



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

Motivace zaměstnanců

Employee motivation

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: PhDr. Lenka Mynaříková Ph.D.

Matěj Štyler

Praha 2015



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

Masarykův ústav vyšších studií

Kojetní 2637/24, 150 00 Praha 5

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Matěj Štyler

Zadávající katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Motivace zaměstnanců

Téma bakalářské práce

v anglickém jazyce: Employee motivation

Zásady pro vypracování:

- Vymezení termínu motivace a popíšu její teoretické základy podle uznávaných autorů
- Provedu průzkum o efektivitě motivačních nástrojů ve vybrané organizaci
- Zpracuji a vyhodnotím data získaná statistickým šetřením a vyhodnotím výsledky
- Navrhněte konkrétní doporučení pro zvýšení motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci.

Rozsah grafických prací: Dle potřeby a pokynů vedoucího bakalářské práce

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

Základní odborná literatura:

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

MIKULAŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

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

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

Podpis vedoucího bakalářské práce:



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



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

L.S.



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

ŠTYLER, Matěj. *Motivace zaměstnanců*. 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 (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) 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

Dovoluji si touto cestou poděkovat vedoucí bakalářské práce PhDr. Lence Mynaříkové Ph.D., za vedení práce, za její ochotu, za cenné připomínky a rady.

Dále děkuji za pomoc Dominice Malé za pomoc s gramatikou a v neposlední řadě rodinně za jejich neutuchající podporu.

Děkuji také Úřadu městské části Praha 11 za poskytnuté informace do praktické části bakalářské práce.

Abstrakt

V této bakalářské práci je věnována pozornost motivaci zaměstnanců a vedoucích pracovníků. V teoretické části jsou vysvětleny základní pojmy dané problematiky, dále je v práci popsána pracovní motivace a motivační nástroje. V praktické části je analyzován současný stav motivace v konkrétní organizaci za pomoci dotazníkového šetření. Potom následuje navržení nových postupů pro zvýšení motivace.

Klíčová slova

motivace, pracovní motivace, motivační nástroje, motivační pole, teorie motivace

Abstract

In this bachelor thesis attention is devoted to the motivation of employees and their managers. The theoretical part explains the basic concepts of the issue. Further in thesis is discussed labour motivation and motivational tools. In the practical part, current motivation levels are analyzed through an questionnaire. The last part of the thesis suggests new motivational tools to increase level of motivation in the organization.

Key words

motivation, labour motivation, motivational tools, motivational field, theories of motivation

ÚVOD	7
1. MOTIVACE, ZÁKLADNÍ POJMY A TEORIE	8
1.1 MOTIVACE.....	8
1.2 TEORIE MOTIVACE	11
2. MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ.....	25
2.1 VZTAH SPOKOJENOSTI S PRACÍ A VELIKOSTÍ VÝKONU	25
2.2 MOTIVAČNÍ POLE	25
3. NÁSTROJE PRO ZVYŠOVÁNÍ MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ.....	34
3.1 DOBRÝ PŘÍKLAD	34
3.2 PŘÍJEM LIDÍ, KTEŘÍ JIŽ JSOU MOTIVOVANÍ	36
3.3 PODNĚTNÉ, REALISTICKÉ CÍLE.....	37
3.4 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE	38
3.5 ZAMĚŠTNANEC JAKO OSOBNOST.....	40
3.6 SPRÁVEDLIVÉ ODMĚŇOVÁNÍ.....	41
3.7 UZNÁNÍ.....	45
4. PRAKTICKÁ ČÁST.....	49
4.1 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	49
4.2 VÝZKUMNÁ METODA	49
4.3 VÝZKUMNÁ PROCEDURA.....	49
4.4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE, VE KTERÉ PROBÍHAL VÝZKUM	50
4.5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU VE ZKOUMANÉM VZORKU VEDOUČÍCH ODBORŮ ÚČM PRAHY 11.....	51
4.6 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU VE ZKOUMANÉM VZORKU ZAMĚŠTNANCŮ ÚMČ PRAHY 11	63
4.7 ODPOVĚĎ NA PRVNÍ VÝZKUMNOU OTÁZKU:	72
4.8 ODPOVĚĎ NA DRUHOU VÝZKUMNOU OTÁZKU:	73
4.9 ODPOVĚĎ NA TŘETÍ VÝZKUMNOU OTÁZKU:.....	74
ZÁVĚR	77
POUŽITÉ ZDROJE	79
SEZNAM TABULEK	81
SEZNAM OBRÁZKŮ	81
SEZNAM PŘÍLOH.....	81
SEZNAM GRAFŮ	82

Úvod

S technologickým pokrokem 20. století jde ruku v ruce i snaha o maximalizaci pracovního výkonu. V té době má kořeny i fenomén dnešní doby - globalizace. Díky globalizaci je na současných trzích větší konkurence než kdy jindy - proto se podniky musí zlepšovat kde to jen jde - v řízení pracovníků a jejich motivaci. Počátky zájmu o řízení lze hledat na počátku 20. století v Americe. V prvopočátcích řízení šlo pouze o zefektivnění pracovních činností (Frederick Winslow Taylor - inženýr, zakladatel školy klasického řízení). S motivací už pracují styly řízení pracovníků v protikladu ke klasickému - Taylorovskému stylu řízení. V 50. letech 20. století vznikl humanistický styl (Abraham Maslow - psycholog, který implementoval humanismus do teorií řízení), který klade důraz na člověka a jeho potřeby (zvýšení výkonu se dosáhne motivováním člověka). Tím byly položeny základy motivačních teorií a ostatní autoři jako Herzberg na nich mohli stavět. Dnes, v době nadnárodních korporací, je efektivní motivační systém nezbytný pro úspěch na globálních trzích. A právě tím, jak správně motivovat zaměstnance, aby naplnili svůj potenciál a podávali maximální výkony, se budu zabývat ve své bakalářské práci.

V první - teoretické - části bakalářské práce je vyjasněn význam pojmu motivace. Následuje zpracování typů motivace podle současných autorů. Dále práce charakterizuje nejznámější teorie motivace. Na české prostředí je zaměřena kapitola o motivačním poli od pana doktora Jiřího Plamínka. V poslední (třetí) pasáži teoretické části bakalářská práce popisuje sedm praktických motivačních nástrojů tak, jak je vidí britský profesor John Adair.

Praktická část práce bude dotazníkově zkoumat faktory ovlivňující motivaci na Úřadu městské části Praha 11. Data získaná dotazníkovým šetřením bude interpretovat z hlediska motivace. Poté odpoví na výzkumné otázky uvedené na začátku praktické části této bakalářské práce.

Cílem práce je za pomoci znalostí získaných z teoretické části navrhnout úkonů, které pozitivně ovlivní (zvýší) motivaci zaměstnanců Úřadu městské části Praha 11.

1. MOTIVACE, ZÁKLADNÍ POJMY A TEORIE

1.1 MOTIVACE

Lidská motivace je souhrn mnoha motivů, které tvoří složitou síť, různě se mezi sebou pojí a interferují. Jeden čin může sloužit i několika motivům najednou (například arogantní jednání teenagera s učitelem slouží k popření autority vyučujícího, a zároveň má zapůsobit na vrstevníky). Typickým jevem lidské motivace je vytváření odvozených motivů a jejich následné řetězení. (Říčan, 2010, s. 95)

Domněnka, že motivace se rovná penězům je mylná. Motivace je daleko širší problematika. Lidé mají různé cíle, potřeby a pro dosažení těchto cílů jednají různě. (Charvát, 2006, s. 53)

VYMEZENÍ POJMU

Motivace je pojem, který nemá v psychologii ani jiné disciplíně jednotnou definici a je různými autory chápán jinak, a tedy s rozdílnými modifikacemi.

*"Slovo motivace vzniklo ze slova motiv, které je odvozeno z latinského **movere**, což znamená hýbat, pohybovat."* (Adair, 2004, s. 14) Abychom tomu porozuměli, motiv je tedy (zjednodušeně) podnět, který nás **vede do pohybu**.

*"Motivace je souhrnné **označení pro motivy a jejich působení**."* (Říčan, 2010, s. 96) Je tedy třeba definovat pojem motiv. Slovo motiv je převzato z latiny, kde slovo motus **znamená pohyb**. Dá se tedy říci, že *"motiv je faktor uvádějící do pohybu jakoukoliv činnost či proces."* (Říčan, 2010 s. 96) Pánové Adair a Říčan se tedy v definici pojmu motivace vzácně shodují.

Podle Armstronga (2009) jsou motivovaní lidé takoví, kteří očekávají, že jimi **vykonaná činnost povede k dosažení cíle**. (Ten představuje hodnotnou odměnu, uspokojující konkrétní potřebu).

Špatně nebo málo motivovaní (ať už je nedostačující vnitřní motivace nebo je neefektivně směřovaná snaha zvýšit motivaci vnější) lidé nevykonávají pracovní činnost na maximální úrovni, nepodávají maximální výkon, který by mohli podávat v případě, kdy jsou lépe motivováni.

"Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů." (Armstrong, 2009, s. 109)

Podle Plamínka (2010, s. 14) *"slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek, tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje."* Smyslem motivace je podle Plamínka vytvoření **pozitivního přístupu k vykonávané činnosti**, procesu či výkonu. Zároveň může dojít k různým záměnám pojmů. V manažerské praxi se často nerozlišují pojmy stimulace a motivace. Je proto spíše důležité si uvědomit, o co se vlastně jedná. V případě stimulace jde o stimul, tedy poskytování vnějších podnětů (vnější motivace) a v případě motivace se jedná o jednání pod vlivem vnitřních vlivů, tedy vnitřní motivaci.

TYPY MOTIVACE

Jak motivace z psychologického hlediska, tak pracovní motivace, může být dosažena v zásadě dvěma způsoby. V první variantě motivace **se lidé** (pracovníci) **motivují sami** tím, že pátrají, objevují a vykonávají činnosti, které vedou k uspokojení jejich potřeb či alespoň částečnému zadostiučinění, protože od práce očekávají splnění svých cílů. V druhé variantě jsou pracovníci sledováni a motivováni managementem, který přispívá k jejich motivaci **použitím různých motivačních nástrojů**, jako jsou pochvala, uznání, snížení platu, povýšení apod. Tyto motivační nástroje mohou zároveň uspokojovat různé potřeby (např. uznání, pochvala). (Armstrong, 2007, s. 220)

Motivace se podle Armstronga dělí na dvě skupiny: **vnitřní** a **vnější** motivaci.

VNITŘNÍ MOTIVACE

"Faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí." (Armstrong, 2007, s. 220)

VNĚJŠÍ MOTIVACE

"To, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odeprání platu nebo kritika." (Armstrong, 2007, s. 220)

Obecně jde prohlásit, že faktory vnější motivace mohou motivovat okamžitě a s výrazným účinkem, ale většinou nepůsobí dlouhodobě, protože nejsou nutně součástí osobnosti člověka. Tak jako tomu je v případě vnitřní motivace. Faktory shodující se založením člověka, mají

lepší šanci na **výraznější a dlouhotrvající účinek**, protože člověk se s nimi může ztotožnit a nejsou nucené z vnějšího prostředí. (Armstrong, 2007, s. 220)

"Vnější motivace může krátkodobě fungovat, ale z časového a nákladového hlediska se nevyplatí. V případě, že naši motivací bude pouze odměna či trest, tak se v delším časovém měřítku přizpůsobíme a motivace začne opět klesat. Pokud budeme příště chtít za pomoci tohoto způsobu dosáhnout výsledků, tak ji budeme muset zákonitě zvýšit. Nehledě na to, že trestání nebo odměňování v lidech odstraňuje vlastní přirozenou touhu k aktivitě. Budou mít tendenci příště vyžadovat odměnu /trest/ za svoji činnost." (Hlušička, 2015-04-16)

Plamínek (2010, s. 14-15) dělí motivaci také na dvě skupiny, v jeho případě jde však spíše o volné dělení, u kterého je více důležitý význam obou složek než jejich název, který se může v praxi různě obměňovat. Dělení je následující:

STIMULACE

Má nespornou výhodu v tom, že je přímočará a dalo by se říci jednoduchá. Když je vyplácena odměna, kompenzováno nepohodlí způsobené vykonáváním činnosti (práce) nějakými líbivými hodnotami, dá se očekávat, že práce bude probíhat uspokojivě. Pokud je ovšem z nějakého důvodu přísun stimulů omezen či přerušen, dochází ke zpomalování a eventuálnímu zastavení práce. Tedy **práce probíhá pouze tehdy, pokud působí stimuly**.

Kocianová (2010, s. 27) rozlišuje mezi termíny stimulace a motivace. **Stimulace působí na člověka z vnějšku** a za cíl má ovlivnění motivace. Dobře provedená stimulace se shoduje s vnitřní motivací člověka. Například přestože finanční motivace je zpravidla vnější motivátor, může být i vnitřním motivem pro člověka, kterému uspokojí i potřeby uznání či moci.

MOTIVACE

Její největší výhoda je, že pokud je člověk správně motivován, **není už třeba podsouvat vnější stimuly** a práce může pokračovat, dokud se shoduje s motivací člověka. Ten ji vykonává, protože v ní nachází zálibení, nebo protože se mu práce zdá důležitá, významná. Hlavní úskalí úspěšné motivace tkví v obtížnosti trefení se do osobnosti člověka a zjištění jeho vnitřních motivů. Na to je třeba vědět poměrně hodně o pracovníkovi z lidského hlediska. Zároveň jsou zapotřebí nezanedbatelné znalosti o procesu motivace jako takové.

"Dá se tedy říci, že všude, kde není nutný samostatný výkon a nevádí nutnost stále kontroly, můžeme místo motivace použít jednodušší alternativu - stimulaci." (Plamínek, 2010, s. 15)

Tedy na pracovních pozicích nižší úrovně (dělník v automobilovém závodě, stavební dělník,

řidič MHD atd.) není nezbytně nutné zaměřovat se na osobnostní stránku pracovníka a snažit se ho motivovat. Pro dobře odvedenou práci stačí nabízet odpovídající stimuly. Čím výše v horizontální hierarchii organizace postupujeme, od liniového managementu (vedoucí směny, mistr v dílně) přes střední (personalisté, obchodní zástupci, zástupci zásobovacího úseku) po vyšší management (ředitelé úseků, generální ředitelé, prezidenti atd.) tím je důležitější, aby pracovníci byli maximálně motivováni, a proto je záhodno věnovat motivačnímu procesu adekvátní úsilí a zdroje. Na samostatné a vysoce odpovědné osoby působí stimulace pouze v omezené míře.

Autoři se shodují, že obecně **je lepší cílit na vnitřní motivaci** zaměstnance, protože ta má **dlouhodobější efekt**, je finančně méně náročná a člověk se snaží podávat maximální výkony z vlastního přesvědčení. Nicméně i **vnější motivace** (stimulace) **má své opodstatněné místo**. Účinkuje univerzálněji a na všechny pracovníky. Uplatnění najde hlavně u pracovních pozic s vysokou fluktuací zaměstnanců, kde se nestačí stimuly "přejít". Působí zejména na touhu zaměstnanců po finančních a jiných statcích, je proto velmi vhodná u jedinců, kteří se zajímají o odměnu za vykonanou práci, očekávají odměnu za výkon navíc, zajímají se o mzdu jiných pracovníků, cizí majetky atd. Ti při správně nastaveném systému odměn budou podávat kvalitní výkony dlouhodobě.

1.2 TEORIE MOTIVACE

Teorie motivace se dají rozdělit do dvou základních skupin, kdy každá je založena na odlišném pohledu na základní lidskou charakteristiku. První skupinou jsou **behavioristé**, kteří považují *"lidské chování za reflexivní a instinktivní"*. Druhý tábor tvoří **kognitivní psychologové**, kteří věří, že lidé jednájí podle logiky, racionálně a účelně. Podle zvoleného cíle si dále upravují či mění své chování. (Adair, 2004, s. 22)

Podle Adaira (2004, s. 22) je sice tato dichotomie (dělení na dvě části, třídění do dvou skupin, dvojdílnost) chybná, protože člověk ve svém životě využívá oba typy motivace - jak reflexivní, tak racionální, nicméně toto dělení má svůj význam.

Toto rozdělení vychází z historie a vývoje samotných teorií motivace, kdy se výzkumy rozdělily do více proudů a autoři na sebe následně navazovali. Dnes by se dalo říci, že ideální motivační praxe je souhrnem (průřezem) všech těchto proudů (se zapojením vlastních zkušeností a citu) a každý z autorů teorií přispěl svou troškou do mlýna.

Nejvlivnější teorie motivace podle Armstronga (2007, s. 221):

Teorie instrumentality - motivace lidí je zajišťována pomocí vnějších podnětů - pozitivních (odměn) a negativních (trestů)

Teorie zaměřené na obsah - zkoumají obsah motivace. Tyto teorie *"tvrdí, že motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Také je známa jako teorie potřeb. Autoři této teorie byli Maslow (1954) a Herzberg a kol. (1957), který ve svém dvou faktorovém modelu vyjmenoval potřeby, které nazval „satisfactory".* (Armstrong, 2007, s. 221)

Teorie zaměřené na proces - tyto teorie zkoumají psychologické procesy, které mají vliv na motivaci. Autorem teorie očekávání byl Vroom (1964), teorie cílů Latham a Locke (1979) a teorie vnímání spravedlnosti Adams (1965).

Shrnutí v příloze 1 (strana 84) - tabulka 3 (Armstrong, 2007, s. 221, s. 222)

TEORIE INSTRUMENTALITY

Teorii instrumentality lze zjednodušeně vysvětlit jako přístup fungující na principu "cukru a biče". Hlavní základ této teorie je **člověk, který pracuje, aby získal mzdu**, nic navíc. Pracovníci by měli být dostatečně motivováni, pokud budou výkon a odměna jasně provázané.

Adair (2004, s. 21) v nejstarší **teorii cukru a biče** nalézá dva motivy, které se dají univerzálně používat. Tyto motivy spadají do kategorie vnějších stimulů a jsou to: **odměna či očekávání odměny** (pomyslný cukr nutící hladového osla jít vpřed) a **trest či strach z trestu** (najezený osel je k pohybu donucen ranou bičem, po předchozí bolestné zkušenosti stačí oslovi bič jen ukázat). Nicméně tato základní a nejstarší teorie funguje na člověka pouze v omezené míře. Lidé totiž nejsou oslové, proto je systém odměn a trestů ovládá pouze do určité míry. Lidská inteligence a schopnost komunikace nás totiž předurčuje k sofistikovanějším metodám motivace, než jsou odměny a tresty, kterým zřejmě rozumí i zvířata.

V současnosti je tato teorie zastaralá. Zejména proto, že **nebere v úvahu další lidské potřeby**, neformální vztahy na pracovišti a k celému problému motivace přistupuje velmi zjednodušeně. Sluší se podotknout, že v některých oblastech tato teorie nachází praktické uplatnění i dnes (například u dělnických zaměstnání). (Armstrong, 2007, s. 223)

TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH (TEORIE POTŘEB)

V teoriích zaměřených na obsah je základním faktem, že **motivace je souhrnem uspokojených nebo neuspokojených potřeb**. Neuspokojená potřeba působí na motivaci negativně, protože člověk se nachází ve stresu, psychické nevyváženosti. K napravení problému je zapotřebí najít mix vnitřních a vnějších faktorů, které ukojí potřeby pracovníka. Pro každého jedince jsou potřeby a velikost úsilí k jejich uspokojení individuální. Závisí na vnitřním prostředí člověka, které se formovalo od narození až do současnosti a bylo ovlivněno například prostředím, kde jedinec vyrůstal, výchovou atd. K uspokojení jedné potřeby je zpravidla možné dojít pomocí několika různých cílů. Současně je pomocí jednoho cíle možné uspokojit několik potřeb. **Mezi nejznámější teorie se řadí teorie Maslowa (Hierarchie potřeb) a Alderfera (ERG - existence, příslušnost, růst)**. (Armstrong, 2007, s. 223)

MASLOWOVA HIERARCHIE POTŘEB

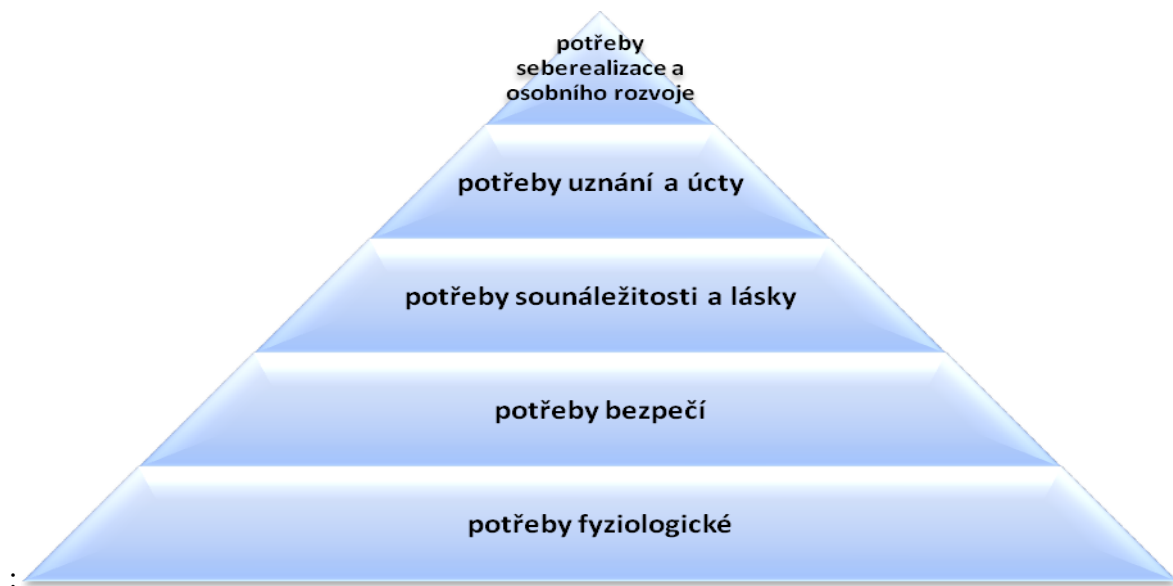
Maslowova teorie potřeb je jedna z nejrozšířenějších a nejuznávanějších motivačních teorií na světě. Psycholog Maslow jako první uspořádal potřeby do hierarchické podoby. Zároveň přišel na to, že když jedna vrstva potřeb je uspokojena, přestává být motivátorem. Potřeby jsou uspořádány vzestupně, od nejnižších po nejvyšší. (Koontz, O'Donnell, 1974, s. 289)

Základem Maslowovy teorie motivace je předpoklad, že člověk není motivován vnějšími podněty (odměna, trest), ale **vnitřními potřebami**. (Adair, 2004, s. 29)

V polovině dvacátého století definoval pět kategorií potřeb, které jsou univerzální a použitelné na každého člověka. Jedná se o potřeby **fyziologické** (jídlo), potřebu **bezpečí, jistoty** (domov, zdraví), **sociální** (společenské), **uznání** (sama sebe i od okolí) a nejvyšší potřebu - **seberealizaci** (potřeba rozvíjet se, zlepšovat se jako člověk).

"Fyziologické potřeby spolu s potřebami bezpečí jsou označovány jako potřeby nižší neboli nedostatkové a zbylé tři skupiny tvoří potřeby vyšší neboli růstové." (Tureckiová, 2004, s. 59)

Obrázek 1: Maslowa pyramida potřeb



Zdroj: Autor

Teorie potřeb podle Maslowa (1954):

Fyziologické potřeby - základní potřeby lidského organismu: dýchání, pití, jídlo, sex a vylučování aj. (Pokud je člověk v situaci, kdy má chronický nedostatek jídla, tekutin, bude ovládán touhou jíst a pít - zájem o ostatní potřeby jako uznání či bezpečí bude potlačen)

Potřeby jistoty a bezpečí - v okamžiku, kdy jsou naplněny fyziologické potřeby, se u člověka objevují potřeby jistoty a bezpečí. Mít ochranu před nebezpečím, kontrolu nad svým životem, finanční jistoty aj. Potřeba bezpečí obecně dává přednost obyčejnému a známému před nezvyklým a neznámým.

Sociální potřeby - při zabezpečení prvních dvou potřeb vzniká prostor pro vznik potřeb sociálních. Jedná se o citové potřeby přátelství, partnerství a rodině. Potřeba patřit do nějaké sociální skupiny.

Potřeba uznání - tyto potřeby se dají rozdělit do dvou skupin. První skupinou jsou potřeby vnitřního uznání, respektu. Sem patří potřeba vysokého sebevědomí a sebeúcty. Potřeby být respektován ostatními, zasloužit si jejich uznání a cítit pozitivní přijímání od okolí, spadají do skupiny vnějšího uznání.

