová posilniť získaním si poslucháča – vytvorením určitého vzťahu.
- Určite sa to dá. Je odskúšané, že sa to dá využiť s dobrým i zlým zámerom. Vy **buďte prirodzený a svoju prirodzenú dobrotu a dobrú vôľu v prospech občanov** svojej obce/svojho mesta, ale aj širšieho regiónu, nemaskujte. Rozvíjajte svoju neverbálnu komunikáciu a vzťahy v súlade s dobrým obsahom toho, čo hovoríte.

Pravidlo 5: Zmyslom komunikácie je reakcia – odpoveď, ktorú získaš

- **Komunikácia má vždy dve strany** – to, čo hovoríte, a to, čo ste schopný „počuť“. Určite viete, že počuť a počuť je rozdiel – tak, ako keď hovoríme sami, aj váš partner hovorí slová a „hovorí“ – teda rečou tela prejavuje svoje pocity, city, postoje. Len si spomeňte, ako veľa lásky ste vedeli „povedať“ očami...

abc

4. Sebapoznanie

Aby ste mohli dobre komunikovať, riadiť, musíte dobre poznať seba.

- Aké sú vaše silné stránky?
- Ako ich využívate?
- Prospievajú vám?
- Ako prospievajú iným?

Asi je to dosť otázok a málo odpovedí, ale ako vás spoznať všetkých? **Musíte si dať svoje odpovede.** Ak máte záujem o spätnú väzbu, zorganizujte sériu participatívnych vzdelávacích podujatí (založených na vzájomnej spolupráci a komunikácii medzi lektorom/trénerom a účastníkmi a medzi účastníkmi navzájom) pre celé zastupiteľstvo a všetkých riadiacich pracovníkov úradu.

**Cieľ
vzdelávacích
podujatí**

Osobnosťou vás robí:

- Správanie,
- práca a jej výsledky,
- vzdelanie,
- vzťahy v celom spektre,
- reč,
- záľuby,
- odraz uvedeného vo vašej rodine.

**Vy ako
osobnosť**

Zastavte sa niekedy. Aspoň na chvíľu sa zastavte a **uveďte si význam každého svojho slova, skutku, pohľadu, reakcie...** Je to váš život, jedinečný – je pre vás, ale aj pre tých, ktorých máte radi alebo nemáte radi, ktorých riadite... Je to náš spoločný, jedinečný život.

Ste jedinečný a spoznať vás znamená venovať vám dostatok času. Ak to platí pre vás, potom je jedinečný aj každý z vašich kolegov, zamestnancov, ob-



čanov. Mnohorakosť je vlastná svetu a nevyhnutná pre ľudí. Cudzie slovo, ktoré sa v tejto súvislosti stále viac používa, je diverzita. V manažmente sa dokonca využíva ako zdroj dobrého napätia – rôznorodosti – vedúci k pozitívnej, všeobecne prospešnej zmene. Diverzita sa začala využívať v podnikateľskej sfére a je pozitívnou črtou globalizácie. Diverzita je dnes už prirodzenou témou aj v modernom manažmente samospráv.



Využívate vo vašej samospráve rôznorodosť?

uvedte spôsob – spôsoby využívania rôznorodosti
uvedte dopad využívanej rôznorodosti