Potřeba seberealizace - je instinktivní potřeba pro zlepšování svých dovedností a schopností, snaha být lepším člověkem než dosud. Tuto potřebu nelze naplnit jako předchozí, ale je spíše

cestou k cíli, nežli cílem samotným. V pracovním prostředí jde tuto potřebu popsat jako složku růstových potřeb, motivaci růstu. Jedná se o potřebu naplnění svých předpokladů, možnosti kariérního a osobnostního růstu a rozvoje. Dále se může jednat o potřeby dosažení vědeckého uznání a porozumění.

*"Maslowova hierarchie potřeb má intuitivní přitažlivost a stále má značný vliv. **Nebyla však ověřena empirickým výzkumem** a je kritizována za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost - různí lidé mohou mít různé priority a je těžké akceptovat to, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. I Maslow sám vyslovil určité pochybnosti o platnosti nějaké přísně uspořádané hierarchie."* (Armstrong, 2007, s. 224)

Klíčové body Maslowovy teorie podle Adaira (2004, s. 37):

- *"Neexistuje přesvědčivý důkaz, že uspokojení libovolné potřeby v Maslowově hierarchii povede k vynoření se nejbližší vyšší potřeby."* To znamená - uspokojení potřeby sounáležitosti nemusí jedince nutně posunout k potřebě uznání a úcty.
- Fyziologické potřeby jsou ty nejzákladnější. A to do takové míry, že je sdílíme i se zvířaty. V případě ohrožení člověk upouští od hierarchie potřeb a jednoduše se brání. Zároveň jsou vyšší potřeby více lidské - seberealizace znamená dobré psychické zdraví.
- *"Je možné, aby se potřeba vyššího stupně objevila předtím, než budou plně uspokojeny potřeby stupně předchozího - nižšího."*
- Sociální a osobnostní faktory výrazně ovlivňují, jakou váhu člověk přisuzuje daným potřebám.
- Skutečnost, že Maslowova teorie zatím nebyla potvrzena žádnou významnou studií, neznamená, že je chybná. Ale pouze to, že dosavadními studiemi nebyla potvrzena.
- Existují výjimky z pravidla. To znamená – lidé, kteří se dokážou obejít bez některých základních potřeb, ale prahnou po potřebách uznání, úspěchu nebo seberealizaci.

Maslow ve své teorii motivace podle Armstronga tvrdí, že po naplnění nižší potřeby převládá touha po uspokojení potřeb vyšší kategorie a člověk se soustředí pouze na ni. **Základním motivačním faktorem pro jednání je nejvyšší nenaplněná potřeba člověka**, a zároveň jediné neuspokojená potřeba může motivovat chování. Nižší, naplněné potřeby už nefungují

jako motivační faktory, člověk se k nim však pravidelně vrací. Jedním z výsledků Maslowovy teorie je, že čím vyšší stupeň potřeby, tím silnější je to stimulum, přičemž potřebám uznání a seberealizace se při naplnění zvyšuje účinnost jako stimulu, zatímco u nižších potřeb jejich naplněním dochází k útlumu jejich motivačního faktoru. Nicméně **tato teorie se nedá aplikovat na práce, které jsou rutinní nebo nekvalifikované.** (Armstrong, 2007, s. 224)

Adair (2004, s. 30) podotýká, že neexistuje důkaz pro to, že by Maslow svou hierarchickou podobu teorie zobrazoval jako trojúhelník nebo pyramidu. Dále rozvíjí myšlenku, že **podoba pyramidy je nešťastně vybraná** - vyšší potřeby totiž působí jako menší celek než potřeby nižší, zatímco by to mělo být spíše naopak. Fyziologická potřeba (spánek, hlad) se naplní snadno na rozdíl od kapacity seberealizace osobního rozvoje, která může být až bezmezná.

HERZBERGŮV DVOUFAKTOROVÝ MODEL

Na rozdíl od Maslowa se Frederick Herzberg zabýval motivací z jiného úhlu. Maslowa zajímaly zdroje motivace v životě obecně, zatímco Herzberg zkoumal zdroje motivace v práci a pracovním prostředí. I přes tato rozdílná zaměření pánové Maslow a Herzberg došli k podobným závěrům, co se pracovní motivace týče. (Montana, Charnov, 2000, s. 239)

Teorie motivace podle Herzberga rozlišuje vnitřní pohnutky (**satisfactory**) a vnější stimuly (**dissatisfactory**). Tyto faktory jsou intervalové - mohou spadat do obou kategorií zároveň různou měrou.

Dissatisfactory - též faktory **hygienické**. Nezvyšují motivaci, ale při pocíťování nedostatku působí na motivaci negativním vlivem. Daly by se označit jako faktory prostředí, sloužící k prevenci nespokojenosti.

Jedná se například o *"pracovní řády, směrnice, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, osobní život, výdělek."* (Mikulaščík, 2007, str. 141)

Satisfactory - tyto potřeby nejdou plně uspokojit, po dosažení určité úrovně uspokojení narůstá hranice naplnění potřeby. Chovají se jako **motivátory**.

Jedná se například o *"výkon, uznání, samostatnou práci, míru odpovědnosti, služební postup, obohacování práce."* (Mikulaščík, 2007, str. 141)

Dissatisfactory jsou podle Adaira (2004, s. 56) takové, které popisují **situaci v práci**. Na druhou stranu **satisfactory** jsou faktory, které souvisí s **vlastní prací**. Jako synonymum pro souhrn všech faktorů souvisejících a popisujících okolí práce (dissatisfactory) použil

Herzberg termín **hygienu**. Protože jak hygiena, tak i dissatisfactory, nejsou lékem, ale působí preventivně - nevznikají další problémy s motivací.

Všechny hygienické faktory (dissatisfactory) podle Herzberga:

- jasně definované strategie společnosti (zejména řízení lidí),
- spravedlivý (kompetentní, dostupný) nadřízený,
- vztahy s kolegy (kvalitní společenský život),
- plat (finanční i nefinanční kompenzace),
- postavení ve firmě (vymezení pozice jednotlivce ve vztahu k ostatním - titul, parkovací místo atd.),
- jistota práce,
- dopad práce na osobní (rodinný) život (=přesčasy, stěhování atd.),
- pracovní podmínky (fyzické podmínky, objem práce).

Druhá část Herzbergovy práce se zabývá **satisfactory**. Tedy faktorů jako úspěch či uznání, které souhrnně označil jako **motivátory**. Tyto faktory zprostředkovávají pozitivní motivaci, a pokud jsou poskytovány v dostatečné subjektivní míře, pociťuje jedinec vždy pozitivní pocity k práci. Z Herzbergova výzkumu vyplývá, že nejvíce motivuje povýšení, vysoká zodpovědnost a práce samotná. Z výsledků je jasné, že plat má malý potenciál motivovat (pouze krátkodobě), převážnou část doby totiž působí jako hygienický faktor. (Adair, 2004, s. 60-61)

Všechny motivátory (satisfactory) podle Herzberga:

- úspěch (správnost řešení úkolu, praktičnost výsledku, dokončení práce)
- uznání (jedná se například o pochvalu v jakékoliv podobě)
- možnost růstu (možnost získat nové dovednosti nebo šance na kariérního postupu)
- povýšení (skutečná změna, která jedince posune na kariérním žebříčku, změna statusu, pozice)

- odpovědnost (faktická odpovědnost za průběh i výsledek práce, spojená s odpovídající pravomocí)
- práce sama (faktický průběh práce, jednotlivé pracovní činnosti, jejich části)

Adair (2004, s. 66) spatřuje v Herzbergově modelu nedostatky v tom, že **Herzberg nevzal v potaz vedoucí pracovníky**, skupinu, tým nebo organizaci jako potenciální zdroj k motivaci nebo uspokojení. Adair to považuje za paradox, protože ačkoliv to Herzberg přešel, uplatnění jeho práce zcela záviselo na aplikaci od oněch vedoucích pracovníků, které nevzal v úvahu.

Armstrong ve své práci (2007, s. 228) zpochybňuje hodnotu výstupů Herzbergovy teorie. Kritizuje metodu výzkumu (nebyl změřen vztah mezi výkonem a spokojeností), dále se podle něj výzkumu účastnilo příliš málo respondentů, z čehož se dá vyvodit nedostatečná věrohodnost výstupních informací. Přesto je Herzbergova teorie vnímána laickou veřejností kladně, díky svému založení na hmatatelných základech (není příliš teoretická) a jednoduchosti. Nalezení a zobrazení vnějšího a vnitřního aspektu práce je důležitým bodem této teorie.

Co si tedy z Herzbergovy teorie odnést? Adair (2004, s. 57) se domnívá, že hlavní přínos Herzbergova dvoufaktorového modelu spočívá v prostém **nalezení hygienických faktorů** - faktorů obklopujících práci, které mohou způsobit nespokojenost a ztrátu motivace, když nejsou v normě. Zároveň tyto faktory mají malou sílu motivovat. K odpovědnosti vedoucího pracovníka tedy patří zajištění ideálních hygienických faktorů.

Co se týče protipólu hygienických faktorů - **motivátorů** (zodpovědnost, úspěch, povýšení, uznání, samotná práce)- ty zajišťují dlouhodobou spokojenost a motivaci v práci. (Adair, 2004, s. 68)

TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES

Teorie zaměřené na proces se zabývají motivací z psychologického hlediska. Zkoumají, jak zaměstnanec vnímá pracovní prostředí, práci samotnou a celý pracovní proces, jak tyto informace vysvětluje a jaké z nich činí závěry.

Tyto teorie jsou v manažerské praxi lépe využitelné než Maslowa teorie potřeb, protože poskytují lepší informace o motivování pracovníků. (Armstrong, 2007, s. 224)

Jsou to teorie:

1. Expektační teorie (očekávání)
2. Teorie cíle
3. Teorie spravedlnosti

EXPEKTAČNÍ TEORIE (OČEKÁVÁNÍ)

Expektační teorie zkoumá psychologický proces očekávání a jeho vztah k motivaci. Pojem očekávání znamená **pravděpodobnost, že vynaložená práce povede k vytyčenému výsledku (=subjektivní pravděpodobnost)**. Očekávání jde rozdělit podle velikosti jejich síly. Nejmenší sílu má očekávání, kde si pracovník je jistý, že jeho výkon nepřinese požadovaný výsledek. Naopak největší sílu má očekávání, kde si pracovník je jistý, že po vykonání činu bude následovat výsledek. Síla očekávání je ovlivněna předchozími zkušenostmi pracovníka. Nicméně nemusí danou zkušenost vždy mít. V případě, že změní zaměstnání nebo vedení firmy mění zaběhnuté podmínky, nemá zkušenost s výsledkem, a proto jeho motivace klesá. **K motivaci** pracovníka **dochází** v případě, že mezi **výkonem a výsledkem existuje** jasně rozpoznatelná **spojnice** a zároveň výsledek naplní pracovníkovy potřeby. To je zřetelné v případě, kdy finanční prémie zvyšuje motivaci pouze v případě, kdy existuje jasná vazba mezi prémie a vykonanou prací. Pokud pracovník nevidí, za co prémie obdržel, ztrácí taková prémie motivační faktor. Tím lze vysvětlit, proč je vnitřní motivace spjatá s prací silnější než motivace vnější. Vnitřní motivace je z velké míry pod kontrolou pracovníka. Ten za využití svých předchozích zkušeností lépe odhadne, kolik úsilí je zapotřebí vložit do práce při honbě za výsledkem. (Armstrong, 2007, s. 225)

Základní tezí teorie očekávání je podle Adaira (2004, s. 23) fakt, že *"lidské chování je motivováno vědomými očekáváními daleko více než reakcemi na stimuly."* Pracovník bude provádět nadprůměrný výkon, pokud **očekává** nadprůměrnou odměnu za činnost navíc. Jestliže se mu nedostane (podle něj) odpovídající odměny, vynaložené úsilí velmi rychle klesne.

Vroom (1964) světu představil svou představu (formulaci) expektační teorie. Důležitost určitého výsledku pro jedince pojmenoval jako **valenci**. Dále podle snahy člověka o dosažení výsledku (jestli ho chce dosáhnout, vyhnout se mu, nebo jeho postoj je nezúčastněný) určil 3 typy valencí, a to **pozitivní, neutrální a negativní** valence. Výsledná motivace k určitému činu tedy závisí na **valenci výsledku a subjektivní pravděpodobnosti** jeho dosažení.

Vzorec pro výpočet velikosti motivace jedince jednat určitým způsobem (**rovnici očekávání**) popsal Vroom jako (Adair, 2004, s. 25):

Obrázek 2: Rovnice očekávání (převzato z Adair, 2004, s. 25)

$$F = \sum_{k=1}^n (E \times V)$$

F = motivace k určitému způsobu jednání

E = subjektivní pravděpodobnost, že výsledek bude stát za vynaloženou námahu

V = valence výsledku (od pozitivní přes lhostejnost po negativní postoj k výsledku)

Teorie očekávání nám tedy připomíná, že každý člověk vnímá podněty odlišně a neexistuje stimul, který by působil na všechny stejně. **Motivace i chování lidí se u každého liší.** Za stejných okolností a podmínek mohou dva jedinci hodnotit výsledky a reagovat diametrálně odlišným způsobem.

Tímto vztahem se dá také vysvětlit, proč **vnější finanční motivování** pomocí systému odměn **funguje jako motivátor pouze** tehdy, když **je jasně dána vazba mezi úsilím a odměnou.** (Váchal, Vochozka, 2013, s. 650)

Vroomovu teorii očekávání uchopili, rozpracovali Porter a Lawler (1968) a usoudili, že existují dva činitele, které ovlivňují míru úsilí vloženou pracovníky do výkonu.

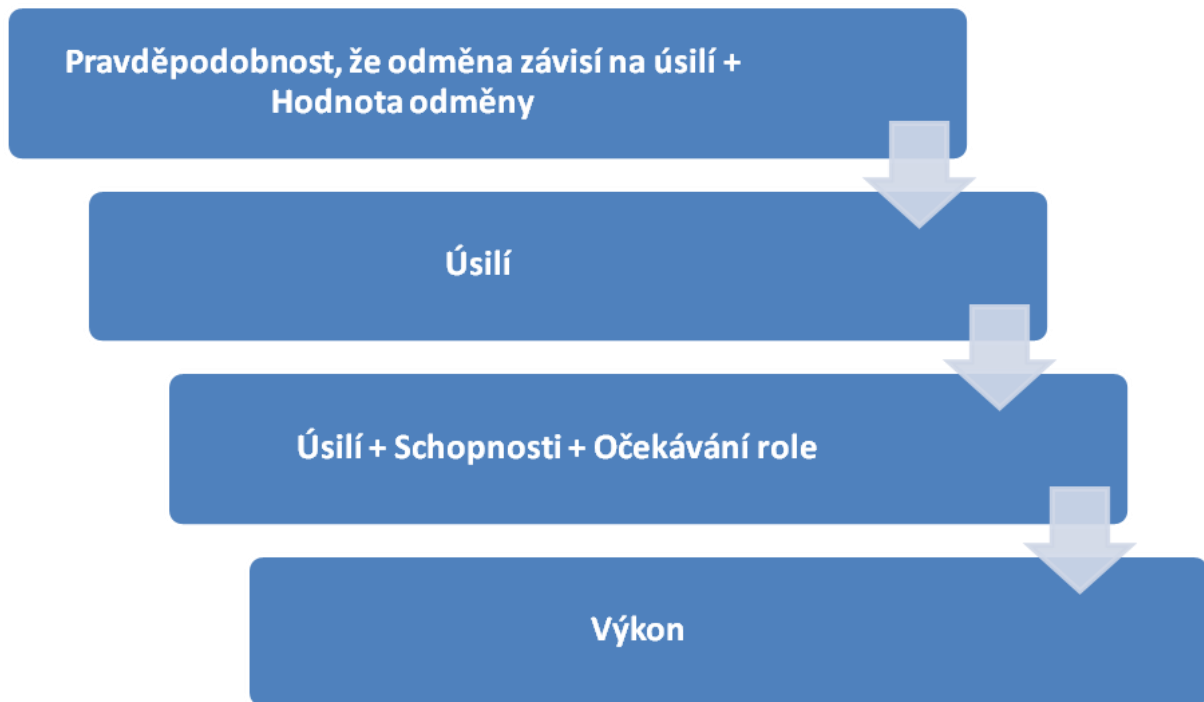
- Hodnota odměny ve vztahu k neuspokojeným potřebám člověka.
- Subjektivní vnímání vztahu mezi výkonem a odměnou za něj.

Velikost vloženého úsilí tedy závisí na celkové hodnotě odměn a velikosti šance, že k získání odměn je třeba vynaložit úsilí. Ovšem pokud jde o získání pozitivního výsledku, nestačí pouze vynaložit dostatečné úsilí. Je zapotřebí vzít v potaz dva faktory ovlivňující úsilí tak, aby to bylo úsilí efektivní. Jsou to:

- Schopnost - vlastnosti člověka, která se tvoří zkušenostmi, vzděláním aj. Například kreativita, inteligence, vědomosti, zručnost atd.

- Vnímání role - jak zaměstnanec vnímá svoji roli, co si myslí, že by měl dělat, co dělá. Pro organizaci je nezbytné, aby se její vnímání role shodovalo s vnímáním role zaměstnance.

Obrázek 3: Model motivace



Zdroj: Autor

Porter s Lawlerem tedy Vroomovu teorii obohatili o tezi, že k výkonu se nedostane člověk přímo vynaloženým úsilím, ale prostřednictvím **schopností** jedince a **vnímáním rolí** daným jedincem. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 150)

John Adair (2004, s. 27) shledává chybu v různých formulacích expektační teorie v tom, že předpokládá, že člověk se chová ve všech situacích racionálně. Nicméně člověk je ovlivněn řadou faktorů z jeho unikátní osobnosti, které mají na motivační rovnici nezanedbatelný vliv.

Teorie je tedy spolehlivá pouze do okamžiku, kdy člověk přestává jednat racionálně. Dá se říci, že expektační teorie funguje většinu času, stejně tak jako je člověk většinu času řízen rozumem. V některých okamžicích však lidé jednají iracionálně, a proto je třeba jednat s každým jedincem jako s jedinečnou bytostí.

TEORIE CÍLE

Teorie cíle, tak jak ji popsali Latham a Lock (1979) tvrdí, že za předpokladu vhodně zvolených **cílů, které jsou náročné, ale dosažitelné** a dostatečně kvalitní zpětné vazby

na odvedenou práci **se zvyšuje motivace jedince i jeho výkonnost**. Důležitým faktorem pro dosažení vysokých cílů je správná komunikace. Kvalitní **zpětná vazba** na výkon je klíčem pro zachování vysoké motivovanosti. Když pracovník spolupracuje na **tvorbě cílu** a je při tom řádně informován, z pravidla jsou stanoveny cíle vyšší, než když není do procesu vytváření cíle zapojen nebo je s ním špatně obeznámen.

Teorie cíle v šedesátých letech minulého století byla aplikována jako **koncepte řízení podle cílů**. Nefungovala však příliš úspěšně. Hlavní důvody tkvěly v nekvalitní komunikaci, špatné podpoře podřízených zaměstnanců a téměř neexistující zpětné vazbě. Dá se říct, že to byly důsledky nedostatečně vyškolených (v tomto ohledu) středních a liniových manažerů, kteří nedovedli převést teorii cíle do funkční podoby v praxi. Aspekt přijetí cílů je důležitý faktor v teorii motivace cíle. Pokud jedinec porozumí cíli a ztotožní se s ním, je v tom případě lepší motivační faktor cíl obtížný, nežli cíl jednoduchý. Teorie cíle nadále zastává významnou funkci v řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2007, str. 226)

TEORIE SPRAVEDLNOSTI

*"Základem teorie spravedlnosti je tzv. **fenomén sociálního srovnání**. Pracovníkovi je vlastní srovnávat svůj vklad do práce s vkladem spolupracovníků vykonávajících srovnatelnou činnost, efekty, které práce přináší jemu s efekty spolupracovníků." (Pauknerová, 2012, s. 178)*

Teorie spravedlnosti se zaměřuje na to, jak lidé vnímají, jak je s nimi zacházeno a porovnávají toto zacházení s ostatními lidmi. Spravedlnost zacházení znamená, jestli je **s daným jedincem zacházeno stejně jako s referenční skupinou** (sociální skupina, se kterou se člověk ztotožňuje). Spravedlnost neznámá nutně rovnost v zacházení, jednání. V případech, kdy si situace žádá rozdílný přístup, by bylo nesprávné postupovat jednotně. Při vnímání spravedlnosti jde o porovnávání pocitů a vjemů s ostatními případy jednání. Podle teorie spravedlnosti jsou lidé více motivováni v případě, kdy cítí, že je s nimi zacházeno spravedlivě. Naopak jejich motivace upadá, pokud vnímají zacházení s nimi jako křivé, nespravedlivé. (Armstrong, 2007, str. 226)

V praxi vede teorie spravedlnosti ke **správné komunikaci při udělování odměn**. Například poskytnutí firemního přenosného počítače může být vnímáno jako samozřejmost (v tomto případě nedochází k motivaci) nebo při správné komunikaci jako nadstandardní firemní benefit.

TEORIE XY

Autorem teorie XY je americký profesor Douglas McGregor. Jeho základní domněnkou bylo, že **průměrný jedinec je schopný kreativního myšlení**, je vynalézavý a disponuje schopnostmi pro uplatnění těchto myšlenek. Adair (2004, s. 47-48) si dále myslí, že budoucí vývoj motivace směřuje k zaměření na **služby zákazníkům** (jak zákazníkům uvnitř organizace, tak i vně).

TEORIE X

Člověk je podle teorie X lenoch. Jeho osobnost je založená na **vrozené nechuti k práci**. Kvůli tomu musí být do práce nuceni od nadřízených, řízení, kontrolování. Pracovníkova motivace je založena na represivních (donucovacích) faktorech - **vnějších stimulech** (odměna, trest). Nejlépe pracují pod hrozbou trestu. Průměrný člověk chce být řízen a štítí se odpovědnosti, které se s radostí vyhne. Jeho **základními potřebami jsou bezpečí, jistota** - stabilní pracovní místo, absence změn. Ambice člověka X nejsou nijak velké. (Adair, 2004, s. 45-46)

Podle Janišové s Křivánkem (2013, s. 342) manažer, který při vedení pracovníků vychází z předpokladů teorie X, praktikuje extrémně velkou kontrolu podřízených.

Teorie X je tedy tradiční pohled na řízení a kontrolu pracovníků, tak jak ji praktikoval Taylor, Baťa nebo Ford.

TEORIE Y

To nové, s čím McGregor přišel v teorii XY, byla část Y. Všeobecně se mělo za to, že člověk sice může být **přírozeně pracovitý, aktivní a tvořivý**, ale těchto jedinců se vyskytuje pramálo a jsou spíše výjimkami. McGregor šel proti proudu a tvrdil, že **lidí Y je v populaci přibližně stejně jako lidí X**. A jak takový člověk Y vypadá, jaké má vlastnosti? Práce a námaha s prací spojená je pro něj samozřejmá stejně jako hra nebo odpočinek. Odměny a tresty nejsou jediné, co ho dokáže motivovat - v zájmu přidělených cílů se člověk Y motivuje, řídí a kontroluje sám. Odpovědnost nejenom, že přijímá, ale i za vhodných podmínek shání. Ztotožňuje se s cíli organizace a činí v souladu s nimi. McGregor se zároveň domníval, že intelektuální potenciál průměrného člověka je v průmyslovém sektoru využíván pouze částečně. (Adair, 2004, s. 45,47,49)

Janišová a Křivánek (2013, s. 342) uvádějí, že manažer, který patří svým založením do typu Y, je otevřený ve vztazích ke svým podřízeným. Tím buduje v podřízených důvěru. Zároveň poskytuje podřízeným volnost a podporuje jejich kreativitu.

2. MOTIVACE V PRACOVNÍM PROSTŘEDÍ

2.1 VZTAH SPOKOJENOSTI S PRACÍ A VELIKOSTÍ VÝKONU

"Přesvědčení, že růst spokojenosti s prací vede ke zlepšenému výkonu, je všeobecně uznávané a nikoliv nerozumné. Ale výzkum nezjistil žádný silný pozitivní vztah mezi spokojeností a výkonem." (Armstrong, 2007, s. 229)

Vztah mezi spokojeností a motivací tedy zřejmě existuje, **nebyl však dosud potvrzen dostatečným množstvím důkazů ve výzkumech**, aby šel potvrdit. Armstrong (2007, s. 229) se domnívá, že k vysokému výkonu nevede nutně spokojenost s prací, ale spíše naopak. To znamená, že práce prováděná vysokým výkonem spíše povede ke spokojenosti s prací. Spokojený pracovník také nemusí nutně pracovat ve vysokém tempu (motivovaně). Ten, kdo pracuje s vysokým nasazením, není nutně spokojený s prací.

Jak tedy zajistit **zlepšení výkonu**? Armstrong (2007, s. 229) soudí, že *"zlepšení výkonu lze dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že budou mít znalosti a dovednosti k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li je za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn."*

2.2 MOTIVAČNÍ POLE

Při snaze o maximální efektivitu motivace v pracovním prostředí by bylo záhodno oddělit složky na čistě pracovní a ostatní. Nicméně je to prakticky téměř nemožné. V motivačním procesu je třeba brát v potaz širokou škálu vlastností a rysů osobnosti (které jsou pro každého jedince jedinečné a hluboce zakořeněné v psychické složce osobnosti). Zároveň nelze opominout specifický vliv prostředí, ve kterém motivace probíhá a unikátní situaci, ve které se všichni aktéři zrovna nacházejí.

Plamínek (2010, s. 24-25) rozdělil motivační pole (= co všechno je třeba brát v potaz pro účely praktického managementu a řešení obvyklých komunikačních situací) na proměnlivou souhru tří důležitých složek, které se bez ustání mění a navzájem ovlivňují. Jedná se o **motivační založení, motivační polohu a motivační naladění**.

Pro lepší pochopení grafické zobrazení slupkového schématu struktury motivačního pole na obrázku:

Obrázek 4: Motivační pole



Zdroj: Plamínek, 2010

MOTIVAČNÍ ZALOŽENÍ

Jedná se o souhrn osobnostních vlastností a znaků, které jsou zděděné při narození a vytvořené /získané/ v dětství. Tyto složky osobnosti se téměř nemění a silně určují orientaci celé osobnosti. Tvoří základ **motivačního pole** a prostor pro rozvoj **motivační polohy** a **motivačního naladění**. K hlavnímu slovu v ovlivňování chování jedince se dostává zejména v zátěžových situacích, kdy působí enormní množství stresu. Jsou to situace, pro které dosud nebyly vytvořeny vzorce chování. Přirozenou reakcí je tedy vrátit se o krok zpět k elementárnější části osobnosti. (Plamínek 2010, s. 24)

O tom, co v konkrétní pracovní situaci motivuje jedince k výkonu, rozhoduje mix vnějších a vnitřních faktorů. Za vnější faktory lze označit dvě následující skupiny faktorů. První skupina má **krátkodobý, pomíjivý charakter** (naléhavá situace, v níž se právě jedinec nachází) a Plamínek (2010, s. 72) tuto skupinu označil jako **motivační naladění**. Druhá skupina motivujících faktorů **působí dlouhodobě** (jedná se například o vliv prostředí, ve kterém se žije, pracuje či o míru uspokojení osobních potřeb jedince) a Plamínek ji pojmenoval jako **motivační polohu**.

TEORIE VITALITY

Obrázek 5: Pyramida vitality



Zdroj: Plamínek, 2010

Na pyramidě vitality je vysvětleno podle jakého systému se mají organizace budovat. Je ve strategickém zájmu všech organizací postupovat od užitečnosti (co dělat, pro koho, proč) přes efektivitu (jak), stabilitu (jaká bude reakce na změny) po dynamiku (jak změny iniciovat a řídit). Podle této logiky například nemá cenu vyvolávat změny, když organizace neví, jak na změny reagovat. Teorie vitality hledá chyby v systémech firem. Tyto chyby poté postupně odstraňuje. (Plamínek, 2010, s. 28, 29)

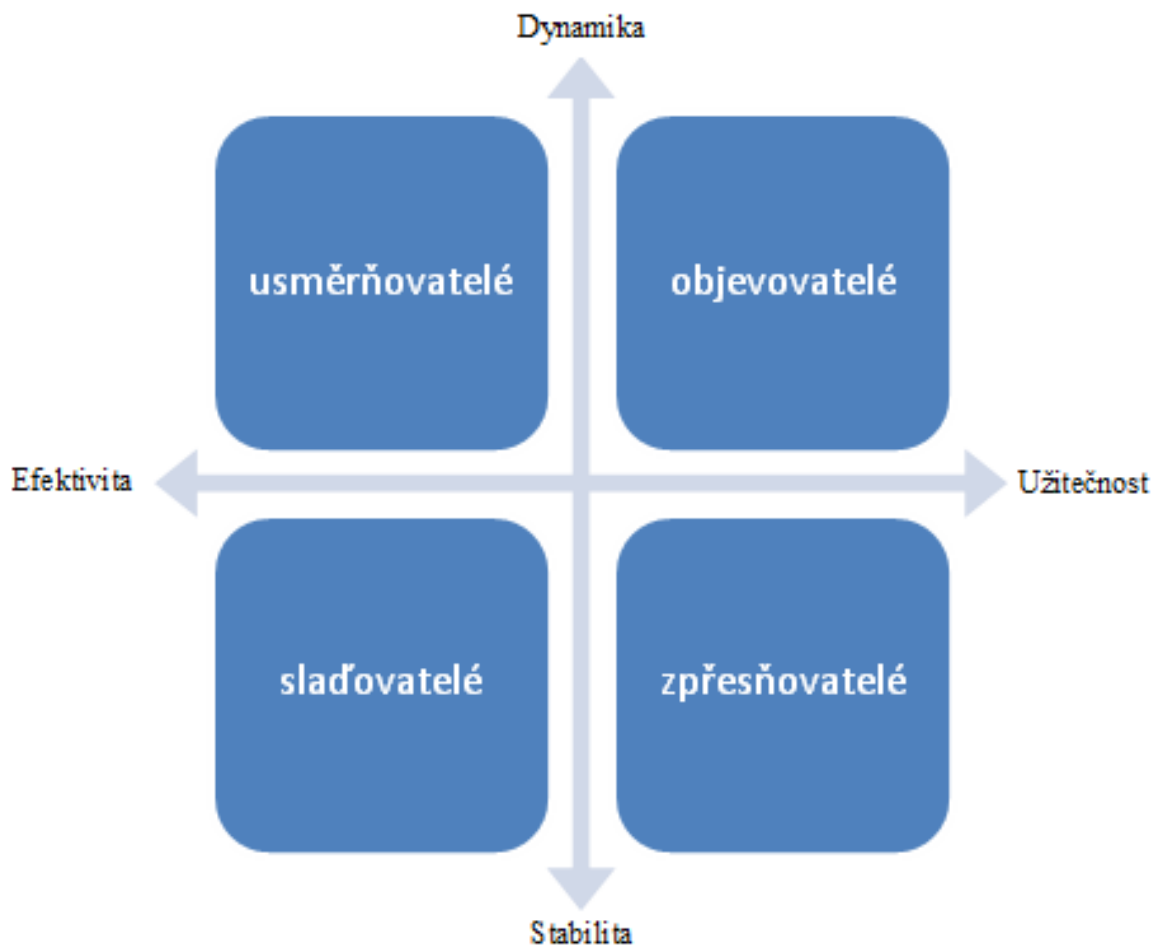
Ze základů teorie vitality a na jejích principech Plamínek postavil celou svou motivační teorii. Prvním krokem bylo odvození motivačních typů.

CHARAKTERISTIKY A VEDENÍ MOTIVAČNÍCH TYPŮ

Následující odstavce popisují extrémní podoby a vlastnosti daných typů. Je proto třeba brát je s určitou rezervou. Plamínek říká, že každý člověk má rád **pochvalu**, jen každý typ na ni reaguje rozdílně. Pochvaly používá k určování motivačních typů. Mezi další metody, které Plamínek používá k určení motivačního typu, je **reakce na kritiku, zátěž a nespravedlnost** (popsané v knize Tajemství motivace, Plamínek, 2010). Pomocí těchto metod se dá určit motivační typ kohokoliv, kromě sebe samého. Na určení svého vlastního motivačního typu je zapotřebí vyplnění a vyhodnocení standardizované diagnostické metody (například standardizovaný dotazník). (Plamínek, 2010, s. 40, 42, 45, 46, 49)

U středu diagramu (Obrázku 6) se nalézají **univerzální osobnosti**, které rozumí všem podnětům a všemi jsou stejně oslovováni. Díky tomu, že všem podnětům rozumí, jsou potenciaálně vhodnými lídry. Čím dále je člověk od středu diagramu, tím více je jeho osobnost vyhraněná. Kolem středu se najde málo jedinců, většina jedinců se nachází vcelku daleko od středu diagramu. (Plamínek, 2010, s. 31)

Obrázek 6: Motivační typy lidí



Zdroj: Plamínek, 2010

Podle Plamínka (2010, s. 49) je nejlepším možným způsobem motivace ("*zlatým pravidlem motivace*") přidělení **práce, která zaměstnance bude bavit**. Pro dynamické typy se nejvíce hodí věcné nebo společenské výzvy, stabilní typy mají ideálně za úkol opečovávání mezilidských vztahů. Pokud není možné takovou pracovní pozici vytvořit speciálně pro každý motivační typ, je vhodné alespoň **šikovně informovat o obsahu práce, tak aby vyhovoval** danému motivačnímu typu.

Objevovatelé:

Vyhledávají výzvy, které řeší, mají nejvyšší racionální inteligenci, jsou to skvělí vědci, **mají rádi individuální, kreativní práci, samostatnost**, při sporech je jejich **argumentace orientována na věc**. (Plamínek, 2010, s. 32, 33.)

Na pochvalu příliš nereagují, svého dobrého výkonu jsou si vědomi. (Plamínek, 2010, s. 41)

Jak motivovat? Při tvorbě cílů je třeba vytvořit **náročné úkoly** nebo jejich části (nebo alespoň zdůraznit náročné faktory). **Motivuje je cíl práce**, postup lze nechat na nich. **Kontrola stačí minimální**. (Plamínek, 2010, s. 50, 51)

Usměrňovatelé:

Jsou společenšší; nebojí se riskovat; chtějí mít **vliv na jiné lidi**; jsou samostatní; dobře přesvědčují ostatní; často to jsou politici nebo komici; jsou to přirození vůdci. S nadřazeným se snaží o konfrontaci (Plamínek, 2010, s. 34-36)

Na pochvalu reagují **zveličováním** svých **zásluh**, **vyzdvihují svůj výkon**, chtějí ostatní poučovat. (Plamínek, 2010, s. 42)

Nejvyšší motivace se docílí zdůrazněním nepostradatelnosti a závislosti na usměrňovateli v pracovním úkolu (nebezpečně kvůli vztahu s nadřazeným). Dále lze motivovat delegováním **koordinující role**. Nenávidí znevažování jejich osoby (zásluh či laxní přidělení úkolu). (Plamínek, 2010, s. 51, 52)

Slad'ovatelé:

Alfou a omegou jsou pro ně **společenské vztahy**; jsou vstřícní; mají nejvyšší emoční inteligenci; za každou cenu se snaží mít **kladné pracovní vztahy** a pohodu. (Plamínek, 2010, s. 36, 37)

Na pochvalu reagují opatrně; často se obávají, že **pochvala pro ně tvoří závazek do budoucna**; snaží se odvést pozornost od tématu. (Plamínek, 2010, s. 42)

Jsou motivováni prostřednictvím **mezilidských vztahů**. To je například týmová práce, výsledkem práce se pomůže lidem atd. **Jsou nejcitlivější na demotivující formulace**. Je záhodno se vyhnout udělení velké **odpovědnosti**, **kreativním úkolům**, **samostatnosti**. (Plamínek, 2010, s. 52)

Zpřesňovatelé:

Jsou to pečliví pracovníci; milují detaily, normy, pravidla a standardy; chovají se extrémně racionálně; respektují nadřízené. (Plamínek, 2010, s. 38, 39)

Pochvala pro ně znamená hodně, právě o ni jim jde; **navenek mohou zůstat klidní**, vnitřně však skáčou radostí - poznat se to dá z neverbální komunikace; **z pochvaly jsou nadšeni**. (Plamínek, 2010, s. 42)

Potřebují **jasné zadání** pracovního úkolu. Ideální práce je plná **vzorců, dat a kontrol**. Jejich přednostmi jsou vysoká **koncentrace, přesnost** v plnění úkolů a **systémová práce**. Nemají rádi sociální interakci, společnost. Týmová práce může být demotivující. Neradi řeší problémy. (Plamínek, 2010, s. 52, 53)

MOTIVAČNÍ POLOHA

Motivační poloha je vzorec reakcí naučených během života, podle obvyklých podmínek, ve kterých člověk vyrůstal, žije a pracuje. Je to naučená **složka reakcí na běžné podněty**, se kterými už měl jedinec **předchozí zkušenost**. Motivační poloha souvisí s trvalejšími pracovními a životními faktory. (Plamínek 2010, s. 24-25)

"Motivační poloha je dlouhodobou situační vložkou motivačního pole." (Plamínek 2010, s. 72)

Základním motivem jednání člověka je podle Plamínka (2010, s. 72) **uspokojování nenaplněných potřeb**. Pokud potřeba není uspokojena, tvoří v organismu napětí, a to je hnacím pohonem lidského jednání a chování. Na potřeby člověka má zásadní **vliv okolí**, ve jakém žije.

Motivační poloha tak, jak ji zpracoval Plamínek (2010) volně vychází z práce A.H. Maslowa (1954). K Maslowově hierchii Plamínek přidal ještě **nulté patro** pyramidy - příjemné pocity.

Obrázek 7: Plamínková hierarchie potřeb



Zdroj: Autor

Člověk (z experimentů je známo, že i zvířata) je schopen **jednat proti svému pudu sebezáchovy** (fyziologická potřeba). Dnes už každý ví, že kouření je zdraví škodlivé - způsobuje rakovinu, smrt. Přesto však kvůli příjemnému pocitu z cigarety potlačí své nadřazené potřeby. Další takovéto příjemné pocity pocházejí z konzumace drog, alkoholu nebo přejídání. (Plamínek, s. 76)

Pro potřeby motivace lze některá patra pyramidy **sloučit**. V manažerské praxi není třeba rozlišovat mezi fyziologickými potřebami a potřebami bezpečí. (Plamínek, 2010, s. 78)

Obrázek 8: Úrovně motivační polohy



Zdroj: Plamínek, 2010, s. 78

POTŘEBA BEZPEČÍ

Lidé usilující o bezpečí očekávají **jasně daná pravidla a normy** pro práci i mezilidské vztahy. Tyto pravidla poté zkoumají a zkoušejí jejich pevnost. *"Ne náhodou se tím podobají dětem, které také žijí závislý život"*. Tito lidé potřebují manažerovu **starostlivou péči**. Hlavním úkolem vedoucího je poskytnout jim pocit **jistoty**, zázemí a opory. (Plamínek, 2010, s. 78, 79)

POTŘEBA PŘÍSLUŠNOSTI

Lidé - kteří touží po příslušnost - hledají lásku. Takoví lidé jsou vnímaví na **vyjadřování sounáležitosti** (vnitřní i vnější). Touží po **zpětné vazbě**, jejich obavy rozptýlí pouze důkaz (změna **ze smlouvy na dobu určitou na smlouvu dobu neurčitou**). *"Lidé usilující o příslušnost potřebují především pozornost."* (Plamínek, 2010, s. 80)

POTŘEBA UZNÁNÍ

Při dosažení předchozí úrovně potřeb - příslušnosti, se dostavuje potřeba uznání. Zaměstnanec prahne po **srovnání s kolegy**. Člověk hledající uznání se pozná tím, že zoufale **touží po zpětné vazbě** (zjistit tuto motivační polohu je možné zanedbáním zpětné vazby - jedinec v poloze uznání se bude zpětné vazby dožadovat). (Plamínek, 2010, s. 81, 82)

POTŘEBA SEBEAKTUALIZACE

Tato potřeba se týká lidí, kteří dosáhli ke svému vrcholu. Jejich potřebou je **překonávání sama sebe**. Jsou **spokojení sami se sebou**. Mají **dobré vztahy s ostatními** (odpouštějí jim chyby, stejně jako to činí sami u sebe). Jsou **dobře přizpůsobení na společnost**. Zpravidla jsou **kreativní** a pracují s vysokým nasazením. Svou práci nesměřují k vlastnímu zisku, ale snaží se být **užiteční pro své okolí**. (Plamínek, 2010, s. 83, 84)

MOTIVAČNÍ NALADĚNÍ

Je to nejproměnlivější složka motivačního pole člověka. Jeho závislost na změnách životních podmínek je zjevná a dobře pozorovatelná. Na rozdíl od motivačního založení a motivační polohy není třeba motivačnímu naladění v praxi věnovat mnoho pozornosti z toho důvodu, že tím jak **je proměnlivé, tak v průběhu času se negativní naladění mění a není třeba se jím manažersky zabývat**. (Plamínek 2010, s. 25)

Motivační naladění se hodí při **diagnostice** motivačního pole. Když se zpřesňovatel ve všech emočních stavech (smutek, vztek, štěstí, neutrální atd.) chová podle charakteristik typických pro například zpřesňovatele, je taková diagnóza motivačního pole **věrohodnější**.

Motivační naladění v podstatě popisuje problematiku emocí. A protože emoce mají pomíjivý charakter, motivační nástroje je lepší při abnormálním emočním stavu nepoužívat.

3. NÁSTROJE PRO ZVYŠOVÁNÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Adair ve své knize *Efektivní motivace (2004)* popsal 6 praktických strategií na zvýšení motivace lidí tak, aby odváděli maximální výkon. Každou strategií se budu postupně a podrobněji zabývat této kapitole.

Tabulka 1: Seznam motivačních nástrojů podle Adaira (2004)

Dobry příklad

Příjem lidí, kteří již jsou motivovaní

Podnětné, realistické cíle

Efektivní komunikace

Zaměstnanec jako osobnost

Spravedlivé odměňování

Uznání

Zdroj: Autor

3.1 DOBRÝ PŘÍKLAD

Všichni jsme (ať už vědomě nebo nevědomě) ovlivňováni příkladem, který vidíme u nadřízeného. Základní podmínkou je tedy motivovaný vedoucí - jeho příklad bude působit na jeho podřízené a ti se budou u něj inspirovat. Adair (2004, s. 110) uvádí pro lepší představu příklad: *"Nadšení inspiruje, obzvláště pokud je kombinováno s důvěrou."* Naopak - pokud vedoucí pracovník není motivovaný, je jasné, že nepovede vysoce motivovaný kolektiv. I kdyby ho "zdědil", tak svým příkladem dá všem jasně najevo, že výkon pro něj není podstatný a kolektiv se inspiruje - přizpůsobí.

Zapálení, nadšení, prostě **motivace vedoucího by tedy měla být vidět** a cítit, být doslova hmatatelná. Taková **motivace se poté přesouvá na ostatní spolupracovníky** a působí žádoucím účinkem - totiž zvýšením pracovního výkonu.

Znaky dobrého příkladu podle Adaira (2004, s. 111):

- **veřejný** (Jedná veřejně, nepletichaří, nepomlouvá za zády.)

- **spontánní** (Jít příkladem by vedoucí neměl jít pro to, aby šel příkladem, ale protože je pro něj přirozené se tak chovat. Je důležité být přirozený.)
- **expresivní** (Do svého jednání by měl správný vedoucí dávat emoce, nebýt lhostejný ke své práci.)
- **skromný** (Neměl by na sebe zbytečně přitahovat pozornost, být sobecký, přivlastňovat si zásluhy.)
- Děláním věcí pro efekt může být proti zájmu vedoucího (pokud to vedení pracovníci prohlédnou), nadšení by proto mělo být skutečné.

Celá strategie dobrého příkladu je postavena na principu reciprocit (příjemce motivovaného jednání cítí povinnost jednání oplatit stejnou mincí) ve vztazích mezi vedoucím a vedeným. Tato rovnocennost by měla být uvedena ve smlouvě, ale zároveň se dá očekávat, že tato rovnocennost (s druhým jedním podle toho, jak chci, aby on jednal se mnou - první reciprocita se objevuje v Bibli, Lukáš 6:31) je součástí lidské přirozenosti. Faktorem, na kterém celá strategie padá je, že motivovat ostatní může jedinec pouze tehdy, pokud je sám motivován. (Adair, 2004, s. 111-112)

Klíčové body podle Adaira (2004, s. 119):

- *"základním kamenem motivování ostatních je **být sám motivován**, protože **motivace je nakažlivá**",*
- tři charakteristické znaky opravdového vedení - *"**nadšení, vnitřní závazek (oddanost věci), vytrvalost tváří v tvář obtížím**"* - pokud je vedoucí nemá, měl by o ně usilovat,
- pokud nejsou pracovníci úplně oddáni své práci, je to zpravidla **chyba vedoucího** a ne jejich,
- vedoucí nesmí chtít po podřízených věci, které by sám neudělal,
- pokud není vedoucí intenzivně motivován, tak pravděpodobně vykonává špatnou práci a měl by hledat jinou, pro něj vhodnější pozici/práci,

3.2 PŘÍJEM LIDÍ, KTEŘÍ JIŽ JSOU MOTIVOVANÍ

V mé bakalářské práci se zabývám tématem motivování, světoznámí autoři napsali na toto téma nespočet knih o motivaci. Tyto knihy obsahují leckdy složité teorie či praktické rady pro motivování. Proč se ale této náročné a složité problematice jednoduše nevyhnout? Stačí **zaměstnávat lidi, kteří jsou motivovaní už od příchodu do společnosti**. Podporovat v motivaci ty, kteří už motivováni jsou, je výrazně méně nákladné na zdroje, než se snažit motivovat ty, kteří zatím motivováni nejsou.

Adair (2004, s. 121) podotýká, že v současnosti se finance určené na výběr pracovníků utrácejí převážně za manažery na nejvyšších postech v hierarchii organizace. Dle Adairova názoru by to mělo být jinak. Finance by se tedy měly investovat na výběr zaměstnanců do všech částí organizace.

Zajímavou Adairovou poznámkou je, že organizace by měla vybírat spíše ty jedince, kteří jsou sice méně nadaní, ale zato více motivovaní, nežli více talentovaní, ale hůře motivovaní jedince.

Indikátory vysoké motivace (Adair, 2004, s. 124):

- **energie** (extrovert energii předává do okolí, introvert ji soustředí v sobě a působí soustředěně),
- **oddanost** (je oddaný záměru organizace nebo chce být loajální),
- **vytrvalost** (schopnost překonávat problémy, přizpůsobit se změnám),
- **dovednosti** (dosavadní dovednosti získané v průběhu života),
- **cílevědomost** (má cíl, za kterým si jde - není přelétavý, při problémech neustupuje),
- **potěšení** (ten kdo nemá ze své práce potěšení, zákonitě nebude k té práci moc motivován),
- **odpovědnost** (přípravenost a snaha přijmout/vyhledávat odpovědnost)

Znaky, které můžeme pozorovat u vysoce vnitřně motivované (takzvaný Michelangelův motiv) osoby, jsou následující: *"Určitý pocit hrdosti na vlastní zručnost; pozornost věnovaná drobným detailům; ochota zůstat déle, nebo ujít větší vzdálenost, aby člověk dostal tu správnou práci; absence unáhlené spokojenosti s výsledkem; vnitřní kontrola nebo*

zodpovědnost za práci samotnou, která se obejde bez dalšího vnějšího dozoru či kontroly; schopnost posoudit nebo ohodnotit vlastní práci relativně nezávisle na pohledu ostatních." Je však třeba nezaměňovat tyto znaky s perfekcionismem, který je naopak nežádoucí charakteristikou u většiny pracovních pozic. (Adair, 2004, s. 126-128)

Michelangelův motiv je žádanou vlastností u potenciálních zaměstnanců. Takový pracovník je totiž **velmi silně vnitřně motivovaný**. Hledání člověka s Michelangovým modelem je **hledání kvality** na úkor kvantity.

Klíčové body vybírání motivovaných zaměstnanců podle Adaira (2004, s. 130):

- neztrácet čas a energii s těmi, kteří se na danou pracovní pozici nehodí,
- lidé mají rádi to, v čem jsou dobří. Má-li tedy zaměstnanec potěšení z práce, je dobrá šance, že v ní bude i vynikat,
- mělo by být pravidlem, že vysoce motivovaní zaměstnanci se hledají **na všechny pracovní pozice** v organizaci,
- Michelangelův motiv řeší problém s vedením lidí, kteří pracují z domova (na dálku).

3.3 PODNĚTNÉ, REALISTICKÉ CÍLE

Pokud jednotlivec cítí nějakou nenaplněnou potřebu, jiný člověk intuitivně cítí tuto potřebu a je lákán k pomoci druhému v nouzi. Tyto pocity, kdy člověk cítí potřebu pomáhat, se dají ignorovat (nereagovat), ale nezmezí úplně. V tom případě je žádoucí, aby vedoucí **vytvořil podnětné a realistické cíle jednotlivci na míru, podle jeho specifické potřeby**. Tím docílí spuštění motivačních procesů - nárůstu motivace. (Adair, 2004, s. 131)

*"Úkolem vedoucího je tedy rozložit úkol na **dosazitelné kroky** a zaměřit pozornost týmu na nejbližší krok nebo fázi v řetězci událostí, které nakonec povedou k žádoucímu výsledku."* (Adair, 2004, s. 136)

Vedoucí pracovník tedy musí **rozdělit celkový pracovní úkol** na menší části (cíle - se SMART vlastnostmi), které jsou jasně určené a dá se jich bezprostředně dosáhnout. Směr, kterým se bude pracovní úsilí odvíjet, (záměr - účelová oblast), a který je více či méně otevřený, není pevně daný. Přes **dílní cíle** pracovníci projdou s později definovaným **záměrem** až k vyhotovení celkového **úkolu**. Rozdělení na úkolu části pomáhá člověku vidět postup, mít částečný úspěch na dosah a to stimuluje k výkonům, tedy motivuje.