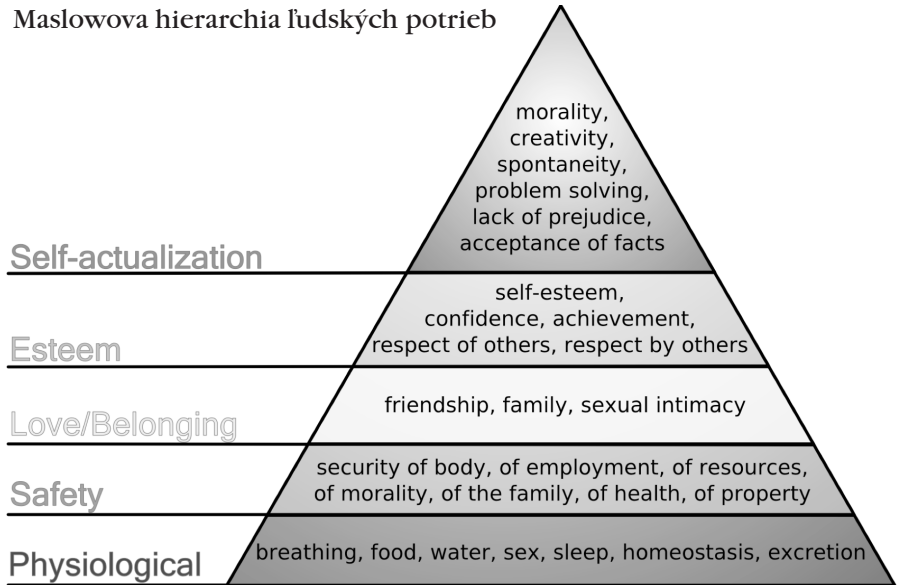
5. Motivácia

5.1 Východiská a schopnosť motivácie

Východiská, formy Východiskom motivácie sú naše **špecifické ľudské potreby**. Môže to byť **ocenenie** – pretože nám robí dobre byť ocenený, Môže to byť **pracovný postup**, pretože to je spojené tiež s ocenením – našej práce, kvalít a spravídla sa viaže aj na peniaze, ktoré zas potrebujeme na to, aby sme mohli uspokojiť základné potreby seba i svojich blízkych. Môže ísť aj o **vnútorné uspokojenie** bez potreby iných motivačných prvkov – len preto, že chcem (napríklad, je to môj koníček, momentálne mám čas; chcem to robiť, lebo sa mi získaná zručnosť môže zísť.

Vedieť motivovať patrí do základnej výbavy manažéra. Jednou z možností, ktorou sa pri analýze potrieb môžete riadiť, je Maslowova hierarchia ľudských potrieb.

Maslowova hierarchia ľudských potrieb



Vysvetlivky:	
self-actualization - sebaaktualizácia	morálka, kreatívnosť, spontánnosť, riešenie problémov, málo predsudkov, akceptovanie faktov
esteem - ocenenie	sebaocenenie, dôvera, dosiahnutie výsledkov, rešpekt iných
love/belonging - sociálne potreby	láska, potreba patriť niekam, niekomu - priateľstvo, partnerský vzťah, rodina...
safety - bezpečnosť	fyzická bezpečnosť, zabezpečenie zamestnania, zdrojov, existujúca morálka, bezpečnosť rodiny, zdravia, majetku
physiological - fyziológické potreby	dýchanie, jedlo, voda, sex, spánok...

Dnes je už mnoho novších a prepracovanejších teórií. Ak sa však zastavíte pri tejto stále používanej a uvádzanej a budete premýšľať o hierarchii potrieb svojich zamestnancov a spôsobe ich naplnenia, ktorý môžete ako manažér ponúknuť, výsledky sa dostavia.

Fiktívny cieľ Vráťme sa k nášmu fiktívnemu cieľu v **priebehu nasledujúcich 4 rokov sa plne zlúčiť do nového samosprávneho celku.**

Predstavte si, že o štyri roky skutočne vytvoríte nový, funkčný a väčší samosprávny celok.

Ako sa môže zamerať vaša motivácia, ak by ste premýšľali o potrebách občanov? Možno ešte presnejšie – **čo urobíte, aby ste využili vaše znalosti o potrebách všetkých zainteresovaných a motivovali ich, aby s vami na dosiahnutí vytýčeného cieľa pracovali?**



Čo presne urobíte? Ako by mal vyzerat očakávaný výsledok? Tento model môžete využiť na premýšľanie o motivačných nástrojoch pre rôzne úlohy a ciele. Stále upozorňujeme na to, že seba aj ľudí, s ktorými pracujete, treba dobre poznať. Aj seba samého je ťažké motivovať bez dobrého poznania. Motivovať znamená využívať rôzne prostriedky na ovplyvnenie výkonu alebo aktivít zamestnancov, spolupracovníkov.

Motivačné spektrum Každý má svoje vlastné motivačné spektrum – **to, čo motivuje vás, nemusí byť motiváciou pre iných.** Sme rozdielni a máme na to všetci rovnaké právo.

Ludí nemôžeme do úlohy vtlačať, ale môžeme pre danú úlohu vyhľadať správnych ľudí.

Kladte si otázky Zamyslíte sa nad svojimi potrebami. **Ako by ste sa motivovali, aby ste dosiahli stanovený cieľ? Čo presne urobíte? Ako by mal vyzerat očakávaný výsledok?** Nasledne môžete pracovať na škále potrieb a motivácii iných.