SMART je zkratka vlastností cílů, kterou jako první použil ve své práci "*There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives.*" George T. Doran (1981):

- S - Specific – specifické, konkrétní cíle
- M - Measurable – měřitelné cíle
- A - Achievable/Acceptable – dosažitelné/přijatelné
- R - Realistic/Relevant – realistické/relevantní (vzhledem ke zdrojům)
- T - Time Specific/Trackable – časově specifické/sledovatelné

Cíl vytvořený s dobře nastavenými SMART parametry (vlastnostmi) je **jasně a srozumitelně zadán**, proto podporuje motivaci. Zároveň by **cíle měly být náročné** (výzva k prokázání schopností), vyzývavé (provokující-stimulující mysl). Zásadně důležité pro motivaci prostřednictvím dílčích cílů je, aby pracovníci se na vytyčených cílech **podíleli** (v úvahu je třeba vzít celou řadu faktorů jako zkušenosti, zralost pracovníků aj.), **souhlasili** s nimi a identifikovali se v nich.(Adair, 2004, s. 133-135)

Klíčové body vytváření podnětných, realistických cílů:

- V úkolu musí být **náročná, obtížná část**. Jednoduchý úkol nemotivuje.
- Lidé od práce /úkolů/ očekávají (a pokud jsou správně vnitřně motivováni, tak i požadují) určité nároky a dodržování disciplíny při plnění úkolu.
- Cíle by měly být podnětné (podmanivé) a reálné (splnitelné).
- Účel a záměry organizace rozdělit do **zřetelných dílčích cílů**.
- Nespokojit se s čímkoliv jiným než **nejlepším možným** výkonem zaměstnance.

3.4 EFEKTIVNÍ KOMUNIKACE

Komunikace je dimenzí, ve které probíhají mezilidské vztahy. Bez komunikace by motivování bylo značně omezené. Naštěstí člověk, jako jediná bytost na Zemi, si vyvinul specifickou schopnost komunikace - řeč.

ZPĚTNÁ VAZBA

Je důležité poskytovat lidem zpětnou vazbu. **Zpětná vazba** poskytuje člověku informaci o tom, jak svou práci vykonává a jestli postupuje správným směrem nebo dosahuje malého úspěchu a co je třeba pro úspěch udělat. Uvědomění si, že pracovník je neúspěšný a jaká cesta vede k úspěchu, je motivační prvek sám o sobě. Přestože je zpětná vazba velice důležitá při motivování, potažmo zlepšování výsledků, efektivně se používá pouze výjimečně. Při podávání zpětné vazby je záhodno **vyhnout se osobní kritice**, poskytovat výhradně věcnou, nejlépe **konstruktivní**. Správně poskytnutá zpětná vazba podporuje lidi ve vytrvalosti. Pointa úspěšné pozitivní zpětné vazby je najít na výkonu to, co zaměstnanec udělal dobře (i kdyby měl být úspěch sebemenší) a **stavět na jeho silných stránkách**. *"Poskytovat svému týmu jako celku, jednotlivcům, kteří pod vás spadají, kolegům, dokonce i svému nadřízenému **kladnou odezvu** (nebo chválu) je stejně tak důležité, jako poskytování **rozvojové odezvy** - tedy konstruktivních návrhů, jak v budoucnosti zlepšit výkon."* (Adair, 2004, s. 139-141)

PŘEDÁVÁNÍ INFORMACÍ

Do tří nejefektivnějších způsobů pracovní motivace patří - kromě **odborné kompetence** a **osobního příkladu - komunikace** s týmem o úkolech, které kolektiv čekají. Pokud je vedoucí pracovník schopen přesvědčit kolektiv, že úkoly jsou smysluplné a získat si ho pro svůj způsob uvažování, tak je zaručená vysoká motivace při podávání výkonu. Vedoucí by se měl vyvarovat snahy získat si důvěru posluchačů pro věc předtím, než k ní poskytne odpovídající informace. (Adair, 2004, s. 141)

Motivace v čase neustále klesá tím, jak se v pracovním prostředí jedinec potkává s drobnými i většími obtížemi, prožívá frustrace. Druhá varianta je skokový úbytek motivace při nepříjemné zkušenosti - například ztráta podpory důležitých lidí atd. I když tedy je vedoucí příkladně motivovaný, vybráni byli jen ti nejvíce motivovaní uchazeči o pracovní místo a stanoveny byly jasné, realistické a podněcující cíle, práce vedoucího-motivátora nekončí. Je třeba, aby **vedoucí pracovník sledoval vyvíjející se postoje jednotlivce /kolektivu/ vůči vytyčeným úkolům či přiděleným funkcím a energii vkládanou do práce** (jako dva hlavní ukazatele morálky a úrovně motivace). Pokud nastává pokles morálky, motivace je třeba, aby vedoucí pracovník určil rozsah problému - týká se pokles jednotlivce či několika jedinců nebo je to problém celého kolektivu respektive organizace? Obecný problém motivace

/morálky/ znamená **problém v oblasti úkolu** (příznakem je špatná atmosféra). Je lepší sdělit nepříjemnou pravdu, že úkol bude obtížný, ale společnými silami se dá zvládnout než klamat lži, prázdnými nadějemi, falešnými sliby. (Adair, 2004, 142-144)

Klíčové body efektivní komunikace:

- Morálka odráží postoj jednotlivce /skupiny/ kolektivu k vytyčenému úkolu. Morálka není konstantní, ale **v čase se mění** (kolísá).
- Dobrý vedoucí pracovník by měl mít za úkol **povzbudit dočasně vystresované** podřízené, probudit v nich sebedůvěru.
- Při efektivní motivaci je třeba se oprostít od osobních názorů a **dívat se na problém s nadhledem a objektivně**.
- Dobře mířené povzbuzení znamená více než hrozba tresty nebo lákadlo v podobě mimořádných odměn.
- Je lepší **motivovat po malých dávkách a pravidelně** než jednou za čas vychválit do nebes.

3.5 ZAMĚSTNANEC JAKO OSOBNOST

Chce-li vedoucí dostat z podřízeného co nejlepší výkon, musí se s ním **jednat jako s osobností**, která má své specifické vlastnosti a potřeby. Člověk je unikátní, každý jedinec je odlišný a tím se zároveň liší i to, čím je motivován. Nejlepší způsob jak zjistit, co člověka motivuje je, se ho na to zeptat. Jedinec si nemusí být jistý, co ho motivuje - **úkolem vedoucího pracovníka je pomoci najít mu to, co hledá, co ho motivuje**. (Adair, 2004, s. 148, 149)

Co v lidech podporovat (Adair, 2004, s. 149, 150):

- **Důvěru** - v sebe i v ostatní, základním předpokladem pro úspěšnou individuální motivaci je důvěra mezi aktéry
- **Nezávislost** - jedinec chce patřit do skupiny a zároveň být jedinečný. Nezávislý člověk je iniciativní.
- **Iniciativu** - znamená podnikavost. Výše iniciativy určuje, zda je člověk schopen a ochoten podniknout první, nejistý krok.

- **Pracovitost** - najít zaměstnanci práci, která ho naplňuje. Takovou práci, která přispívá k rozvoji pracovitosti.
- **Integritu** - *"Integrita znamená nejdříve se naučit přijmout standardy nebo hodnoty mimo vlastní osobnosti. Pomáhá to k rozvoji celistvé osoby."*
- **Bezpečí** - pocit bezpečí plyne z porozumění pozice, kterou zaujímají ve vztahu k všem podstatným lidem v životě člověka.

Jaké závěry lze vyvodit z této kapitoly? S každým jednotlivcem se musí jednat jako s osobností. Jinak je vysoce pravděpodobné, že daný jednatel (pokud se s ním nejedná jako s individualitou) nebude mít respekt a snahy manažera bude ignorovat. Jak postupovat v případě, že na zaměstnance nepůsobí snahy vedoucího o motivaci? Jak na člověka, se kterým si manažer neví rady? Nejlepší a neúčinnější **řešení je rozhovor** s daným jedincem. Ptát se a naslouchat, co jedince motivuje. **Jedinec sám ví nejlépe, co ho motivuje.** Těm zaměstnancům, kteří nestíhají tempo kolektivu nebo podávají podprůměrné výkony, je záhodno pomoci. Dodat jim sebedůvěru, odvalu, stimulovat je. Pokud to nepomůže, poslední šance je rozhovor o důvodech, proč zaměstnanec neplní své úkoly. Výstup takového rozhovoru je buďto určení motivačních nástrojů (o kterých si sám jedinec myslí, že ho budou motivovat), nebo závěr, že se jedinec na danou pracovní pozici nehodí.

3.6 SPRAVEDLIVÉ ODMĚŇOVÁNÍ

Odměňování zaměstnanců patří mezi **nejcitlivější motivační nástroje**. Už z Maslowovy teorie potřeb lze odvodit, že peníze výměnou za odvedenou práci **uspokojují hned několik různých potřeb** - protože peníze zajišťují uspokojení *fyzilogických potřeb* jako je ukojení hladu (nákup jídla), teplo (nákup energií), potřeby druhého stupně - *bezpečí* (prostřednictvím peněz si zajišťujeme bydlení) a zároveň peníze slouží jako prostředek k získání *uznání* ostatních lidí. Z těchto důvodů je patrné, že lidé reagují na změnu peněžního ohodnocení velmi choulostivě. Proto je třeba vyčlenit peněžní odměny (mzdu, prémie atd.) z ostatních motivačních faktorů a jednat s nimi jako se speciální složkou.

Pokud chce organizace co nejefektivněji využívat své zdroje (finanční i lidské) - přimět zaměstnance k nejvyššímu výkonu, optimalizovat náklady - je nezbytností zavedení a realizace spravedlivého odměňování. Toho se dá docílit pomocí **systemu hodnocení**. Zvýšení výkonu jde ruku v ruce s motivací. Ta se zvyšuje motivačními nástroji, mezi něž patří i **hodnocení a odměňování**. (Pilařová, 2008, s. 11)

Pilařová (2008, s. 61) považuje za důležité zmínit, že hodnocení kompetencí by mělo být provázané s fixní složkou platu a hodnocení výkonu provázané s variabilní složkou platu.

Herzberg považuje peněžní prostředky za hygienický faktor - to znamená, že jejich dostatek a spravedlivé udělování nijak dramaticky nezvyšuje motivaci. Ovšem pokud člověk cítí, že je peněžní ohodnocení nespravedlivé, vede to k citelnému poklesu motivace.

SYSTÉM HODNOCENÍ

Systémové hodnocení znamená **systematické** a **objektivní** hodnocení pracovníka **v pravidelných intervalech**. Je nutné se vyhnout nesprávně určenému systému hodnocení. Takový systém nepodporuje motivaci /výkonnost/, ba naopak vede ke ztrátě motivovanosti pracovníků. Ke špatnému systému hodnocení se lze dostat špatnou implementací, výběrem nevhodných kritérií hodnocení, s chybějícími navazujícími personálními systémy nebo s neprofesionálním vedením hodnotícího rozhovoru. (Pilařová, 2008, s. 11) Pokud je podle Pilařové (2008, s. 11) systém hodnocení nastaven dobře, správně implementován, a to vše ve vhodný okamžik, může organizace jeho prostřednictvím:

- *"Poskytovat a získávat **zpětnou vazbu** o výkonu, potenciálu, rozvojových potřebách, spokojenosti, názorech, vztazích a úrovních komunikace."*
- Vytvářet změny a **jednat o změnách** v pracovním procesu, chování či komunikaci.
- Určovat **dílčí** pracovní cíle.
- Poskytovat zaměstnanci užitečné informace (o pracovních postupech, typech řešení, povinnostech a odměnách).
- *"**Motivovat** hodnoceného k vyšším výkonům, k žádoucímu chování."*
- Stimulovat oddanost k organizaci.
- Oprostit odměňování, kariérní růst či rozvoj podřízených od **osobních názorů**.

Pilařová (2008) definuje tři základní typy hodnotících systémů:

1. Hodnocení kompetencí
2. Hodnocení výkonů

3. Mimořádné hodnocení

Pilařová (2008, s. 61) dále považuje za důležité zmínit, že **hodnocení kompetencí** by mělo být provázané s fixní složkou platu a **hodnocení výkonu** provázané s variabilní složkou platu.

Zaměstnanci věnují jakýmkoliv změnám v systému odměňování (i když je systém špatně nastaven) **maximální pozornost**. Systémové hodnocení je tak důležitým a složitým faktorem, na který všichni zaměstnanci reagují s vysokou sensibilitou, že správným vytvořením a aplikací toho pravého systému hodnocení by se mělo zabývat ve velkém rozsahu.

HODNOCENÍ KOMPETENCÍ

"Hodnocení kompetencí se zaměřuje na hodnocení vlastností, dovedností, schopností, znalostí a postojů." (Pilařová, 2008, s. 12)

Jedná se o dlouhodobé hodnocení - v intervalech okolo jednoho roku - které má dopad na *"rozvoj a kariéru zaměstnance a pevnou složku platu."* Pevnou složku platu ovlivňuje členění platových skupin /tříd/ - podle schopností a dovedností zaměstnanců. (Ve veřejné správě panují specifické podmínky. Popisují je v podkapitole *Vyhodnocení výsledky dotazníku ve zkoumaném vzorku zaměstnanců ÚMČ Prahy 11; Spravedlivé odměňování*)

Jaký je tedy přínos hodnocení kompetencí? Pokud se při hodnocení kompetencí zjistí, že dosud řadový zaměstnanec má předpoklady pro např. obor financování, jsou mu nabídnuty možnosti rozvoje, je připravován na práci v ekonomickém oboru (úkoly z oboru, kurzy atd.). Když se při následujícím hodnocení kompetencí zjistí, že nadějný zaměstnanec si osvojil většinu potřebných dovedností, může ho vedení přesunout na novou pracovní pozici.

HODNOCENÍ VÝKONU

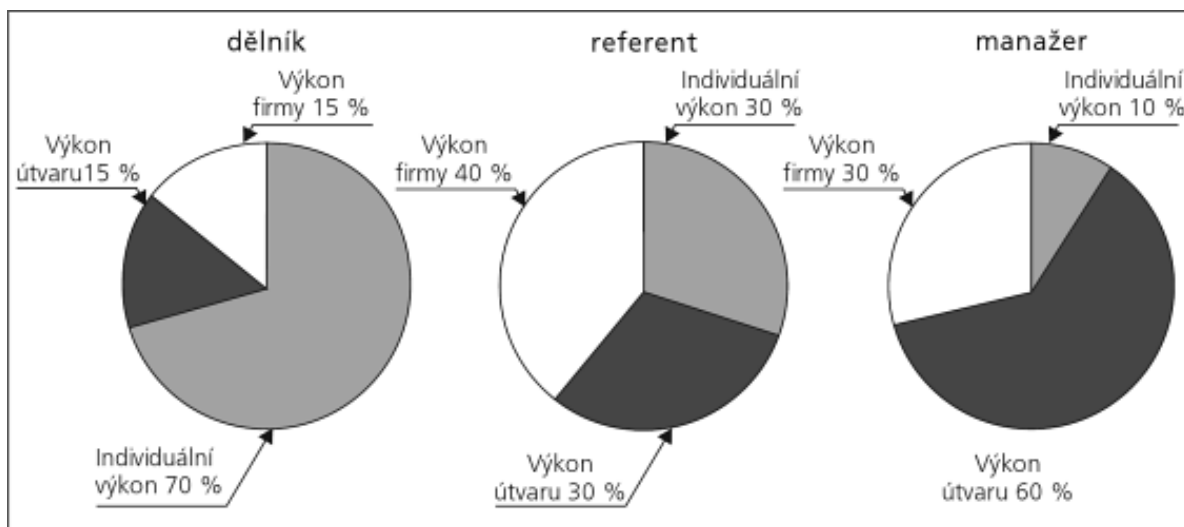
"Hodnocení výkonu se zaměřuje na hodnocení množství a kvality vykonané práce." (Pilařová, 2008, s. 13)

Jedná se o krátkodobé hodnocení - zpravidla se hodnotí měsíčně nebo kvartálně - které má dopad na **pohyblivou složku platu** (prémie vázané na výkon, bonusy). Složkami, které se při hodnocení výkonu zpravidla klasifikují, jsou **cíle** (například: pro pozici ředitele obchodu - *zvýšit meziroční obrát o 8%*) nebo **úlohy** (co je pracovní náplní daného zaměstnance/pracovní pozice - například: *Fakturace*). Mezi typická kritéria hodnocení výkonu pro manažerské pozice patří *plnění business plánu*, pro administrativní pracovníky se obvykle jedná o *počet zpracovaných faktur /žádostí/*, pro obchodní zástupce je typickým kritériem při hodnocení

výkonu počet nově získaných zákazníků, pro projektové manažery je hodnoceno *dodržování rozpočtů, termínů* a tak dále. **Podle míry splnění kritérií hodnocení se potom podle předem určených pravidel určuje výše vyplácených odměn /bonusů/.** Jednotlivá kritéria obvykle mají stanovenou váhu /podíl/ na celkovém bonusu. (Pilařová, 2008, s. 13, 14)

Čím **nižší** pracovní pozice v hierarchii organizace, (řadové pozice - dělník/úředník) tím se frekvence hodnocení výkonu a vyplácení pohyblivé složky platu zvyšuje (**měsíční** hodnocení), pro **vyšší** pracovní pozice až k manažerským platí snižování frekvence vyplácení pohyblivé složky platu (**kvartální, roční** hodnocení). Sledovat se dají nejen individuální výkony, ale také výkony celého týmu, skupiny, oddělení, útvaru nebo firmy (záleží na filosofii organizace - organizace kladoucí důraz na týmové pojetí více zohledňují týmové výkony, zatímco organizace individuální se soustředí na výkony jednotlivců). Výkonnost celé organizace obvykle tvoří menší část variabilní části platu. Tato část je větší u manažerských pozic. Graficky znázorněná podoba k shlédnutí na obrázku 9. (Pilařová, 2008, s. 61, 62)

Obrázek 9: Příklad rozdělení variabilní části platu



Zdroj: Pilařová, 2008, s. 62

Ve vztahu k Maslowově hierarchii se dá čekat, že lidé s vyšší potřebou jistot budou lépe motivováni platem tvořeným z větší části fixní složkou (i když plat může být celkově menší). Zároveň lidé - které motivuje možnost získání vyššího finančního ohodnocení v závislosti na výkonu a nezáleží jim tolik na jistotách - dají přednost vysokým, i když nejistým příjmům. (Pilařová, 2008, s. 63)

Hodnocení výkonu tedy slouží k určení výše variabilní části platu /mzdy/. Podle předem vytvořeného plánu cílů (či úloh a jejich kritérií) se hodnotí odvedený výkon zaměstnance. Jedno z možných hodnocení výkonu může znamenat, že při odvedení práce na 100 % (podle předem definovaných kritérií) se vyplácí 100 % bonus, při 75 % pracovním výkonu se vyplácí 50 % bonus, při 50 % práci se bonus nevyplácí a při výkonu dosahujícího méně než 50 % dochází k uplatňování malusu.

MIMOŘÁDNÉ HODNOCENÍ

"Mimořádné hodnocení je prováděno mimo obvyklou periodu krátkodobého nebo dlouhodobého hodnocení, avšak v předem jasně definovaných situacích." (Pilařová, 2008, s.15)

Příkladem situace, při které se uplatňuje mimořádné hodnocení, může být například rozvázání smlouvy se zaměstnancem, přeřazení na nižší pozici či jeho povýšení. Mimořádné hodnocení patří do systematického hodnocení (tzn. je předem určené, za jakých podmínek se uplatňuje) a využívá stejných principů jako ostatní systémové hodnocení (hodnocení kompetencí, hodnocení výkonu - objektivní, obsahuje kritéria hodnocení atd.)

3.7 UZNÁNÍ

Zaměstnanec, který tvrdě a dobře pracoval, očekává nějaké uznání od svých nadřízených či alespoň kolegů. Síla motivace pramenící z uznání by neměla být opomíjena. **Pro mnoho lidí je vidina uznání lákavější než peníze.** Z toho plyne, že každý vedoucí (i kolega) by měl uznání vyslovovat. Podoba uznání by měla být různorodá - jak **formální**, tak i **neformální**. (Adair, 2004, s. 168, 169)

Ne nadarmo Maslow uvádí potřebu uznání jako druhou nejvyšší potřebu po seberealizaci. Herzbergův výzkum také potvrdil, že lidé řadí uznání jako faktor pracovního uspokojení velmi vysoko.

ZNAKY, VLASTNOSTI UZNÁNÍ

Důležité znaky správného uznání podle Adaira (2004, s. 168-170):

- Základním principem dobře mířeného uznání je jednání s každým jednotlivcem spravedlivě a objektivně, stejným stylem.

- Vyjadřovat uznání by se mělo pouze ke skutečným výkonům, úspěchům jedince /týmu/ skupiny. (Vyvarovat se falešného uznání - dotýčný zpravidla onu faleš prohlédne)
- Pokud to je možné, uznání by mělo být vyslovováno veřejně - před pracovní skupinou nebo celou organizací.
- Uznání by mělo sloužit jako příklad. Správné uznání slouží jako motivace i ostatním přihlížejícím.
- Při pronášení uznání je důležité nezapadnout do stereotypu. Je záhodno používat formální i neformální uznání.
- Nejdůležitější vlastností uznání je jeho opravdovost. Takové uznání je tedy upřímné a bez vedlejších úmyslů.

Co si odnést? **Uznání je vysoce účinný motivační nástroj**, používán však musí být pouze upřímně, tam kde je pochvala objektivně zasloužená. Chválu si nezaslouží jen výkony nad požadovanou úroveň, ale i **velmi kvalitně odvedená práce** podle zadání. Je totiž třeba **rozlišovat mezi průměrným a výtečným výkonem**. A to platí i pro administrativní a rutinní práce. Pokud se pracovníkům s rutinní pracovní náplní nedostane čas od času (pouze zasloužené) pochvaly, mohou se cítit **přehlíženi a neoceněni** (to vede ke ztrátě motivace). Když se někomu dostane pochvaly od nadřízeného (například za to, že odvádí dobrou týmovou práci), dotýčný cítí, že je vnímám nejen jako zaměstnanec, ale že **vedení se o něj zajímá i jako o člověka**. To je prospěšné pro jeho motivovanost (viz. kapitola *Zaměstnanec jako osobnost*). (Adair, 2004, s. 169-171)

Základním prvkem při projevování uznání je nutnost znát onoho zaměstnance jménem. Proto by vedoucí měl znát jména všech zaměstnanců, kteří pod ním pracují. V pracovních pozicích, kde to není možné pro příliš vysoký počet podřízených (generální ředitel velké společnosti, technický manažer, projektový manažer atd.) je třeba znát jména alespoň všech manažerů. Platí zde zásada, čím více, tím lépe. (Adair, 2004, s. 173)

VYJÁDŘENÍ UZNÁNÍ ZA VÝKON

Peněžní odměny mají ve vztahu k vyjádření uznání malou hodnotu. Protože **finanční odměna může vyvolat dojem, že dobře odvedená práce bude vždy oceněna finančním bonusem**.

Protože se peníze dají velmi snadno porovnávat, bude při udělování finančních odměn docházet k mezi-týmovému porovnávání. Pokud nějaký jedinec usoudí, že jeho odměna byla nespravedlivá, dojde k opaku kýženého efektu (odměna = uznání => nárůst motivace) - výsledkem snah bude nespokojenost a s nimi spojený pokles motivace daného jedince. (Adair, 2004, s. 174)

Základním způsobem jak vyjádřit uznání je **formální slovní pochvala**, zejména před zaměstnancovými kolegy. Pro ještě větší efekt jde vystupňovat pochvalu (nejen symbolickým) dárkem. Adair (2004, s. 174) dále uvádí, že vysoce účinné jsou také dopisy s vyjádřením uznání. Duplikát takového dopisu je vhodné uložit do zaměstnancovy osobní složky.

Věci, které umocní slova uznání (Adair, 2004, s. 174):

- *"placený den volna*
- *malý banket*
- *lístky do divadla, na koncert nebo sportovní událost*
- *nějaký malý dárek, například pero*
- *speciální zadání práce, o kterou se dotyčný zajímá a na které záleží*
- *změna pracovního zařazení, povýšení nebo nová pozice"*

Seznam není třeba brát závazně, ale spíše je vhodná kreativita manažera. Na zajímavé dárky se může manažer zeptat týmu. Je možné, že v organizaci existuje precedens pro případy projevení uznání, dá se tedy pokračovat v tradici. (Adair, 2004, s. 175)

JAK ČASTO CHVÁLIT?

S chválou by to manažer rozhodně **neměl přehánět**. Lidé jsou velmi potěšeni (minimálně vnitřně), když je nadřizený pochválí. **Pokud zaměstnanec předvede mimořádný výkon, ocenění je na místě**. Podle zákona reciprocit (vzájemnosti - projevuje se jako nutkavý pocit oplatit čin, kterému se člověku dostalo - laskavost za laskavost atd.) **lidé za mimořádný výkon očekávají alespoň nějakou formu uznání**, jinak se cítí přehlíženi a odstrčení (z toho plyne ztráta motivace). Slova uznání a **pochvaly mohou ztratit na hodnotě**, pokud jsou příliš častá, nadužívaná. (Adair, 2004, s. 175)

Shrnutí udílení uznání podle Adaira (2004, s. 176):

Adair věří, že právě **uznání je často silnějším motivátorem než peníze**. Zároveň ale peníze znamenají více než jen prostředek pro uspokojení základních fyziologických potřeb - lidé je používají jako univerzální prostředek pro porovnávání úspěšnosti, jako formu uznání atd. U talentovaných lidí se uznání zaměňuje za touhu po slávě /známosti/. **Prosté poděkování, konstatování dobře odvedené práce může udělat s pracovní morálkou zaměstnance nečekaně velkou změnu**. Pro každého člověka má větší váhu uznání od kolegů než od nadřízených. Uznání lze projevit nejen za skvělý výkon, ale i za projevenou snahu.

Klíčové body při vyjadřování uznání (Adair, 2004, s. 178):

- Pokud zaměstnanec udělal něco výjimečného, očekává uznání. Bude na něj reagovat pozitivně.
- Uznání by se mělo udělovat **pouze objektivně**, na základě skutečných zásluh.
- Uznání může mít **formální i neformální podobu**. Veřejné vyjádření ještě posílí motivační efekt.
- Manažer musí vědět, kdo co v organizaci dělá. Díky tomu může pochválit ty, kteří si to zaslouhují.
- Dárek je konkrétní formou uznání. Je to pouze symbol, ale přesto by měl být vybírán pečlivě tak, aby byl pro odměněného vhodný.

4. PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 CÍL PRÁCE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem praktické části práce je analýza současného stavu motivace na Úřadu městské části Praha 11 a navržení zlepšeného motivačního systému za účelem zvýšení motivace řadových zaměstnanců Úřadu městské části Praha 11.

Za účelem naplnění cílů práce byly vytvořeny tyto výzkumné otázky:

1. Jaké faktory ovlivňují motivaci zaměstnanců Úřadu městské části Prahy 11?
2. Jaké motivační nástroje používají vedoucí odborů?
3. Jak zlepšit motivovanost zaměstnanců Úřadu městské části Praha 11?

4.2 VÝZKUMNÁ METODA

Výzkumnou metodou této práce je dotazníkové šetření. Dotazníkové šetření je universální kvantitativní metoda sběru dat, která se používá v široké škále oborů včetně řízení lidí. Výhodou dotazníkového šetření je větší počet účastníků výzkumu, relativní nenáročnost na zdroje (lidské a finanční) a nízké časové požadavky. Anonymita dotazníku přispívá k vstřícnosti respondentů při vyplňování a odevzdávání. Pro účely této práce byly autorem práce vytvořeny dva dotazníky: první pro řadové pracovníky, druhý pro jejich nadřízené - vedoucí odborů. Nachází se v práci nachází jako *Příloha 2* a *Příloha 3*.

4.3 VÝZKUMNÁ PROCEDURA

V rámci empirického šetření bylo rozesláno 12 dotazníků pro **vedoucí odborů**, odevzdáno jich bylo 7. To činí 58,3% návratnosti dotazníku. Povinné otázky byly vyplněny všechny až na jednu - to znamená, že otázek bylo vyplněno 99,4%.

Pro **řadové zaměstnance** bylo rozesláno 80 dotazníků z nichž bylo odevzdáno 66. Návratnost v tomto případě činí 82,5%. Povinných otázek bylo vyplněno 95%.

Jednalo se o jednorázové měření. Existuje rámcová dohoda mezi autorem práce a vedením Úřadu městské části, ze které vyplývá, že bude provedeno další, identické dotazníkové šetření v březnu 2016. A to za účelem zjištění reálného dopadu navrhovaných řešení pro zvýšení motivace zaměstnanců.

4.4 CHARAKTERISTIKA ORGANIZACE, VE KTERÉ PROBÍHAL VÝZKUM

Organizací, jejíž zaměstnanci (**66 respondentů**) a vedoucí pracovníci (**7 respondentů**) poskytli informace ke zpracování v bakalářské práci je **Úřad městské části Praha 11** (dále jako ÚMČ). Je to právní subjekt veřejné správy, který působí v systému **výkonu samostatné působnosti**. *"Postavení, organizační strukturu a činnost upravuje zákon o hlavním městě Praze, Statut hlavního města Prahy a další obecně závazné právní předpisy, usnesení orgánů městské části a interní předpisy, vydávané k jejich provádění."* (Praha 11, 2015)

V oblasti **samostatné působnosti** na území městské části Praha 11 jsou jeho povinnosti následující: (Praha 11, 2015)

- *"plní úkoly, které mu uložily orgány městské části Praha 11 - RMČ a ZMČ městské části Praha 11,*
- *usměrňuje po odborné stránce organizační složky a příspěvkové organizace a zařízení, které si MČ zřídila (pokud zvláštní zákon nestanoví jinak),*
- *pomáhá komisím a výborům v jejich činnosti a zúčastňuje se práce v komisích."*
- *V oblasti "přenesené působnosti na území městské části Praha 11 a dále v městských částech Křeslice, Újezd, Šeberov vykonává státní správu s výjimkou věcí, které patří do působnosti komise nebo zvláštního orgánu - tuto státní správu vykonává na základě zákonů a vyhlášek a je podřízen Magistrátu hlavního města Prahy."* (Praha 11, 2015)
- *"ÚMČ Praha 11 tvoří starosta, tajemník, vedoucí jednotlivých odborů a další pracovníci, zařazení do úřadu městské části Praha 11."* (Praha 11, 2015)

Organizační struktura v jednotlivých oblastech je flexibilní a může se měnit podle toho, jak to vyžaduje plnění úkolů. Současná podoba organizační struktury ÚMČ je:

Tabulka 2: Obory ÚMČ Prahy 11

odbor ekonomický	odbor správy majetku
kancelář starosty	odbor školství a kultury
odbor kancelář tajemníka	odbor územního rozvoje
odbor majetkoprávní	odbor vnitřních věcí
odbor právní	odbor výstavby
odbor sociálních věcí a zdravotnictví	odbor živnostenský
odbor životního prostředí	

Zdroj: Praha 11, 2015

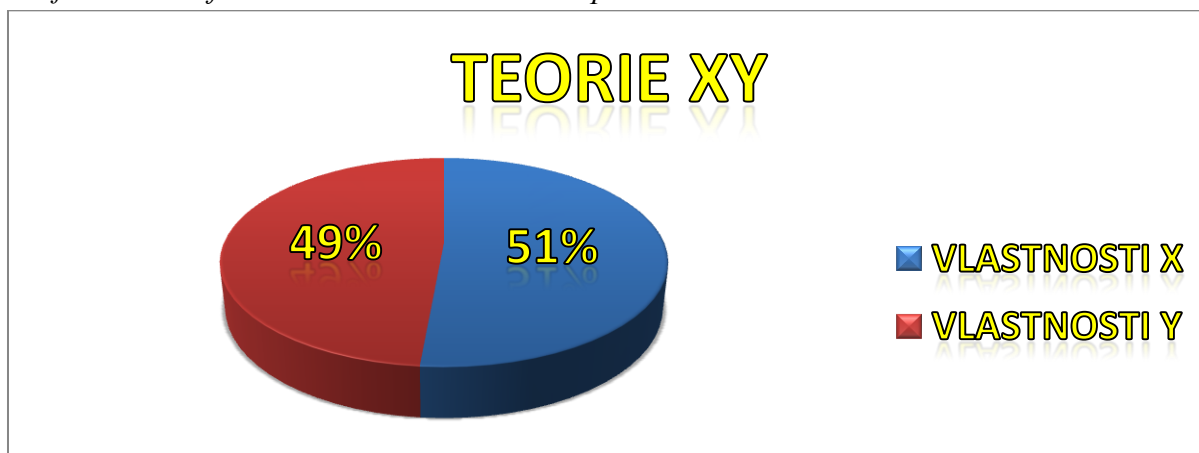
4.5 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU VE ZKOUMANÉM VZORKU VEDOUCÍCH ODBORŮ ÚČM PRAHY 11

Na dotazník pro vedoucí odborů odpovědělo 7 z 12 tázaných.

Teorie XY

Otázky 1-5 v dotazníku měly za úkol prozkoumat kolik vedoucích odborů a jejich zaměstnanců patří podle McGregorovy teorie XY do skupiny X potažmo Y. Pokud je velikost množiny zaměstnanců X (respektive Y) shodná s množinou vedoucích odborů X (respektive Y) je to dle mého názoru ideální stav, kdy organizace jako taková nemusí při řízení lidí brát v potaz protikladné založení jedinců ve vztahu vedoucí-zaměstnanec. Pokud by výsledky byly protichůdné, vedení by to mělo vedoucím pracovníkům zdůraznit důležitost individuálního přístupu (zjištění zda zaměstnanec je X či Y) a odpovídajícímu řízení takového pracovníka.

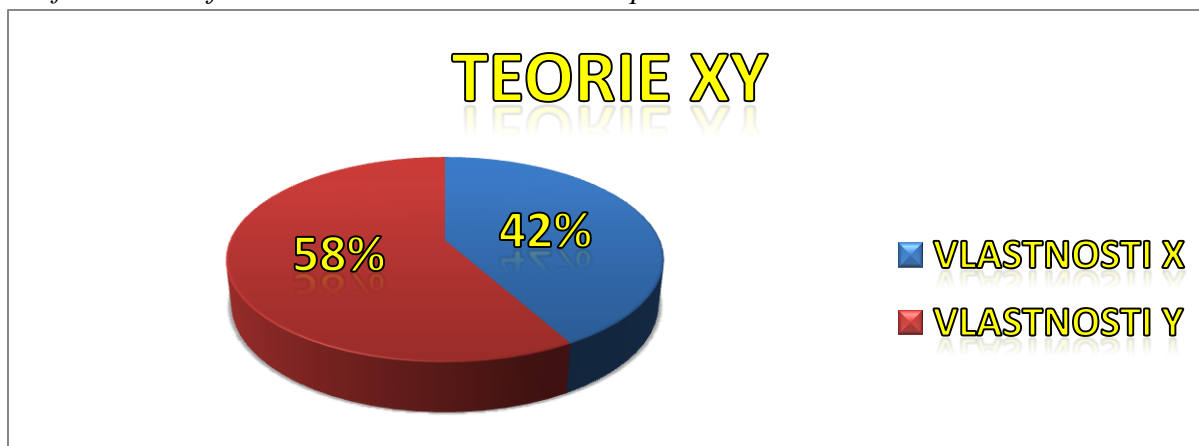
Graf č. 1: Identifikované vlastnosti manažerů podle teorie XY



Zdroj: Autor

Hodnoty získané z dotazníkového šetření ukazují, že vedoucí odborů ÚMČ považuje za pravdivé vlastnosti pro jedince z poloviny vlastnosti typu X a z poloviny vlastnosti typu Y.

Graf č. 2: Identifikované vlastnosti zaměstnanců podle teorie XY



Zdroj: Autor

Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že u vedoucích pracovníků ÚMČ Prahy 11 platí McGregorův předpoklad o tom, že přibližně polovina respondentů věří, že průměrný člověk má vlastnosti typu Y. Toto zastoupení považují za ideální, hlavně vzhledem k tomu, že odchylka od výsledků zaměstnanců ÚMČ je minimální (ze změny výsledků v grafech číslo 1 a 2 je to 9%), a proto se dá soudit, že mezi manažery a zaměstnanci v tomto ohledu panuje porozumění.

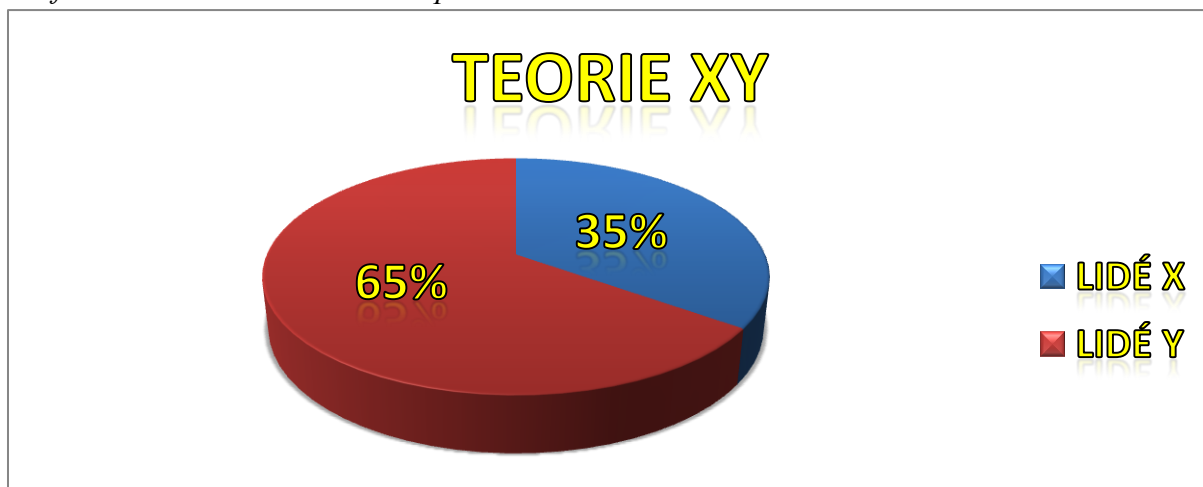
Graf č. 3: Rozdělení manažerů podle teorie XY



Zdroj: Autor

Při sloučení odpovědí na otázky 1-5 z jednoho dotazníku do jedné sumy (a vyhodnocení převažujících odpovědí podle typu) dochází ke změně výsledků a ukazuje, že většina manažerů je typem člověka X. To, že se výsledky v grafu č. 1 a grafu č. 3 výrazněji rozcházejí, přičítám skutečnosti, že na můj dotazník odpovědělo pouze sedm (vysoká možnost statistické chyby) vedoucích odborů. Dotázaný vzorek je spíše malý, reprezentativnost výsledků v ohledu na celou organizaci proto není zajištěna a vytváření převratných závěrů nedoporučuji. Nějakou představu o tom, jaké typy lidí ÚMČ vedou však graf č. 3 dává. Jelikož převažují lidé typu X, věří spíše v to, že jejich podřízení jsou líní, nechce se jim pracovat, a proto je musí často kontrolovat a nějakým způsobem motivovat. Jakými nástroji je motivují, rozeberu v druhé výzkumné otázce.

Graf č. 4: Rozdělení zaměstnanců podle teorie XY



Zdroj: Autor

Při použité stejného postupu při vyhodnocování otázek 1-5 jako u grafu č. 3 vzniká pro zaměstnance graf č. 4. Výsledky z dotazníku s vedoucími odborů (kdy při vyrovnaných vlastnostech XY je 57% lidí v kategorii X) korespondují s výsledky z dotazníku se zaměstnanci (58% vlastností Y a mírný nárůst na 65% lidí v kategorii Y) - nárůst počtu respondentů X (respektive Y) oproti vyplněným vlastnostem činí v obou případech 7%.

Teoretické znalosti motivace

Graf č. 5: Vzdělanost v oboru motivace



Zdroj: Autor

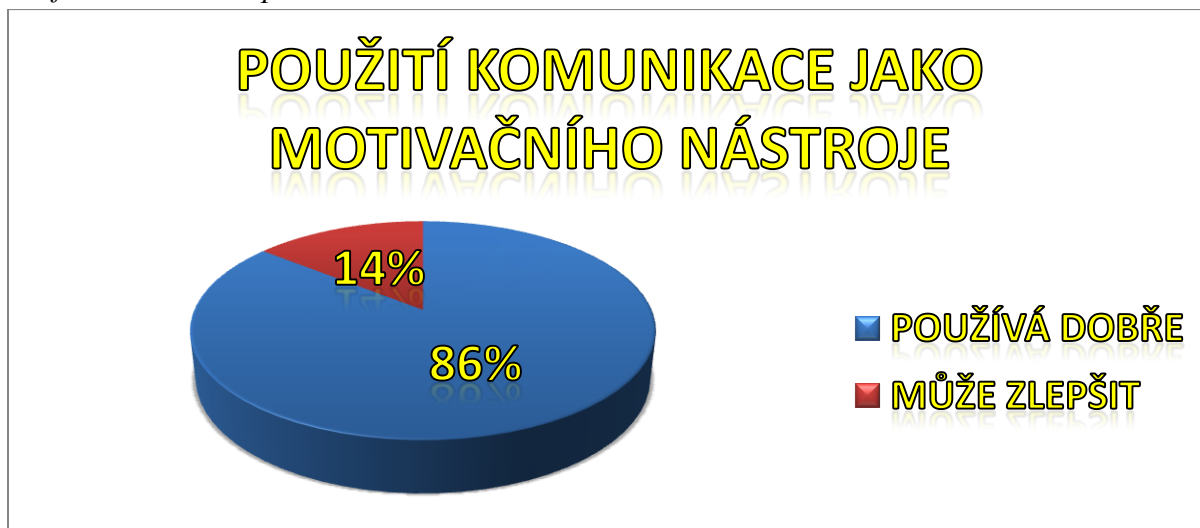
Tento graf ukazuje, zda vedoucí pracovníci mají nějaké teoretické znalosti v oboru motivace. Výsledky ukazují, že dvě třetiny manažerů při řízení lidí nepoužívají žádné teoretické vědomosti a přiznávají, že se řídí pouze na základě svých pocitů. To si ovšem mohou dovolit pouze ostřílení pracovníci s vysokou sociální a emoční inteligencí. Nepředpokládám, že to je případ všech vedoucích pracovníků ÚMČ. Právě proto vidím v oblasti vzdělání vedoucích odborů značný prostor pro zlepšení. U orgánů veřejné správy to dle mého názoru není nijak převratný jev, spíše dokumentuje současný stav veřejné správy, kdy více kvalifikovaných odborníků působí v soukromém sektoru. Jako řešení neutěšené situace ohledně vzdělání vedoucích odborů navrhuji zakoupení výukových motivačních seminářů pro vedoucí pracovníky od renomované poradenské společnosti. (Náklady na jednoho školeného mohou činit přibližně 7 tisíc korun českých - vyškolení 8 pracovníků by mělo stát přibližně 56 tisíc)

K vytvoření grafu číslo 5 byla použita data z otázky číslo 6.

Komunikace

Graf číslo 6 byl vytvořen za použití informací získaných z odpovědí na otázky číslo 7 a 8. Tedy zda manažeři aktivně povzbuzují zaměstnance při plnění úkolu a jestli se na problémy s výkonem podřízeného dívají objektivním pohledem oproštěným od osobnostních faktorů.

Graf č. 6: Motivace pomocí komunikace s zaměstnanci



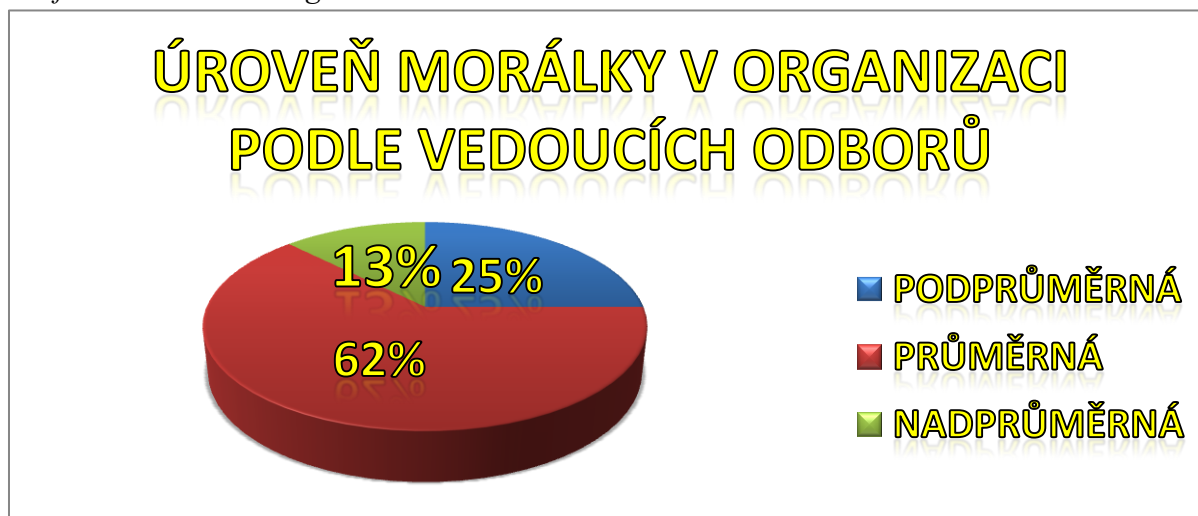
Zdroj: Autor

7 ze 7 respondentů odpovědělo, že zaměstnance aktivně podporují během jeho úkolu. V tomto směru tedy není co vytknout, na místě je pouze pochvala pro vedoucí odborů. Horší je to s objektivním přístupem k zaměstnancům. 40% dotázaných přiznává, že při hodnocení výkonu přihlížejí i k jiným faktorům než pouze k odvedené práci, která by měla být jediným kritériem při hodnocení výkonu pracovníka. Pokud se manažeři vědomě oprostí od subjektivních názorů na zaměstnance a budou hodnotit jeho výkony izolovaně, nezávisle na jeho osobě, tato vylepšená komunikace mezi nimilepší jejich mezilidské vztahy a pozitivně ovlivní motivaci zaměstnanců úřadu. Klíčem k efektivní komunikaci je kvalitní, pravidelná a zpětná vazba, kdy pozitivní zpětná vazba staví na zdůrazňování silných stránek výkonu a konstruktivní kritická zpětná vazba pomáhá rozvíjet zaměstnance. Poskytnutí těchto klíčových informací o zpětné vazbě vedoucím odborů pomůže maximalizovat její efektivitu (jako motivačního nástroje) při zvyšování motivace zaměstnanců ÚMČ.

K vytvoření grafu číslo 6 byla použita data z otázek číslo 7 a 8.

Morálka v organizaci

Graf č. 7: Morálka v organizace dle vedoucích odborů



Zdroj: Autor

Hodnoty tohoto grafu považují za velmi zajímavé. Dvě třetiny manažerů si myslí, že morálka na ÚMČ je na průměrné úrovni, čtvrtina manažerů si myslí, že je dokonce podprůměrná. Předpokladem pro maximální využití potenciálu pracovníka je jeho vysoká pracovní morálka. Hodnoty o morálce v organizaci považují za nejkompexnější představu o úrovni motivace na ÚMČ. V podstatě to zobrazuje přesvědčení vedoucích odborů, že na ÚMČ je pracovní motivace na průměrné či dokonce podprůměrné úrovni.

K vytvoření grafu číslo 7 byla použita data z otázky číslo 9.

Podnětné a realistické cíle

Graf č. 8: Cíle jako motivátor



Zdroj: Autor

Většina vedoucích se snaží o vytváření podnětných pracovních cílů, sami své pracovní úkoly však považují za nudné a z menší části dokonce nesplnitelné. Otázka je tedy nasnadě - jak mohou vedoucí, kteří sami považují své úkoly za nesplnitelné (případně neatraktivní) tvořit podnětné a realistické cíle? Je zapotřebí zlepšit současnou situaci a vytvořit dílčí, snadněji hmatatelné (tím pádem i realističtější) cíle i pro vedoucí pracovníky.

K vytvoření grafu číslo 8 byla použita data z otázek číslo 13 a 14.

Graf č. 9: Tvorba vyzývavých úkolů



Zdroj: Autor

Zde můžeme vidět vlastní názor vedoucích odborů na to, zda vytvářejí motivující úkoly pro své zaměstnance na ÚMČ. Téměř třetina dotázaných ani nevěří, že vytváření motivující úkoly. S vysokou pravděpodobností i ti manažeři, co v dotazníku uvedli, že si myslí, že vytvářejí motivující úkoly takové úkoly objektivně netvoří. Proto odhaduji skutečnou míru správně vytvořených úkolů někde okolo 50% případů. Z toho plyne, že v této oblasti je třeba zlepšení. Zaprvé navrhuji další vzdělávání vedoucích odborů - neschopnost vytvořit dostatečně kvalitní úkoly (z hlediska motivace) může plynout z neznalosti problematiky. Zadruhé navrhuji přezkoumat a zhodnotit, zda aktuálně zadané úkoly mají výše zmíněné charakteristiky motivujících úkolů a případně úkoly nesplňující tyto požadavky přetvořit.