Potreba Jednotlivca XY alebo skupiny, časti obce, obce XY	Ako môže byť zame- raná vaša motivácia, ak by ste premýšľali o potrebách občanov?	Čo presne urobíte?	Ako by mal vyze- rať oča- kávaný výsledok?
ocenenie			
sebaocenenie, sebaroz- voj, vzdelávanie			
dôvera			
dosiahnutie výsledkov, postup v práci			
rešpekt iných			
sociálne potreby - láska, potreba patriť niekam, niekomu			
priateľstvo			
partnerský vzťah			
rodina			
vzťahy na pracovisku			
bezpečnosť			
fyzická bezpečnosť			
zabezpečenie zamest- nania			
Bezpečné - existujúce zdroje			
existujúca morálka			
bezpečnosť rodiny			
bezpečnosť zdravia			
bezpečnosť majetku			
fyziologické - základné životné potreby			



jedlo			
voda			
čistý vzduch			



Hľadajte aj v **motivačných listoch svojich** nových zamestnancov.

V poslednom čase sa neposiela len žiadosť o zamestnanie a životopis, ale k sprievodnému listu a životopisu sa prkladá aj **motivačný list**.

5.2 Motivačný list

Motivačný list je hlavne prejavom otvoreného a zdôvodneného záujmu o danú prácu. Dobrý motivačný list vyjadruje motiváciu uchádzača – čo a prečo chce robiť. Povie vám skôr, ako uvidíte uchádzača, o čo má záujem, prečo a čo by chcel u vás robiť a dosiahnuť, aké má k tomu osobnostné a vzdelanostné predpoklady, aké má praktické skúsenosti.

Štruktúra motivačného listu:

- **Kontaktné údaje**

V záhlaví motivačného listu je meno a kontaktné údaje uchádzača.

- **Pozdrav a oslovenie**

- **Vysvetlenie dôvodu poslania listu** – odvolanie na váš inzerát alebo ponuku

- **Argumenty** – založené na faktoch z vášho životopisu podporujúce prezentovanú motiváciu uchádzať sa o zamestnanie práce u vás a práve na danú pozíciu. Je to hlavná časť motivačného listu, kde sa dozviete úvodné informácie potrebné na posúdenie uchádzačovej motivácie. Zamiera sa na schopnosti a záujem viažuci sa na danú prácu. Obsahuje aj dosiahnuté výsledky, predstavu, o čo konkrétne má záujem a v čom

môže prispieť. Uvádza, napríklad, aj schopnosti a skúsenosti, ktoré uchádzač ešte nemohol využiť (v predchádzajúcom zamestnaní alebo vôbec), ale má záujem ich využiť. Dozviete sa aj, aké vedomosti a zručnosti si uchádzač z vlastnej iniciatívy doplnil a ako si predstavuje ich využitie u vás.

5.3 Ako motivovať

Možné spôsoby motivácie:

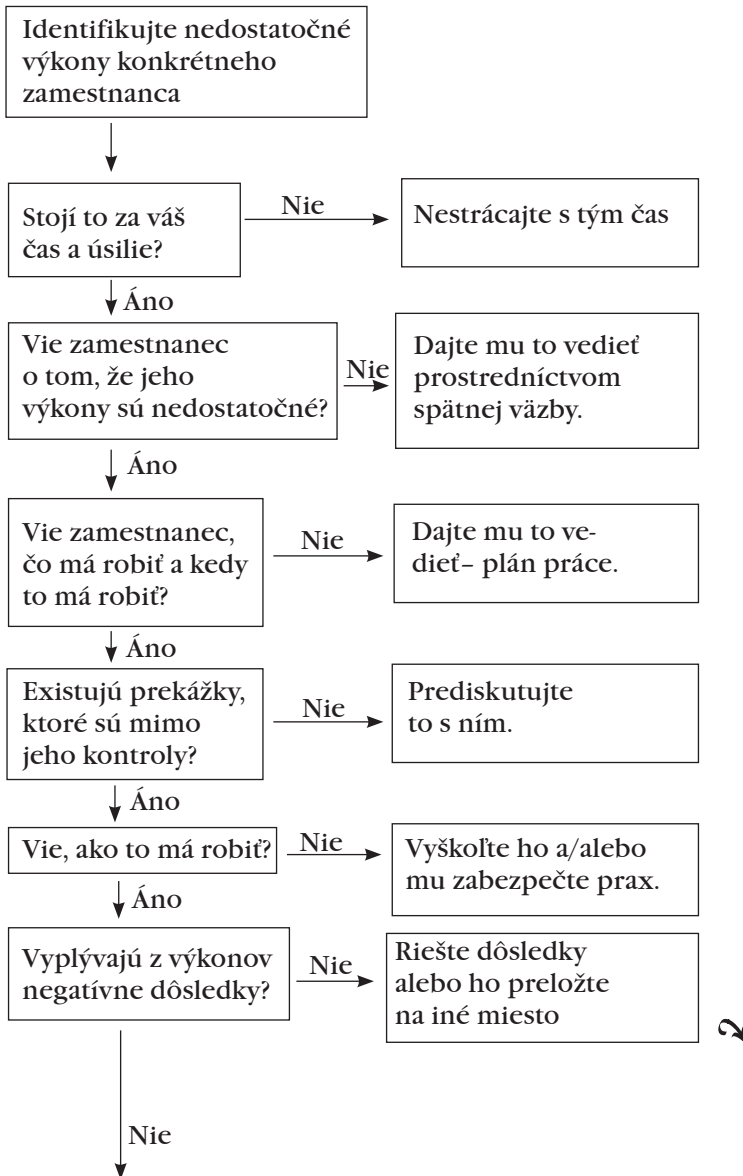
- dobrými pracovnými podmienkami,
- možnosťou zapájať sa a prispievať svojimi námetmi, radami,
- pravidelným a spravodlivým oceňovaním,
- zodpovednosťou,
- uznaním vedomostí a skúseností jednotlivca,
- možnosťou všestranného rozvoja v práci,
- perspektívami postupu v budúcnosti,
- zaujímavou prácou,
- platom,
- doplnkovými, niekedy aj nefinančnými podnetmi (benefity),
- stravnými lístkami,
- vzdelávaním,
- spoločnými aktivitami (aj spoločenskými),
- kvalitným technickým a technologickým vybavením,
- dobrými podpornými službami,
- dobrou atmosférou na pracovisku,
- otvorenou a podnetnou organizačnou kultúrou.