K vytvoření grafu číslo 9 byla použita data z otázky číslo 10.

Graf č. 10: Podpora samostatnosti u zaměstnanců

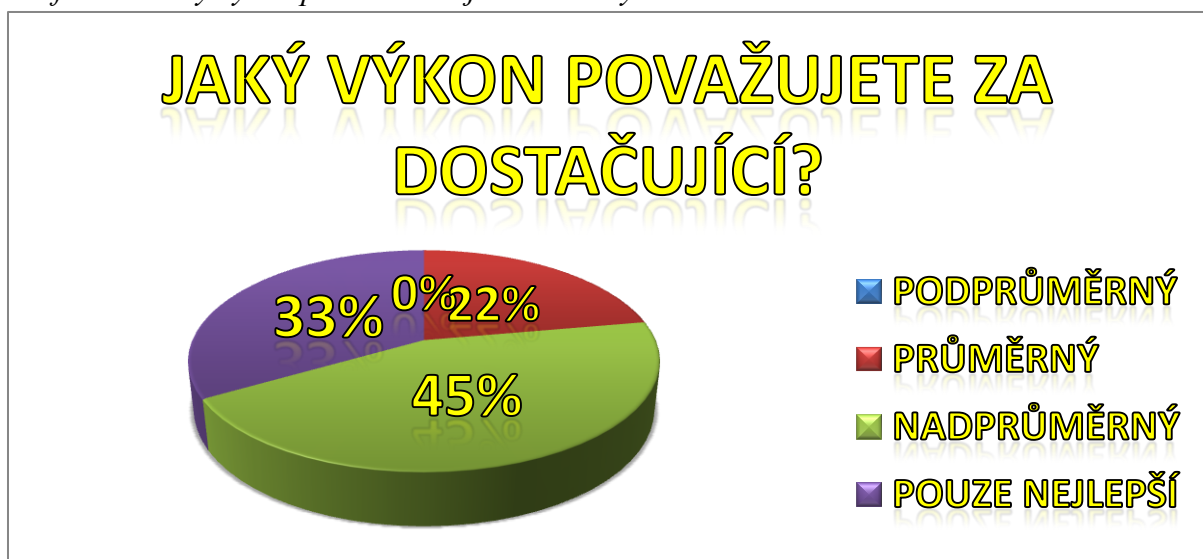


Zdroj: Autor

Co vedoucí odborů dělají v tvorbě cílů velmi správně je podpora zaměstnanců Úřadu v iniciativě a vytváření úkolů na míru, za spoluúčasti podřízených. V tomto ohledu pracují vedoucí odboru bezchybně. Vzhledem k tomu, že téměř 60% vedoucích je v teorii XY člověkem X, je chvályhodné, že úplně všichni vedoucí odborů svým zaměstnancům věří, že jsou dostatečně kreativní a samostatní na to, aby se podíleli na tvorbě svých úkolů.

K vytvoření grafu číslo 10 byla použita data z otázky číslo 11.

Graf č. 11: Jaký výkon podřízeného je dostatečný



Zdroj: Autor

Kdy může manažer dát podřízenému na vědomí, že je s jeho výkonem spokojen? Vyjádřením spokojenosti s provedením úkolu a s jeho výsledkem nadřízený vysílá úředníkovi signál, že

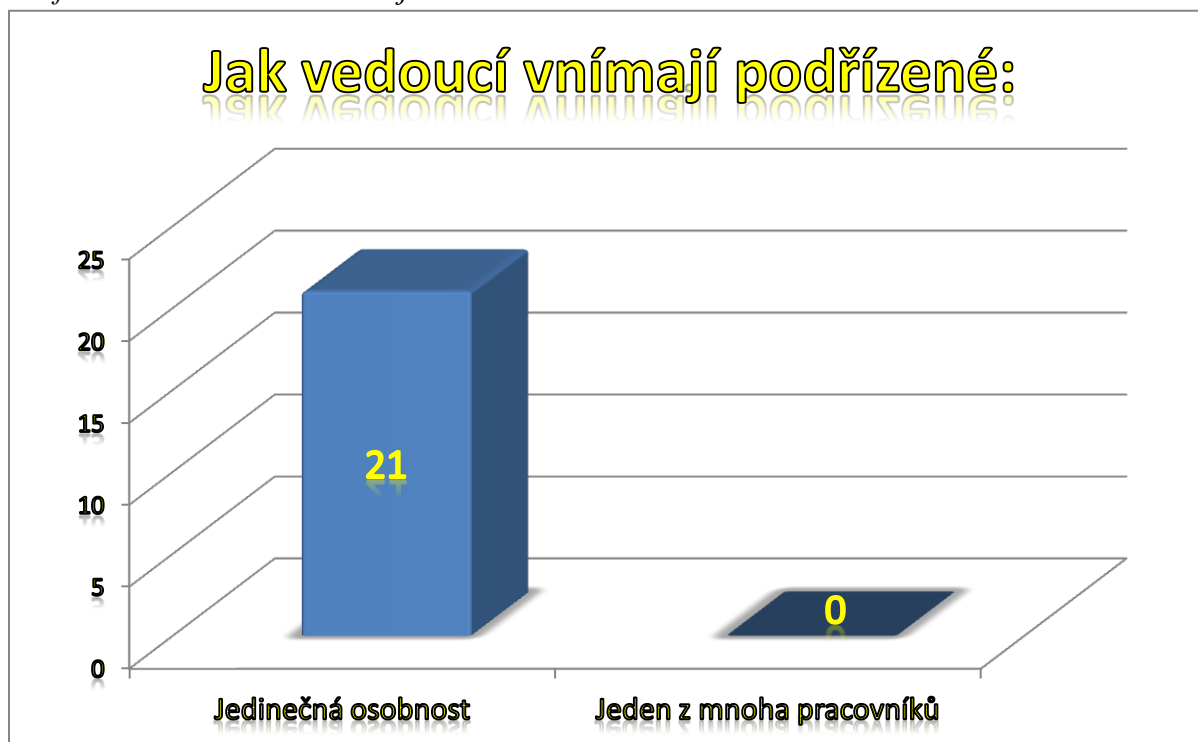
takový výkon je dostačující a bude s ním spokojen i v budoucnosti. Z toho plyne, že jediným výkonem, s kterým se lze spokojit je pouze ten nejlepší. Tuto možnost označila v dotazníku pouze jedna třetina respondentů. Pracovník, který si myslí, že k pochvale stačí podat pouze průměrný výkon, nebude dostatečně motivován, aby podával maximální možný výkon. Tento závěr je třeba sdělit vedoucím odborů, aby s ním mohli pracovat a vyjadřovat spokojenost pouze s tím nejlepším, co zaměstnanec může nabídnout. Nespokojovat se s průměrem. Manažer musí jít příkladem a pracovat stejně jako požaduje od svých podřízených. Jestliže se spokojí se svým průměrným výkonem, zaměstnanec a potě celá organizace podá pouze průměrný výsledek. Nadprůměrní zaměstnanci, kteří vidí, že stačí průměrný výkon se přizpůsobí (v takovém případě je řešením zvýšení podílu variabilní složky mzdy - odměna za odvedenou práci) a začíná spirála zhoršující se motivace, ze které není lehké uniknout.

Pokud někdo podává dlouhodobě průměrné nebo podprůměrné výkony, je třeba si s ním promluvit a vyhledat, kde je problém. Pokud se ho nepodaří najít a situace se nemění, musí se pracovník přesunout na jinou pracovní pozici nebo s ním je ukončen pracovní poměr.

K vytvoření grafu číslo 11 byla použita data z otázky číslo 12.

Zaměstnanec jako osobnost

Graf č. 12: Zaměstnanec nebo jedinečná osobnost



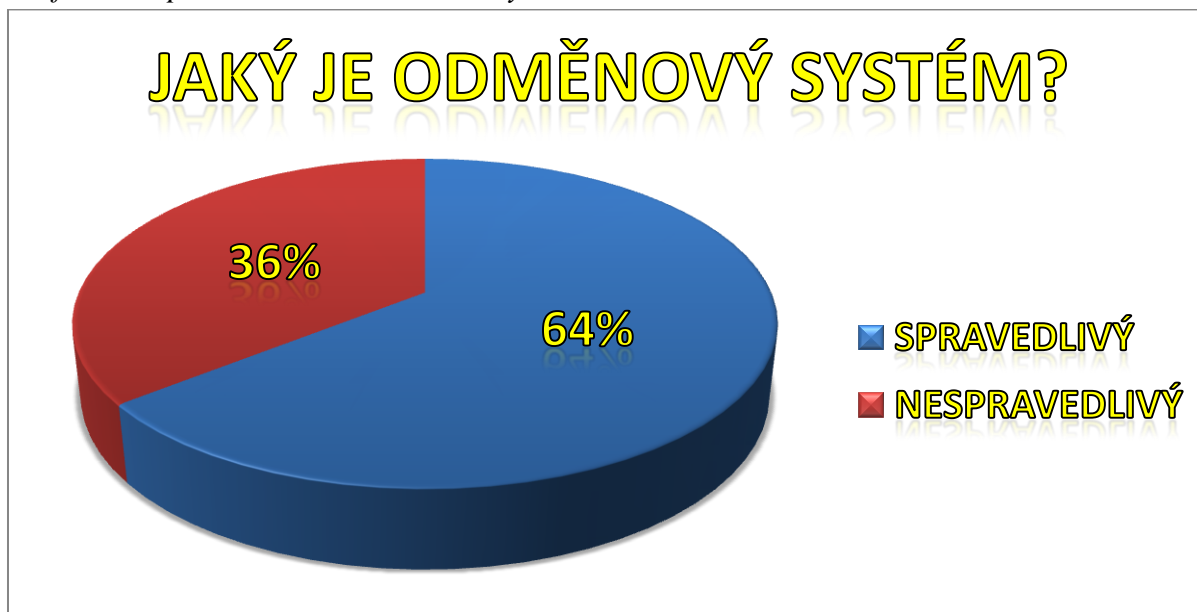
Zdroj: Autor

Překvapivě všech 21 odpovědí na toto téma (ze tří otázek zkoumajících tuto oblast) značí, že vedoucí pracovníci bez výjimek považují své podřízené za unikátní lidi, osobnosti a podle toho s nimi jednají. Tento fakt podporuje i to, že všichni vedoucí pravidelně a často komunikují se svými podřízenými. Podpora v samostatném řešení pracovních úkolů a znalost všech svých podřízených je znakem dobrého vedoucího. Každý člověk se od druhého liší, každého motivuje něco jiného. Úkolem manažera je pomocí osobního přístupu zjistit, co motivuje jeho podřízené. Tím, že vedoucí často mluví se zaměstnanci, v nich podporují pracovitost, sebedůvěru či respekt k nadřízenému. Podle dotazníku vedoucí odborů ÚMČ dosáhli nejlepších možných výsledků. Ať už se vědomě snaží jednat s podřízenými jako s osobnostmi nebo tak činí intuitivně, není potřeba tento přístup měnit. Vedoucím odborů doporučuji pokračovat v nastoleném trendu.

K vytvoření grafu číslo 12 byla použita data z otázek číslo 11, 15 a 17.

Spravedlivé odměňování

Graf č. 13: Spravedlnost odměňovacího systému



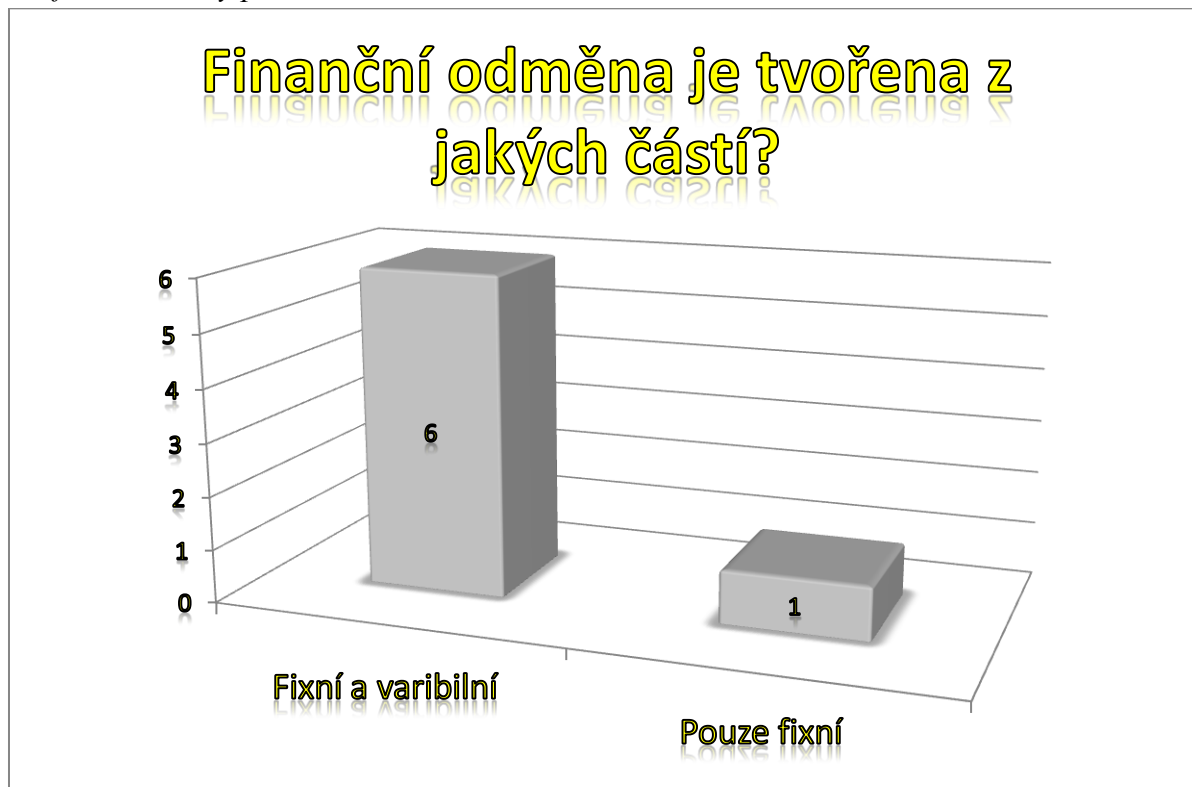
Zdroj: Autor

Třetina vedoucích pracovníků považuje své finanční ohodnocení za nespravedlivé. Z menší části je to způsobeno celkově nižší částkou, než jakou si subjektivně představují jako zaslouženou. Z větší části je to způsobeno změnami v platové politice, které zavedlo současné vedení ÚMČ v zimě 2015. Roční prémie vyplácené dvakrát ročně byly sníženy. Dříve

uznávaná částka činila čtyřnásobek měsíčního platu, po škrtech v rozpočtu činí dvojnásobek měsíčního platu. Podrobněji se o platové problematice rozepisují u grafu číslo 22.

K vytvoření grafu číslo 13 byla použita data z otázek číslo 19 a 20.

Graf č. 14: Složky platu

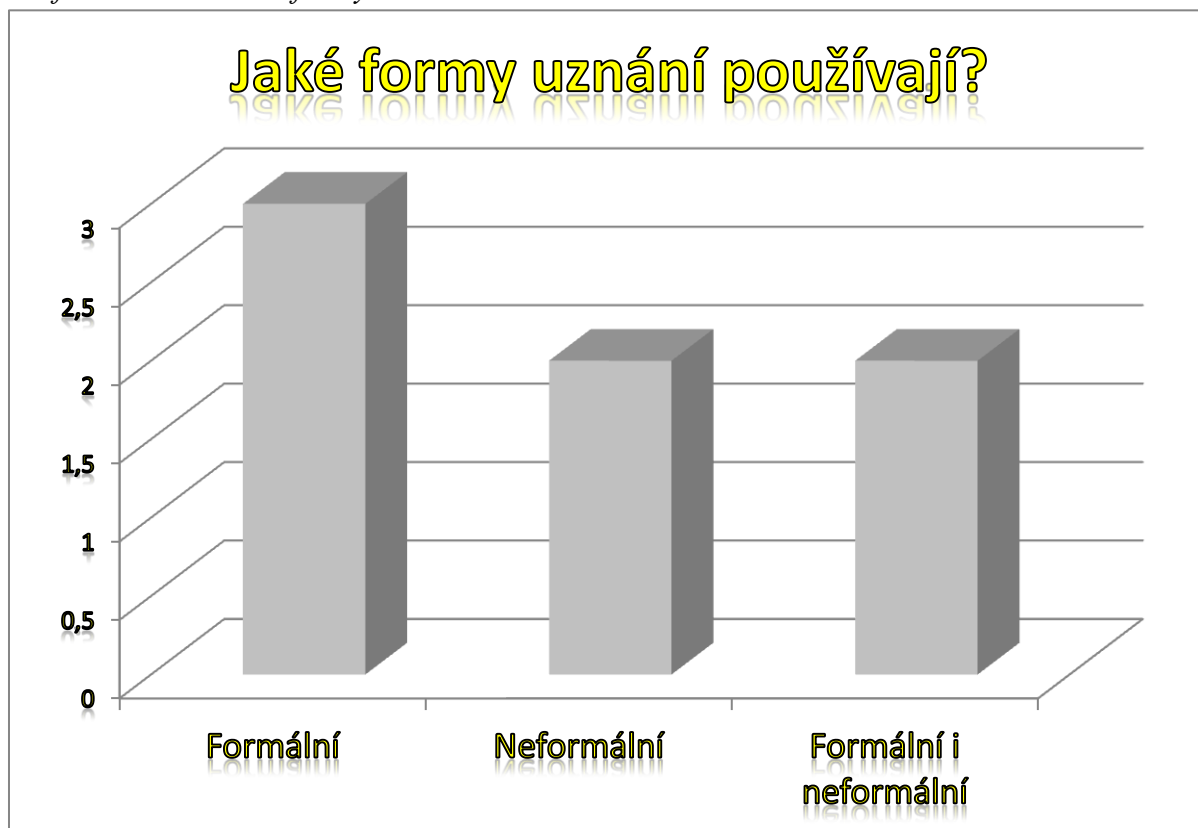


Zdroj: Autor

V ideálním případě je platová složka složena z fixní (na kompetence vázané) a variabilní (na výkon vázané) složky. Bohužel ÚMČ se musí řídit nařízením vlády, které určuje rozdělení státních zaměstnanců v tarifním systému stejně jako výši platů v jednotlivých platových tarifech. Variabilní složka je tvořena výkonovou položkou pouze z části (osobní příplatek), další tvoří například pevně určené příplatky (udělované za specifické/ztížené pracovní podmínky), jejichž výše je dána zákonem zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Osobní příplatky jsou udělovány za vysokou výkonnost a u vedoucích odborů tato částka činí 0 až 100% platu navíc. Posledním nástrojem variabilní části platu je odměna. Ta se na ÚMČ uděluje vedoucím odborů dvakrát ročně a to ve výši dvou měsíčních platů (dříve čtyři).

K vytvoření grafu číslo 14 byla použita data z otázky číslo 18.

Graf č. 15: Používané formy uznání



Zdroj: Autor

Ze sedmi vedoucích pracovníků pouze dva motivují pomocí **formálního** (pochvala na pravidelné poradě, před ostatními členy týmu) i **neformálního** (individuálně, bez přihlížejících) typu uznání. Kombinace obou typů zajistí uznání jak kolegů (formální), tak posílí důvěru v nadřízeného (neformální), proto je žádoucí kombinace obou typů. Významní světoví autoři se v otázce uznání shodují. Adair, Maslow i Herzberg shodně řadí uznání jako motivační nástroj vysoko v motivačním žebříčku. Proto je klíčové, aby vedoucí odborů vyjadřovali svým podřízeným uznání správně. Nejvíce motivující uznání je takové, které je vyjádřeno před kolegy (z týmu, z celé organizace - např. pracovník měsíce). V takovém případě motivuje i ostatní k lepším výkonům. Absolutně nezbytné je vyvarovat se falešného uznání. To naopak demotivuje. Vedoucí odborů by neměli chválit jen nadstandardní výkony, ale také precizně provedenou práci podle zadání, a zároveň jasně rozlišovat mezi průměrným a výtečným výsledkem (snahou). Všichni respondenti uvedli, že pochvalu za dobře odvedenou práci používají a to je v pořádku.

K vytvoření grafu číslo 15 byla použita data z otázky číslo 21.

4.6 VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKU VE ZKOUMANÉM VZORKU ZAMĚSTNANCŮ ÚMČ PRAHY 11

Na dotazník pro řadové zaměstnance ÚMČ odpovědělo 66 z 80 tázaných.

Teorie XY

Za pravdivé vlastnosti pro průměrného člověka (většinu populace) považuje většina (58%) zaměstnanců ÚMČ Prahy 11 *vlastnosti teorie Y*. Mezi vlastnosti takového člověka patří **přirozená pracovitost, aktivita a tvořivost**.

Z dat v dotazníku plyne, že většina (65%) zaměstnanců ÚMČ se podle teorie XY řadí mezi lidi Y.

Pro vyhodnocení byla použita data z otázek 1 až 5.

V těchto zkoumané oblasti jsou výsledky odlišné oproti vedoucím pracovníkům. Důsledky vyvozené z rozdílů výsledků dotazníku pro zaměstnance a pro vedoucí odborů byly popsány v podkapitole "Teorie XY" v části "Vyhodnocení výsledků dotazníku pro vedoucí odborů".

Podnětné a realistické cíle

Graf č. 16: Znalost dlouhodobých pracovních cílů



Zdroj: Autor

Polovina všech zaměstnanců (33z 66) neví, jaké jsou jejich dlouhodobé pracovní cíle. To ruší šanci motivovat je pomocí správně nastavených cílů. Proto by se manažeři ÚMČ měli více zabývat tvorbou dlouhodobých a dílčích cílů pro své zaměstnance.

K vytvoření grafu číslo 16 byla použita data z otázky číslo 13.

Graf č. 17: Identifikace s cíly

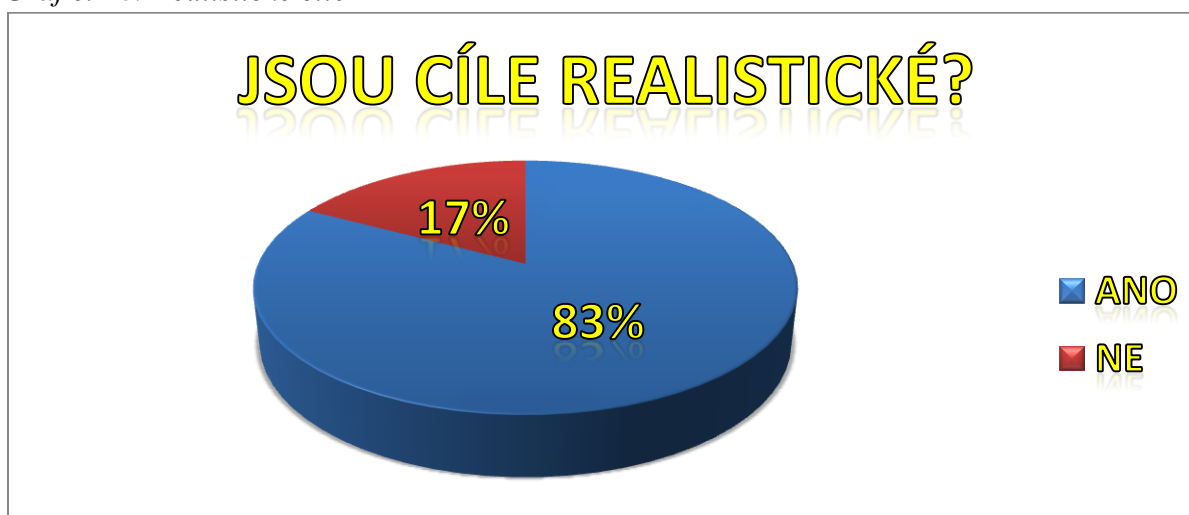


Zdroj: Autor

Pokud tyto cíle mají určené, tak drtivá většina zaměstnanců je s nimi seznámena a rozumí jim. Zde je vidět dobrá práce managementu v komunikaci těchto cílů. S takto sdělenými cíli se, v drtivé většině zaměstnanci identifikují a konstatují, že mají jasnou návaznost na strategii vedení ÚMČ.

K vytvoření grafu číslo 17 byla použita data z otázek číslo 14 a 15.