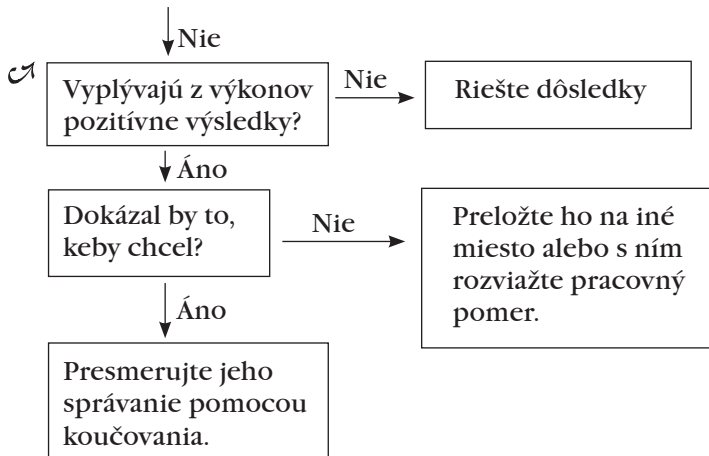
Vplyv spôsobu riadenia Ochota a schopnosť motivovať sa odráža aj v spôsobe, akým riadite. **Delegovaním** hlavne presúvate úlohy a nie vždy ním rozvíjate vzťahy. Určite nie vtedy, ak delegujete bez vysvetlenia, neustále kontrolujete, ako si daný zamestnanec s delegovanou úlohou počína (mikromanažujete), upozorňujete aj pred kolegami na každú chybu...

Takéto delegovanie často prerastie do direktívneho usmerňovania – úloha musí byť splnená a vzťah so zamestnancom, tímom vás nezaujíma (Môžu ma aj nenávidieť, ale cesta bude a povedie tadiaľto!).

Podporovaním sa cielene zameriavame na vzťahy a niekedy je to na úkor kvality odvedenej práce. Koučovanie je vzťah založený na rovnocennosti. Kouč pomáha spolu s koučovaným hľadať, v čom a ako sa môže zmeniť s využitím celého svojho potenciálu vedomostných, osobnostných aj skúsenostných dimenzií. **Cieľom je konečný výsledok – očakávaná zmena.**



Vyskúšajte si tento postup



Sú situácie, kedy je ťažko motivovať:

- vzniká podozrenie, prečo to robíte,
- chcú presné inštrukcie, detaily,
- nechcú žiadnu zmenu,
- neviete odčítať reakciu zamestnancov (je to tichý súhlas alebo tichý nesúhlas),
- vzniknú nedorozumenia a hádky,
- jedni sa sťažujú na druhých.



Vráťte sa ku komunikácii, najmä k piatim pravidlám – **urobili ste všetko? Čo môžete urobiť lepšie?**

Hlavne motivujte a motivujte s poznaním a porozumením konkrétneho človeka. **Každý sme, našťastie, iný.**