Graf č. 18: Realistické cíle



Zdroj: Autor

Takové cíle potom 3/4 zaměstnanců ÚMČ považují za splnitelné. V tvorbě realistických cílů existují rezervy - polovina zaměstnanců ÚMČ neví, jaké jsou jejich dlouhodobé pracovní cíle.

Pokud však tyto cíle mají/znají, jsou s nimi dobře seznámeni a souhlasí s nimi. V komunikaci cílů odvádí management velmi dobrou práci. Úkolem managementu ÚMČ tedy je tvorba dlouhodobých cílů pro všechny zaměstnance.

K vytvoření grafu číslo 18 byla použita data z otázky číslo 16.

Graf č. 19: Atraktivita pracovních úkolů



Zdroj: Autor

Tato oblast tvorby úkolů je zřejmě ovlivněna tím, že práce na nižších pozicích je zpravidla opakující se a ubíjející. Management by se měl snažit alespoň zpříjemnit tuto práci vytvořením kvalitního zázemí a vstřícným, individuálním přístupem. Podle teorie XY aplikované na hodnoty z ÚMČ nebude mít třetina lidí práci ráda ani když budou úkoly zábavné - patří totiž do X skupiny. Výsledky atraktivit úkolů se tedy dají interpretovat tak, že dvě třetiny pracovních úkolů ve skutečnosti jsou atraktivní. Pro zatraktivnění úkolů - zlepšení současné situace - navrhuji, aby pracovníci na manažerských pozicích tvořili dílčí úkoly, které budou rozděleny na zřetelné fáze, z nichž bude alespoň jedna část náročná, kde zaměstnanec bude muset zapojit všechn svůj um. Po splnění této části pracovního úkolu budou cítit určitou satisfakci - takový úkol bude více přitažlivý.

K vytvoření grafu číslo 19 byla použita data z otázky číslo 17.

Zaměstnanec jako osobnost

Graf č. 20: Zaměstnanec jako osobnost

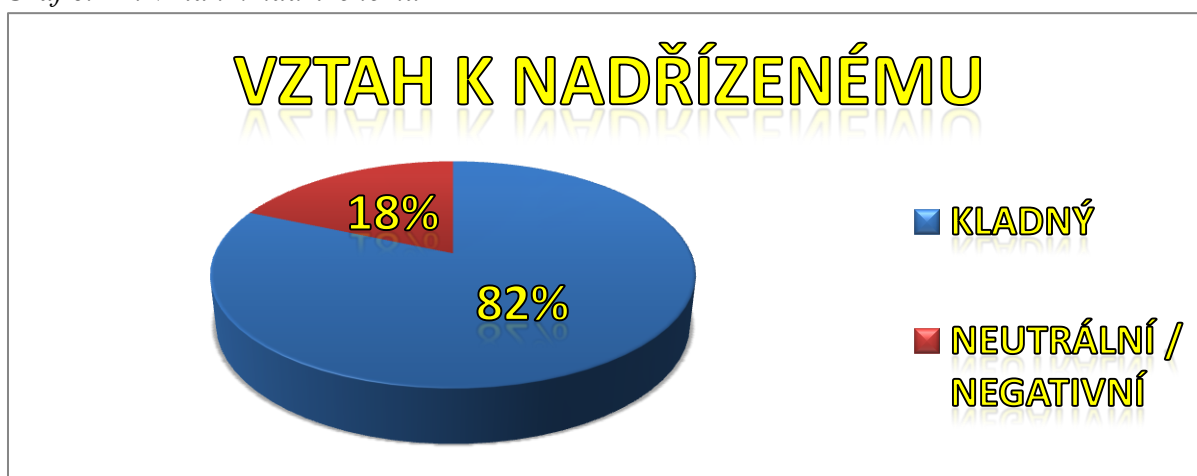


Zdroj: Autor

Tento subjektivní pocit v porovnání s přístupem vedoucích - s každým jednat jako s unikátní osobností (praktikuje 7 vedoucích odborů ze 7) - ukazuje, že snahy o individuální přístup jsou neúspěšné u každého třetího zaměstnance. Chyba tedy nastává na trase mezi manažerem a podřízeným. Pro vylepšení vztahu mezi nadřízeným a podřízeným je zapotřebí vybudování vzájemného respektu. K jeho zisku musí být vedoucí dobrým příkladem pro podřízeného a hlavně často, pravidelně komunikovat s každým svým podřízeným nejen na pracovní úrovni.

K vytvoření grafu číslo 20 byla použita data z otázky číslo 18.

Graf č. 21: Vztah k nadřízenému



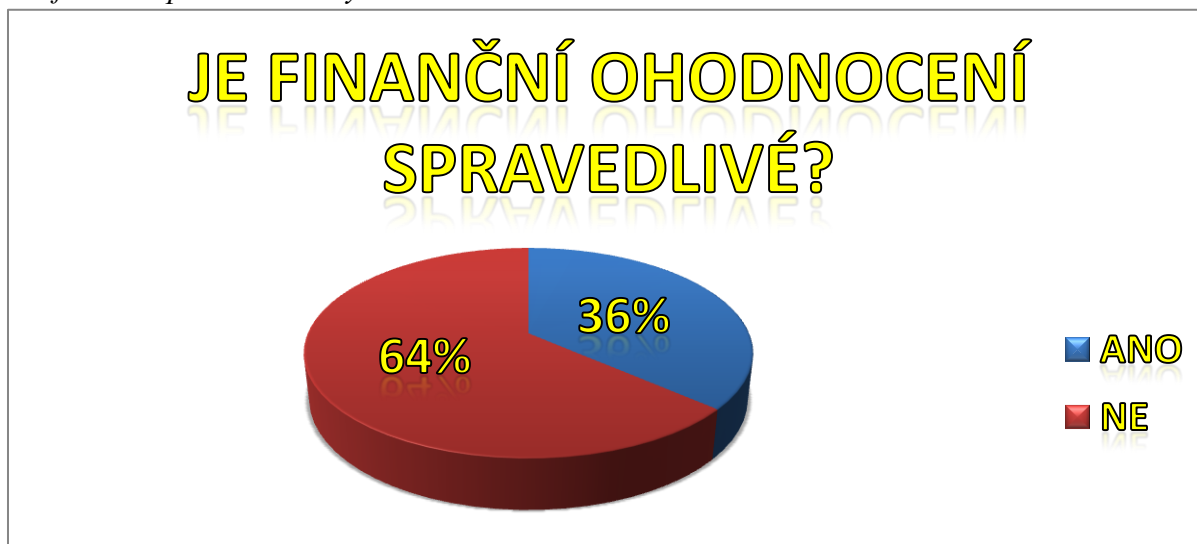
Zdroj: Autor

Obecně lze usuzovat, že individuální přístup vedení možná nemá požadovaný efekt na vnímání zaměstnance, ale vedlejším účinkem tohoto snažení je pozitivní vztah k nadřízenému. 4 z 5 respondentů má svého nadřízeného rádo a nebojí se za ním přijít s prosbou o radu. Za předpokladu, že se nejde zavděčit všem lidem stejně, je to dobrý výsledek. Pro ještě lepší vztahy v organizaci (ÚMČ Prahy 11) je třeba pokračovat v nastoleném trendu - aplikovat osobní přístup ve vztahu k podřízeným, na pravidelných pracovních poradách poskytovat pozitivní a konstruktivní kritickou zpětnou vazbu, zajímat se o zaměstnance i z lidského hlediska.

K vytvoření grafu číslo 21 byla použita data z otázky číslo 11.

Spravedlivé hodnocení

Graf č. 22: Spravedlivost systému hodnocení



Zdroj: Autor

Dvě třetiny zaměstnanců považuje své ohodnocení za nespravedlivé. To je problém vzhledem k hygienickému charakteru finanční odměny. Finanční odměna je navíc nositelem dalších motivačních hodnot. Zároveň je to motivační nástroj, na který je člověk nejvíce citlivý. Uspokojuje totiž více úrovní potřeb (tak, jak je popsal Maslow): fyziologické potřeby (nákup jídla), bezpečí (platba za pronájem bytu) či uznání (nákup automobilu, samotná výše výplaty).

K vytvoření grafu číslo 22 byla použita data z otázek číslo 21 a 22.

Určování výše platu ve státní správě je pevně dané vzhledem k tomu, že plat úředníků se určuje dle platového systému. Platový systém je tvořen čtyřmi složkami.

1. Tarifní systém:

- **Platová třída** (definovaná v nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě) - Kdy "kvalifikační předpoklady vzdělání, potřebné pro výkon prací v jednotlivých platových třídách, jsou stanoveny v § 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb." (MPSV, Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě). Do platových tříd je zaměstnanec umístěn podle úrovně svého vzdělání (existuje výjimka - pokud zaměstnavatel nemůže obsadit pracovní místo zaměstnancem s potřebným vzděláním a pokud to není v rozporu se zvláštním právním předpisem, může zaměstnance zařadit do jiné platové třídy a to až na 4 roky nebo déle, pokud zaměstnanec za předchozí dobu prokázal dostatečnou výkonnost.)
- **Platový stupeň** (§ 4 nařízení vlády č. 564/2006 Sb.) - zaměstnanec je do platového stupně zařazen podle doby praxe v požadovaném oboru. Pokud nesplňuje požadovaný stupeň vzdělání, jsou mu odečítány roky z let praxe podle § 4 odst. 7 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (MPSV, Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě)
- **Platový tarif** (nařízení vlády č. 564/2006 Sb. Příloha č. 4) - je stanoven pevnou měsíční částkou, při kratším pracovním úvazku než plném se platový tarif přepočítává na skutečně sjednanou pracovní dobu.

Obrázek 10 : Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 4 (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 680	8 340	9 040	9 800	10 630	11 520	12 500	13 570	14 720	15 980	17 340	18 790	20 370	22 110	24 000	26 040
2	do 2 let	7 970	8 660	9 380	10 180	11 050	11 970	12 970	14 080	15 270	16 560	17 960	19 490	21 150	22 940	24 910	27 020
3	do 4 let	8 280	8 990	9 730	10 580	11 480	12 410	13 480	14 620	15 850	17 200	18 690	20 240	21 950	23 810	25 850	28 030
4	do 6 let	8 570	9 330	10 120	10 980	11 900	12 890	13 980	15 180	16 450	17 850	19 390	20 990	22 770	24 710	26 820	29 100
5	do 9 let	8 920	9 690	10 500	11 380	12 350	13 380	14 510	15 760	17 070	18 520	20 120	21 790	23 630	25 640	27 830	30 190
6	do 12 let	9 280	10 040	10 890	11 800	12 820	13 880	15 050	16 360	17 710	19 210	20 880	22 610	24 520	26 600	28 880	31 320
7	do 15 let	9 610	10 440	11 310	12 280	13 300	14 410	15 610	16 980	18 400	19 950	21 670	23 470	25 450	27 620	29 970	32 500
8	do 19 let	9 970	10 830	11 740	12 710	13 810	14 950	16 200	17 620	19 090	20 690	22 490	24 360	26 410	28 650	31 110	33 730
9	do 23 let	10 340	11 230	12 190	13 200	14 330	15 520	16 810	18 280	19 800	21 480	23 330	25 280	27 400	29 740	32 290	35 000
10	do 27 let	10 750	11 670	12 650	13 700	14 880	16 110	17 440	18 980	20 560	22 280	24 210	26 230	28 440	30 880	33 510	36 310
11	do 32 let	11 150	12 100	13 130	14 220	15 450	16 720	18 120	19 700	21 340	23 140	25 120	27 220	29 510	32 030	34 770	37 690
12	nad 32 let	11 580	12 570	13 630	14 750	16 040	17 350	18 800	20 450	22 140	24 020	26 080	28 250	30 630	33 240	36 070	39 110

Zdroj: nařízení vlády č. 564/2006 Sb. Příloha č. 4

Toto platové rozdělení v rámci platových tarifů dává platovou perspektivu všem zaměstnancům. Tarifní systém určuje výši fixní části (vázanou na kompetence) platu.

2. **Osobní příplatek** (zákon č. 262/2006 Sb. - § 131) - zaměstnavatel má možnost ohodnotit každého zaměstnance individuálně za vysokou výkonnost. U řadového úředníka to může být 0 až 50% výše platu. U vedoucích odborů se jedná o 0 až 100% výše platu. Osobní příplatek zastupuje variabilní složku (vázanou na výkon) platu. (Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příplatky - Osobní příplatek)
3. **Příplatky k platu oceňující specifické podmínky práce** (zákon č. 262/2006 Sb. - § 124 až § 130, § 132 a § 133)- jedná se například o příplatky za noční práci, za práci o víkendech, za ve ztížených a zdraví škodlivých podmínkách. Jejich výše je stanovena zákonem a závisí na skutečně odpracované době. (Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příplatek k platu)
4. **Odměna** (zákon č. 262/2006 Sb. - § 134, § 134a) - lze ji poskytovat zaměstnanci za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu. Jedná se o speciální ocenění pozoruhodně dobře odvedené práce, úkolu. § 134a definuje cílovou odměnu, která se určí při zadání mimořádného úkolu a motivuje tedy už od počátku úkolu, ne pouze retrospektivně jako odměna ve smyslu § 134. (Ministerstvo práce a sociálních věcí: Odměna) Do této kategorie spadá i na ÚMČ Prahy 11 používaná roční prémie.

Po minulém (2006-2014) vedení ÚMČ zůstalo hospodaření ÚMČ ve značné ztrátě a jednou z priorit nového (aktuálního) vedení ÚMČ bylo a je snížení nepřiměřeně vysokých výdajů na platy. Fixní část platu (tarifní systém) je daná zákonem, nejde proto na úrovni ÚMČ změnit. Vedení ÚMČ proto změnilo výši ročních prémie. Roční prémie byly a jsou shodně udělovány dvakrát ročně. Dříve ve výši poloviny měsíčního platu pro řadového úředníka a čtyř platů pro vedoucí odborů. Vedení ÚMČ zvýšilo výši prémie pro řadové úředníky z poloviny měsíčního platu na jeden a zároveň snížilo prémie pro vedoucí odborů z výše čtyř měsíčních platů na dva. Současná nespokojenost řadových zaměstnanců s jejich finančním ohodnocením je zřejmě způsobena faktem, že roční prémie v době dotazníkového šetření ještě nebyly ani jednou vyplaceny. Proto předpokládám, že 50% navýšení odměn se pozitivně na motivaci zaměstnanců v budoucnu projeví. I proto proběhne v březnu 2016 další dotazníkové šetření za účelem zjištění dopadu těchto změn na motivaci. Pokud nárůst spokojenosti nebude dostatečný, navrhuji, aby vedení ÚMČ zvážilo uvolnit z rozpočtu další objem peněz na platy

(prémie) zaměstnanců. Alternativním postupem může být propuštění zaměstnanců, kteří nejsou plně využiti a alokace jejich práce na jiné zaměstnance, kterým se díky ušetřeným finančním prostředkům může úměrně zvýšit variabilní část platu.

UZNÁNÍ

Graf č. 23: Reakce na pochvaly



Zdroj: Autor

Chválit (vyjadřovat uznání) je důležité, ale nemělo by se to přehánět. Pochvala za vynikající výkon je na místě a měla by vždy přijít. Sám zaměstnanec ji nejspíše očekává. Uznání je často silnějším motivátorem než finanční odměna, proto zde vidím šanci ÚMČ, jak nahrazovat ztráty motivace způsobené nižším finančním ohodnocením. 16% zaměstnanců, kteří nemají jednoznačnou reakci na pochvalu, koresponduje s počtem pracovníků, kteří nemají v lásce svého nadřízeného. Ustanovením pravidelných pracovních porad (jedenkrát týdně) pro všechny pracovní týmy a poskytování zpětné vazby, uznání zvýší motivaci zaměstnanců ÚMČ.

K vytvoření grafu číslo 23 byla použita data z otázky číslo 24.

Graf č. 24: Četnost uznání



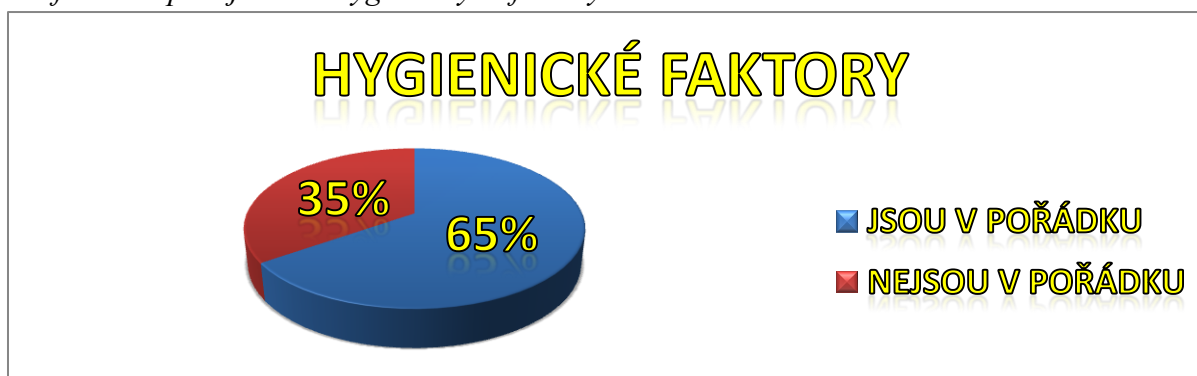
Zdroj: Autor

Přestože nadřízení nepovažují výkony svých podřízených na ÚMČ za nadprůměrné, ale spíše průměrné, celých 40% zaměstnanců si myslí, že se jim dostává málo uznání od nadřízených. Tento ukazatel je však ve velké míře subjektivní a je proto třeba brát ho s rezervou. Manažeři by přesto měli pečlivěji zvážit, jaký výkon je na hranici sil zaměstnance a za takové výkony pochválit.

K vytvoření grafu číslo 24 byla použita data z otázky číslo 23.

Hygienické faktory

Graf č. 25: Spokojenost s hygienickými faktory



Zdroj: Autor

Poměrně velká část (35%) hygienických faktorů není v normě. Celkem 173 odpovědí od 66 respondentů ukazovalo na nedostatečné hygienické faktory. Konkrétně 19 si stěžovalo na příliš hlučné pracovní prostředí, 17 na čistotu a pohodlí, 16 na chybějící nástroje či zařízení potřebná k práci, 20 neshledává kuchyňku nebo sociální zařízení v bezproblémovém stavu, 12 nemá rádo svého nadřízeného (18% zaměstnanců) a téměř polovina není srozuměná s

celkovou vizí vedení ÚMČ. Na každého jednoho zaměstnance ÚMČ tedy připadají dva neuspokojené hygienické faktory.

K vytvoření grafu číslo 25 byla použita data z otázek číslo 6 až 12 a číslo 22.

4.7 ODPOVĚĎ NA PRVNÍ VÝZKUMNOU OTÁZKU:

JAKÉ FAKTORY OVLIVŇUJÍ MOTIVACI ZAMĚSTNANCŮ ÚŘADU MĚSTSKÉ ČÁSTI PRAHY 11?

Jako první zde uvedu vlastní názor vedoucích odborů. S odvoláním na graf číslo 7 považují vedoucí odborů morálku na Úřadě městské části Prahy 11 z největší (62%) části za průměrnou. Sami vedoucí pracovníci tedy vidí rezervy v úrovni motivace na Úřadu městské části Praha 11.

PODNĚTNÉ A REÁLNÉ CÍLE

Plná polovina vedoucích odborů není motivována či je dokonce demotivována svými pracovními úkoly. To je tedy první faktor, který snižuje motivaci na ÚMČ. Na to navazuje interpretace grafu číslo 9, kde téměř třetina (29%) vedoucích odborů si myslí, že nevytváří dostatečně motivující pracovní úkoly pro své podřízené.

Každý z vedoucích odborů podporuje u svých podřízených samostatnost a kreativitu při vytváření a plnění pracovních úkolů. Tím pádem si řadoví zaměstnanci ÚMČ mohou alespoň částečně vytvářet pracovní úkoly sami sobě na míru - díky tomu docílí vytvoření úkolu s faktory, které pozitivně ovlivňují motivaci.

Další skutečností, která snižuje motivaci, jak jednotlivců, tak i kolektivu je fakt, že vedoucí odborů se spokojí i s průměrným výkonem zaměstnance. Potom jak hodnocený zaměstnanec, tak i jeho okolí ví, že k uspokojení nadřízeného stačí podat průměrný výkon. Každý pracovní úkol by měl být plněn s maximálním úsilím. V soukromém sektoru u velkých organizací (zejména nadnárodní korporace), kde je silná orientace na výkon, se nikdo s průměrným výkonem nespokojí.

ZAMĚSTNANEC JAKO OSOBNOST

Pozitivní efekt na motivaci má individuální přístup, který uplatňují vedoucí odborů v komunikaci ke svým podřízeným. Tím, že k zaměstnancům ÚMČ přistupují jako k unikátním osobnostem, budují důvěru - přátelské vztahy. Vedlejším produktem tohoto

přístupu je respekt k nadřízenému, pocit bezpečí v práci (pracovník ví, co může od šéfa čekat), nalezení pracovní náplně, která je zaměstnanci vlastní a jiné.

SPRAVEDLIVÉ ODMĚŇOVÁNÍ

Jedna třetina vedoucích odborů považuje svoje platové ohodnocení za nespravedlivé. Tato nespokojenost se zřejmě ještě prohloubí, protože (díky sníženým ročním prémie) vedoucí odborů dostanou méně peněz než v minulosti. Vzhledem k hygienickému charakteru finanční odměny to znamená propad motivace.

U řadových zaměstnanců ÚMČ by se motivace měla naopak zvýšit. Na rozdíl od vedoucích odborů totiž dostanou místo prémie ve výši poloviny měsíčního platu, prémie v hodnotě celého měsíčního platu. Pokud ovšem přihlídneme k Herzbergově názoru, že finanční ohodnocení je hygienickým faktorem, potom takovéto navýšení odměn bude mít pouze krátkodobý motivační efekt.

UZNÁNÍ

Pouze dva ze sedmi vedoucích odborů, kteří odpovídali v dotazníku, uvedli, že uznání vyjadřují formálně i neformálně. Zbylí vedoucích odborů používají buďto pouze formální, nebo neformální typ uznání. Motivační nástroj uznání je na ÚMČ Praha 11 z velké části používán neefektivně. Nedostatek správně uděleného uznání tedy snižuje motivaci zaměstnanců ÚMČ.

HYGIENICKÉ FAKTORY

Podle Herzbergovy dvou faktorové teorie při neuspokojivém stavu hygienických faktorů dochází k pracovní nespokojenosti (demotivace) jedince. Pokud se tedy nezlepší podmínky na ÚMČ (jmenovitě jistota práce, stav/vzdálenost hygienických zařízení, jasně definovaná strategie ÚMČ, čisté a pohodlné pracovní prostředí či úroveň hluku), budou tyto faktory snižovat motivaci pracovníků. Tyto problémové faktory označili zaměstnanci ÚMČ v dotazníku jako nevyhovující.

4.8 ODPOVĚĎ NA DRUHOU VÝZKUMNOU OTÁZKU:

JAKÉ MOTIVAČNÍ NÁSTROJE POUŽÍVAJÍ VEDOUcí ODBORŮ?

Nejčtenějším motivačním nástrojem je uznání nebo alespoň jeho fragment - pochvala. Tu uvedlo v odpovědi v dotazníku šest ze sedmi vedoucích odborů. Díky informacím uvedeným v této bakalářské práci je jasné, že motivační nástroj uznání je daleko rozsáhlejší než

jednoduchá pochvala za výkon. Vedoucí odborů tedy musí aktualizovat své teoretické znalosti a převést výše uvedené návody do praxe.

Druhým nejčastějším uvedeným motivačním nástrojem byla finanční odměna (používají tři ze sedmi vedoucích odborů), následuje individuální přístup k zaměstnancům (dva ze sedmi) a negativní forma motivace v podobě pohrůzek (jeden vedoucí odborů).

4.9 ODPOVĚĎ NA TŘETÍ VÝZKUMNOU OTÁZKU:

JAK ZLEPŠIT MOTIVOVANOST ZAMĚSTNANCŮ ÚŘADU MĚSTSKÉ ČÁSTI PRAHA 11?

TEORIE XY

Vedoucí pracovníci by si měli uvědomit, že přes dvě třetiny zaměstnanců ÚMČ jsou založením lidé Y. Proto nepotřebují tak častou kontrolu - ta je totiž vnitřní. Mají rádi samostatnost. Motivovat je lze pomocí práce samotné a například převedením větší odpovědnosti. Potom není nutné ve velké míře stimulovat zaměstnance ÚMČ formou odměn a trestů. Pro využití těchto znalostí je zapotřebí pomocí standardizovaného dotazníku/rozhovoru zjistit, zda je zaměstnanec typem člověka X nebo Y a podle výsledku ho adekvátně řídit (typ X - více kontroly, stimulů; typ Y - více samostatnosti, prostor pro kreativitu). Stejný postup se dá použít i pro Plamínkovo rozdělení na motivační typy - zjištění zaměstnancova typu pomocí standardizované metody a následné odpovídající vedení.

TVORBA MOTIVUJÍCÍCH A PODNĚTNÝCH CÍLŮ

Vytvořením realistických a podnětných pracovních cílů, které budou rozděleny na dílčí cíle s definovanými SMART vlastnostmi, vedení ÚMČ dosáhne ztraktivnější samotné práce. Splnění dílčího cíle umožňuje mít částečný úspěch a to působí jako motivátor. Úkolem vedoucích pracovníků by měla být tvorba cílů jednotlivcům na míru tak, aby reflektovali jedincovy (do určité míry) unikátní potřeby. Takové cíle by měly mít SMART vlastnosti. To znamená, že by měly být konkrétní, měřitelné, dosažitelné, měly by vycházet ze skutečných zdrojů a být časově měřitelné. Důležité je, aby zaměstnanec pochopil smysl úkolu (proč ho dělá) a v ideálním případě se podílel na jeho vytvoření. Při vytváření dílčích cílů by se vedoucí odborů měli vyvarovat příliš jednoduchých úkolů, taková činnost nezvyšuje motivaci. A v neposlední řadě by vytvořené úkoly měly kopírovat postoje a směřování celého Úřadu. (Například: pokud je cílem vedení snižovat náklady či zlepšit vystupování vůči veřejnosti, stejné vlastnosti by měl mít každý úkol.)

JÍT PŘÍKLADEM

Těžko může svého podřízeného motivovat nadřízený, který je sám frustrovaný a jeho práce ho neuspokojuje. Toto tvrzení v případě ÚMČ platí pouze v jedné oblasti a tou je nedostatečná motivace pomocí správně vytvořených pracovních cílů. Pokud se podaří vytvořit motivující pracovní cíle i pro vedoucí odborů, tak ostatní faktory mluví ve prospěch nadřízených jako dobrých vůdců.

OSOBNÍ PŘÍSTUP

Osobní přístup vedoucích odborů ÚMČ považují za jejich hlavní přednost ve zvyšování motivace. Ostatní motivační nástroje bych stavěl na tomto základním kamenu. Vedoucí vědí, jak se zachovat, i když se motivace změní ze soukromých důvodů zaměstnance. Nicméně pro ještě lepší účinky osobního přístupu na motivaci zaměstnanců ÚMČ je třeba využít individuálního přístupu k zjištění pracovníkových specifických potřeb a vytvoření pracovních činností na míru.

VIZE VEDENÍ

Proč je nutné, aby řadový pracovník věděl jakou vizi má starosta se svým týmem? Pro provedení pracovních úkonů řadového úředníka samozřejmě není nutné, aby byl seznámený s vizí vedení ÚMČ (či dokonce jí věřil). Ale s ohledem na jeho motivaci, její zvyšování na maximální úroveň - tím pádem dosažení maximálního výkonu - je vhodné, aby se s touto vizí identifikoval. Proto by mělo vedení dohlédnout na to, aby vize vedení byla posunuta po hierarchickém žebříčku až na nejnižší úroveň. Pokud zaměstnanci věří svým nadřízeným, snadněji tuto vizi akceptují a budou vědět, proč musí dělat pracovní činnosti zrovna takové jaké dělají a stylem, jaký si přeje vedení.

SPRAVEDLIVÉ ODMĚŇOVÁNÍ

Plat zaměstnance (i vedoucího pracovníka) ÚMČ má dvě složky - fixní a variabilní. Fixní část je daná nařízením vlády ČR a ÚMČ ji nemůže měnit. U variabilní části určuje kolikrát a v jaké výši bude vyplácena. Systém jako takový je dobrý. Nicméně považují za důležité jasně propojit variabilní odměny s odvedenými výkony. Aby bylo jasné, za co ony prémie a bonusy jsou a tyto souvislosti poté sdělit zaměstnancům při vyplácení prémie (odměn) či osobních příplatků (ohodnocení).

VYJADŘOVÁNÍ UZNÁNÍ

Uznání, jako jeden z nejsilnějších motivačních nástrojů, je vhodné k motivování zaměstnanců ÚMČ. Z dotazníkového šetření je zřejmé, že téměř všichni (82%) zaměstnanci jsou pozitivně

ovlivnění pochvalou od nadřízeného. Základem, který by si vedoucí pracovníci ÚMČ měli osvojit je využívání jak formálního, tak i neformálního druhu uznání. Vyjadřovat uznání pouze v objektivně zasloužených případech (kdy zaměstnanec podal výtečný výkon či precizně odvedl práci dle zadání). Je dobré si uvědomit, že člověk za mimořádný výkon očekává nějakou formu uznání. Rozhodně by se to však s chválou nemělo přehánět. Bylo by chybou odměňovat dobrý výkon pouze financemi (vznikne precedens: za dobrý výkon obdržím prémie), proto je třeba využívat formální slovní pochvalu před kolektivem či vystupňovat pochvalu symbolickým dárkem nebo oficiálním dopisem s pochvalou za výkon (takový dopis se ukládá v zaměstnancovo složce). Příklady jiných projevů uznání než je pochvala uvádím dále. Nejvlivnějším je pracovní povýšení, dále je možné umožnit zaměstnanci pracovat na úkolu (nebo v oblasti) o kterou se zajímá, na kterém mu záleží. Pokud zaměstnanec v pohodě stíhá svou pracovní náplň je vhodným projevem uznání placený den volna. Dalším motivátorem může být darování například lístků na kulturní akci (divadlo, sportovní událost, koncert...) či pěkného pera.

PŘÍJEM MOTIVOVANÝCH PRACOVNÍKŮ

V neposlední řadě je jedna z možností jak zvýšit motivaci zaměstnanců ÚMČ nabírání již motivovaných lidí. V takovém případě leží odpovědnost na personálním oddělení. Na základě přijímacího řízení - pohovoru, standardizovaných testů motivace a analýzy dokumentace jedince - vybírat kandidáty s nejvyšší motivovaností či nejlepšími předpoklady pro motivovanost.

NAPRAVENÍ STAVU HYGIENICKÝCH FAKTORŮ

Vedení ÚMČ by mělo situaci s hygienickými faktory projednat se zaměstnanci. Zjistit, co konkrétně se jim nelíbí na stavu kuchyňek, toalet a dalších hygienických zařízení. Podle odpovědí by vedení mělo zvážit investice do čistoty pracovního prostředí, stavu (vzdálenosti) kuchyňek a všech ostatních hygienických zařízení. Uspokojené hygienické faktory jsou předpokladem pro dobrou motivaci. Pokud nejsou v normě, působí jako protichůdná síla ke všem snahám o motivaci.

Závěr

Teoretická část této bakalářské práce obsahuje a vysvětluje pojem motivace, popisuje typy motivace a charakterizuje nejdůležitější teorie motivace. Část motivace v pracovním prostředí popisuje motivační pole a jeho části - motivační založení, motivační polohu a motivační naladění. V motivačním založení ukazuje, do jakých motivačních typů lze zaměstnance zařadit a jak tyto typy vést v pracovním prostředí. Motivační poloha tvoří analogii z pracovního prostředí pro Maslowovu teorii potřeb. Dále rozebírá význam motivačního naladění pro pracovní motivaci. Ve třetí teoretické části je charakterizováno sedm motivačních nástrojů a jejich použití v praxi.

Praktická část této bakalářské práce charakterizuje zkoumaný Úřad městské části Praha 11. Z dotazníkového šetření získané informace dále zpracovává do grafů a na základě znalostí z teoretické části interpretuje jejich hodnoty. Nejprve vyhodnocuje výsledky z dotazníkového šetření vedoucích pracovníků Úřadu městské části Praha 11. Práce pokračuje částí, kde vyhodnocuje výsledky dotazníkového šetření řadových zaměstnanců Úřadu městské části Praha 11.

Z analýzy jednotlivých motivačních nástrojů, jak je uvádí profesor Adair, byly zjištěny rezervy v oblasti motivace zaměstnanců Úřadu městské části Praha 11. Pro porovnání jsou dále uvedeny aktuálně používané motivační nástroje vedoucích odborů Úřadu městské části Praha 11. V poslední části praktické části bakalářské práce byly vedení Úřadu městské části Praha 11 navrženy konkrétní akce, které pomohou zvýšit motivaci zaměstnanců v organizaci.

První výzkumná otázka zkoumala faktory pozitivně či negativně ovlivňující motivaci pracovníků na Úřadu městské části Praha 11.

Druhá výzkumná otázka zjišťovala, jaké motivační nástroje v současnosti vědomě používají vedoucí odborů. Těchto motivačních nástrojů bylo málo, za jediný motivační nástroj, který používá většina vedoucích odborů, lze prohlásit udělování uznání a to pouze ve formě ústních pochval.

Třetí výzkumná otázka si kladla za cíl zjistit a navrhnout kroky, kterými vedení Úřadu městské části Praha 11 zvýší motivaci svých zaměstnanců.

Tato bakalářská práce měla za cíl zpracovat problematiku motivace teoreticky a s nově nabytými teoretickými znalostmi navrhnout úkony, které zvýší motivaci zaměstnanců na Úřadu městské části Praha 11.

Použité zdroje

Knihy

ADAIR, John Eric. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 174 s. ISBN 80-868-5100-1.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009, 442 s. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy : 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005, 339 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1300-4.

CHARVÁT, Jaroslav. *Firemní strategie pro praxi: praktický návod pro manažery a podnikatele : od firemní kultury po schopnost vydělávat peníze : příklady a studie z praxe v ČR*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 201 s. Expert (Grada). ISBN 80-247-1389-6.

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK. *Velká kniha o řízení firmy*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013, 394 s. ISBN 978-80-247-4337-0.

KOČIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2010, 215 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOONTZ, Harold, Cyril O'DONNELL a Harold KOONTZ. *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill, 1974, xi, 482 p. 5th Edition. ISBN 00-703-5371-9.

MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerské psychologie*. 2. aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.

MONTANA, Patrick J., and Bruce H. CHARNOV. *Management*. Hauppauge, NY: Barron's, 2000. Print.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010, 127 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

ŘÍČAN, Pavel. *Psychologie osobnosti: obor v pohybu*. 6., rev. a dopl. vyd., V Grada Publishing 2. Praha: Grada, 2010, 208 s. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3133-9.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

VÁCHAL, Jan a Marek VOCHOZKA. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013, 685 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

Internetové zdroje

HLUŠIČKA, Petr. [online]. [cit. 2015-04-16]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: NARIZENÍ VLÁDY č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě [online]. [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog_praci_UZ_1_10_2010.pdf

Ministerstvo práce a sociálních věcí: Odměna [online]. [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB080>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě [online]. [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078#III.5>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příplatek k platu [online]. [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB079>

Ministerstvo práce a sociálních věcí: Příplatky - Osobní příplatek [online]. [cit. 2015-08-18]. Dostupné z: <http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB079#III.9.8>

Praha 11: Úřad - Praha 11 [online]. [cit. 2015-05-01]. Dostupné z: <http://www.praha11.cz/cs/urad/>

Seznam tabulek

TABULKA 1: SEZNAM MOTIVAČNÍCH NÁSTROJŮ PODLE ADAIRA (2004).....	34
TABULKA 2: OBORY ÚMČ PRAHY 11	51
TABULKA 3: SOUHRN TEORIÍ MOTIVACE PODLE ARMSTRONGA (2007, S. 221, S. 222)	83

Seznam obrázků

OBRÁZEK 1: MASLOWA PYRAMIDA POTŘEB	14
OBRÁZEK 2: ROVNICE OČEKÁVÁNÍ (PŘEVZATO Z ADAIR, 2004, S. 25).....	20
OBRÁZEK 3: MODEL MOTIVACE	21
OBRÁZEK 4: MOTIVAČNÍ POLE	26
OBRÁZEK 5: PYRAMIDA VITALITY	27
OBRÁZEK 6: MOTIVAČNÍ TYPY LIDÍ	28
OBRÁZEK 7: PLAMÍNKOVA HIERARCHIE POTŘEB	31
OBRÁZEK 8: ÚROVNĚ MOTIVAČNÍ POLOHY.....	31
OBRÁZEK 9: PŘÍKLAD ROZDĚLENÍ VARIABILNÍ ČÁSTI PLATU	44
OBRÁZEK 10 : STUPNICE PLATOVÝCH TARIFŮ PODLE PLATOVÝCH TŘÍD A PLATOVÝCH STUPŇŮ PRO ZAMĚSTNANCE UVEDENÉ V § 5 Odst. 4 (V KČ MĚSÍČNĚ).....	68

Seznam příloh

PŘÍLOHA 1	83
PŘÍLOHA 2	85
PŘÍLOHA 3	86

Seznam grafů

GRAF Č. 1: IDENTIFIKOVANÉ VLASTNOSTI MANAŽERŮ PODLE TEORIE XY	52
GRAF Č. 2: IDENTIFIKOVANÉ VLASTNOSTI ZAMĚSTNANCŮ PODLE TEORIE XY	52
GRAF Č. 3: ROZDĚLENÍ MANAŽERŮ PODLE TEORIE XY	53
GRAF Č. 4: ROZDĚLENÍ ZAMĚSTNANCŮ PODLE TEORIE XY	53
GRAF Č. 5: VZDĚLANOST V OBORU MOTIVACE	54
GRAF Č. 6: MOTIVACE POMOCÍ KOMUNIKACE S ZAMĚSTNANCI	55
GRAF Č. 7: MORÁLKA V ORGANIZACE DLE VEDOUCÍCH ODBORŮ	56
GRAF Č. 8: CÍLE JAKO MOTIVÁTOR	56
GRAF Č. 9: TVORBA VYZÝVAVÝCH ÚKOLŮ	57
GRAF Č. 10: PODPORA SAMOSTATNOSTI U ZAMĚSTNANCŮ	58
GRAF Č. 11: JAKÝ VÝKON PODŘÍZENÉHO JE DOSTATEČNÝ	58
GRAF Č. 12: ZAMĚSTNANEC NEBO JEDINEČNÁ OSOBNOST	59
GRAF Č. 13: SPRAVEDLNOST ODMĚNOVÉHO SYSTÉMU	60
GRAF Č. 14: SLOŽKY PLATU	61
GRAF Č. 15: POUŽÍVANÉ FORMY UZNÁNÍ	62
GRAF Č. 16: ZNALOST DLOUHODOBÝCH PRACOVNÍCH CÍLŮ	63
GRAF Č. 17: IDENTIFIKACE S CÍLY	64
GRAF Č. 18: REALISTICKÉ CÍLE	64
GRAF Č. 19: ATRAKTIVITA PRACOVNÍCH ÚKOLŮ	64
GRAF Č. 20: ZAMĚSTNANEC JAKO OSOBNOST	66
GRAF Č. 21: VZTAH K NADŘÍZENÉMU	66
GRAF Č. 22: SPRAVEDLIVOST SYSTÉMU HODNOCENÍ	67
GRAF Č. 23: REAKCE NA POCHVALY	70
GRAF Č. 24: ČETNOST UZNÁNÍ	71
GRAF Č. 25: SPOKOJENOST S HYGIENICKÝMI FAKTORY	71

Příloha 1

Tabulka 3: Souhrn teorií motivace podle Armstronga (2007, s. 221, s. 222)

Teorie	Autor	Shrnutí teorie	Vyvození
Teorie Instrumentality	Taylor	Akce vzbuzuje reakci. Pracovníci budou správně motivováni, pokud odměny a tresty budou náležitě provázány s kvalitou pracovního výkonu.	Elementární pokus o zvýšení pracovní motivace pomocí stimulů. Zmiňované jako odůvodnění proč používat například výkonové ohodnocení navzdory tomu, že se jen minimálně jedná o efektivní nástroj.
Teorie zaměřená na obsah (Hierarchie potřeb)	Maslow	Hierarchie pěti potřeb: fyziologických, jistoty a bezpečí, sociálních, uznání, seberealizace. Je třeba uspokojit potřeby nižší úrovně, aby se potřeby vyšší úrovně vůbec objevily.	Přináší na světlo informaci, že uspokojená potřeba není nadále motivačním faktorem. Nicméně vidina uspokojení potřeby někoho může motivovat. Hierarchie a její pojetí nemá podle Armstronga pro pracovní motivaci věcný význam.
Teorie dvou faktorů (dissatisfactory / satisfactory)	Herzberg	Zdrojem spokojenosti a motivace pro zaměstnance jsou dva základní faktory: hygienické faktory a motivátory. První při špatné kvalitě vyvolávají nespokojenost (pracovní podmínky, jistota zaměstnání, mezilidské vztahy apod.), mezi druhé patří takové, které vyvolávají spokojenost	Nalézá a pojmenovává některé základní potřeby - uznání, úspěch apod. Dává podnět k promyšlenějším přístupům pro vytváření pracovních úkolů a pracovních míst. U hygienických faktorů je zaměstnanec bere jako samozřejmé a motivační prvek nemá dlouhého trvání. Na rozdíl od hygienických faktorů naplnění motivačních faktorů je

		a zvyšují motivace (úspěch, odpovědnost, uznání apod.)	nepostradatelným předpokladem pro motivaci k vyšším pracovním výkonům. Účinek je zpravidla dlouhodobý.
Teorie zaměřené na kognitivní proces: Teorie očekávání	Vroom	Je to teorie založená na tom, že motivace pracovníka je ovlivněna vnitřním očekáváním ve třech prvcích. Prvním je přesvědčení o atraktivnosti cíle, druhým prvkem je přesvědčení o dosažitelnosti odměny a posledním víra v reálnost dosažení cíle.	Klíčová teorie v diskuzi o přístupech k odměňování. Vazba mezi odměnou za výkon a vydaným úsilím by měla být viditelná. Odměna musí zvyšovat motivaci a být dosažitelná.
Teorie zaměřené na kognitivní proces: Teorie cíle	Latham, Locke	Zvýšení pracovního výkonu a motivace lze docílit pokud mají pracovníci náročné, ale přesto dosažitelné cíle a dostává se jim dostatečné zpětné vazby od managementu.	Podporuje zaměření vedení společnosti na řízení pracovního výkonu, management cílů a upozorňuje na význam zpětné vazby.
Teorie zaměřené na kognitivní proces: Teorie spravedlnosti	Adams	Lidé lépe pracují, pokud je odměna za výkon spravedlivá vzhledem k odvedenému výkonu a zároveň spravedlivá vůči odměňování kolegů.	Odměňování pracovníků by mělo být prováděno objektivně. Důležitým prvkem je správná komunikace při udělování odměn.

Příloha 2

Dotazník pro zaměstnance ÚMČ Prahy 11

<p>Vážení respondenti, Chtěl bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku k mé bakalářské práci, která se zabývá motivací zaměstnanců. Vyplnění Vám zabere přibližně 6 minut. Mnohokrát děkuji za Vaši pomoc.</p> <p>Dotazník je anonymní, výsledky budou k dispozici pouze mně. Matěj Štyler, student ČVUT</p>		Ano	Ne
1.	Průměrný člověk je líný. Aby pracoval, musí být motivován z vnějšku (trest/odměny).		
2.	Fyzická a mentální námaha v práci je pro člověka samozřejmá stejně jako hry, odpočinek.		
3.	Průměrný člověk chce být řízen, nemá rád odpovědnost, má relativně malé ambice a touží především po jistotách.		
4.	Efektivnější motivací (než kontrola a hrozba trestu) je správně stanovený cíl a poskytnutý prostor pro samostatné řešení.		
5.	Kreativita, vynalézavost a samostatnost je vlastní většině lidí.		
6.	Úroveň rušivého hluku na pracovišti je přijatelná.		
7.	Pracovní prostředí je čisté a pohodlné.		
8.	Všechny nástroje a zařízení potřebné k práci jsou k dispozici.		
9.	Toalety a kuchyňka jsou na dosah a v dobrém stavu.		
10.	Z příliš mnoha krátkodobých smluv v organizaci plyne strach o udržení místa.		
11.	Za nadřízenými se nebojím zajít pro radu - mám s ním/nimi kladný vztah.		
12.	Vize (respektive strategie) organizace je jasně definovaná, srozumitelná.		
13.	Současné cíle jsou pro Vás/váš tým určené a zároveň jsou jasně dané cíle pro příští rok.		
14.	O těchto cílech jste se společně shodli se svým nadřízeným, týmem a kolegy. (Pokud cíle nejsou stanovené, nevyplňujte)		
15.	Cíle pro letošní (a příští) rok viditelně korespondují se strategií organizace. (Pokud cíle nejsou stanovené, nevyplňujte)		
16.	Pracovní úkoly (které musíte splnit) jsou reálné.		
17.	Shledáváte vaše pracovní úkoly atraktivními?		
18.	Máte pocit, že Vás váš nadřízený vnímá jako komplexního člověka, nebo pouze jako zaměstnance? (ANO = komplexní člověk; NE = pouze zaměstnanec)		
19.	Pokud u Vás nastala důležitá změna v osobním životě a ovlivnila vaši práci, reagovala organizace uspokojivě? (Pokud se taková změna nestala, nevyplňujte.)		
20.	Vaše finanční odměna je tvořena fixní a variabilní částí.		
21.	Vnímáte variabilní část ohodnocení jako dobře (jasně) provázanou s výkonem?		
22.	Vnímáte své platové ohodnocení jako spravedlivé?		
23.	Za dobře odvedenou práci (vzorně splněný úkol) mě nadřízený chválí.		
24.	Moje nejčastější reakce na pochvalu je: a) cítím se ukřivděn; b) jsou mi lhostejné; c) cítím se povzbuzen; d) jiná. (Zakroužkujte)		

Příloha 3

Dotazník pro vedoucí pracovníky ÚMČ Prahy 11

<p>Vážení respondenti, Chtěl bych Vás požádat o vyplnění následujícího dotazníku k mé bakalářské práci, která se zabývá motivací zaměstnanců. Vyplnění Vám zabere přibližně 10 minut. Mnohokrát děkuji za Vaši pomoc. Dotazník je anonymní, výsledky budou k dispozici pouze mně. Matěj Štyler, student ČVUT</p>		Ano	Ne
1.	Průměrný člověk je líný. Aby pracoval musí být motivován z vnějšku (trest/odměny).		
2.	Fyzická a mentální námaha v práci je pro člověka samozřejmá stejně jako hry, odpočinek.		
3.	Průměrný člověk chce být řízen, nemá rád odpovědnost, má relativně malé ambice a touží především po jistotách.		
4.	Efektivnější motivací (než kontrola a hrozba trestu) je správně stanovený cíl a poskytnutý prostor pro samostatné řešení.		
5.	Kreativita, vynalézavost a samostatnost je vlastní většině lidí.		
6.	Řídíte se při motivaci podle norem/teorie nebo se spoléháte pouze na vlastní cit/zkušenosti? (Zakrtněte ano, pokud se řídíte normami/teorií.)		
7.	Povzbuzujete aktivně podřízeného v průběhu pracovního úkolu?		
8.	Na problémy s výkonem podřízeného se díváte s nadhledem, objektivně.		
9.	Morálka v organizaci je všeobecně na úrovni: a) podprůměrné; b) průměrné; c) nadprůměrné		
10.	Vytváříte pro své podřízené (týmy) dostatečně vyzývavé úkoly?		
11.	Podporuje podřízené v samostatném řešení úkolů a sestavování vlastních úkolů?		
12.	S jakým výsledkem vašeho podřízeného se spokojíte? a) podprůměrným; b) průměrným; c) nadprůměrným; d) pouze s tím nejlepším		
13.	Pracovní úkoly (které musíte splnit) jsou reálné.		
14.	Shledáváte vaše pracovní úkoly atraktivními?		
15.	Znáte jména všech svých podřízených a kolegů se kterými můžete přijít do styku?		
16.	Pokud u Vás nastala důležitá změna v osobním životě a ovlivnila vaši práci, reagovala organizace uspokojivě? (Pokud se taková změna nestala, nevyplňujte.)		
17.	Berete v potaz lidskou stránku podřízených při jednání s nimi? (Člověk je osobnost)		
18.	Vaše finanční odměna je tvořena fixní a variabilní částí.		
19.	Vnímáte variabilní část ohodnocení jako dobře (jasně) provázanou s výkonem?		
20.	Vnímáte své platové ohodnocení jako spravedlivé?		
21.	Za dobře odvedenou práci (vzorně splněný úkol) podřízeného: a) pochválím formálně (veřejně); b) pochválím neformálně; c) nepochválím - je jeho povinností plnit úkoly vzorně. (Zakroužkujte)		
Otázky s otevřenými odpověďmi:			
22.	Jaké motivační nástroje používáte?		
23.	Pobízíte zaměstnance v případě ztráty motivace? Jak?		
24.	Poskytujete zpětnou vazbu často a pravidelně? Pokud ano, máte nějaká pravidla, kterých se většinou držíte?		
25.	Může se motivace během života měnit? Pokud ano, jak s takovou informací naložit?		

