

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

DIPLOMOVÁ PRÁCE



MANAGEMENT FIREM

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

NÁZEV DIPLOMOVÉ PRÁCE/TITLE OF THESIS

Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

TERMÍN UKONČENÍ STUDIA A OBHAJOBA (MĚSÍC/ROK)

červen/2016

JMÉNO A PŘÍJMENÍ / STUDIJNÍ SKUPINA

Eva Kuchaříková / MF 15

JMÉNO VEDOUCÍHO DIPLOMOVÉ PRÁCE

PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

PROHLÁŠENÍ STUDENTA

Odevzdáním této práce prohlašuji, že jsem zadanou diplomovou práci na uvedené téma vypracoval/a samostatně a že jsem ke zpracování této diplomové práce použil/a pouze literární prameny v práci uvedené.

Jsem si vědom/a skutečnosti, že tato práce bude v souladu s § 47b zák. o vysokých školách zveřejněna, a souhlasím s tím, aby k takovému zveřejnění bez ohledu na výsledek obhajoby práce došlo.

Prohlašuji, že informace, které jsem v práci užil/a, pocházejí z legálních zdrojů, tj. že zejména nejde o předmět státního, služebního či obchodního tajemství či o jiné důvěrné informace, k jejichž použití v práci, popř. k jejichž následné publikaci v souvislosti s předpokládanou veřejnou prezentací práce, nemám potřebné oprávnění.

Datum a místo: 30. 4. 2016, Mladá Boleslav

PODĚKOVÁNÍ

Ráda bych tímto poděkovala vedoucímu diplomové práce PhDr. Markétě Šnýdrové, Ph.D., za metodické vedení a odborné konzultace, které mi poskytl/a při zpracování mé diplomové práce.

Dále bych chtěla poděkovat všem hodným lidem, u kterých jsem našla podporu a pomoc.

Vysoká škola ekonomie a managementu

info@vsem.cz / www.vsem.cz

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SOUHRN

1. Cíl práce:

Hlavní cíl práce:

návrh doporučení na zlepšení motivace úředníků magistrátu XY, který bude formulován na základě provedeného dotazníkového šetření a rozhovorů.

Dílčí cíle:

identifikace hlavních motivátorů v organizaci a důvody kriticky hodnocených motivačních faktorů v dotazníkovém šetření a rozhovorech.

2. Výzkumné metody:

Teoreticko-metodologická část práce byla složená z literárních rešerší ze sekundárních zdrojů na dané téma a jejich komparací (porovnáním). V praktické části byl proveden kvantitativní výzkum metodou dotazování a technikou elektronického dotazování a kvalitativní výzkum metodou polostrukturovaných rozhovorů. Respondenti byli vybíráni na základě určených kvót ze základního souboru. V praktické části byla použita sekundární data z interních dokumentů magistrátu XY. Pro vyhodnocení výzkumu byly použity statistické metody I. stupně (tj. výpočet absolutních a relativních četností) a II. stupně (tj. kontingenční tabulky).

3. Výsledky výzkumu/práce:

Podle výsledků z dotazníkového šetření nepanuje na magistrátu XY přílišná spokojenost a motivovanost. Nízkou motivovanost lze vysvětlit absencí motivátorů, jako je především možnost kariérního růstu, ocenění pracovního výkonu (pochvala, uznání...) a možnost osobního rozvoje, které byly respondenty kriticky hodnocené. Z výzkumných dat vyplývá, že jsou respondenti nespokojeni s personální politikou a řízením organizace, s finančním odměňováním, které řadí mezi nejvíce motivující faktory k pracovnímu výkonu, dále se svým nadřazeným, od kterého dostávají jen minimální zpětnou vazbu na svůj výkon a s jeho stylem řízení, který má pro většinu respondentů demotivační účinek.

Pro možnost čerpání zaměstnaneckých výhod by si respondenti přáli zavést částečně volitelný systém tzv. „kafetéria“ systém, jak vyplynulo z výzkumu.

4. Závěry a doporučení:

Tato práce navrhuje na zvýšení motivace zaměstnanců magistrátu XY provést interní průzkum na míru spokojenosti s prací a pracovními podmínkami s cílem identifikovat kritické hodnoty pro sjednání nápravy. Provést úpravu internetových stránek magistrátu XY, formou přidání elektronického anketního listku, aby klienti měli možnost se vyjádřit ke kvalitě poskytnutých služeb a tím získat zpětnou vazbu od veřejnosti. Zavést hodnocení manažerských dovedností formou modelu tzv. 360° zpětné vazby, kde by měl každý zaměstnanec možnost se vyjádřit ke svému nadřazenému. Zmíněná hodnocení a měření zavést do systému a v pravidelných intervalech opakovat. Vysvětlit, že tyto inovace nejsou útok proti někomu, ale pro něco – pro spokojenost zaměstnanců, pro spokojenost klientů, pro spokojenost vedení...

KLÍČOVÁ SLOVA

Motivace, stimulace, úředník, respondent.

VYSOKÁ ŠKOLA EKONOMIE A MANAGEMENTU

Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

SUMMARY

1. Main objective:

The main goal of the work:

draft recommendations for improving motivation of employees of the Magistrate XY, which will be formulated on the basis of questionnaires and interviews.

Sub-objectives:

identification of the main motivators in the organization and the reasons motivating factors critically evaluated through questionnaires and interviews.

2. Research methods:

Theoretical and methodological part of the work consisted of a literature search from secondary sources on the topic and their comparison (comparison). In the practical part was conducted quantitative research method of questioning and technology of electronic polling and qualitative research using semi-structured interviews. Respondents were selected on the basis of specific quotas from the basic set. In the practical part was used secondary data from internal documents of the municipality XY. To evaluate the research were used statistical methods first degree (ie. The calculation of absolute and relative frequencies) and II. stage (ie. pivot tables).

3. Result of research:

According to the results of the survey there is no excessive satisfaction and motivation of the employees of Magistrátem XY . Low motivation can be explained by the absence of motivators, as is the possibility of career growth, job performance awards (praise, recognition ...) and the opportunity for personal development, respondents were critically evaluated. From the research data shows that respondents are dissatisfied with the personnel policy and management organization, with financial remuneration, which ranks among the most motivating factors to job performance, as well as with their superiors, from whom they receive little feedback on his performance and his management style, which has most of the respondents disincentive effect. For the possibility of the use of employee benefits by respondents wished to introduce a partially optional system called "cafeteria" system, as shown by the research.

4. Conclusions and recommendation:

This work proposes to increase staff motivation of Magistrate XY, conduct an internal survey to measure job satisfaction and working conditions in order to identify critical values for redress. Adjusting the website of Magistrate XY, adding the electronic form of the questionnaire ticket that clients have the opportunity to comment on the quality of services rendered and thereby obtain feedback from the public. Establish an assessment of managerial skills in the form of so-called model. 360° feedback, where every employee the opportunity to comment on his boss. These evaluations and measurements to introduce into the system and repeated at regular intervals. Explain that these innovations are not an attack against somebody, but for something - for employee satisfaction, for customer satisfaction, for the satisfaction of keeping ...

KEYWORDS

Motivation, stimulation, clerk, respondent

JEL CLASSIFICATION

M120 – Personnel Management; executive compensation

Vysoká škola ekonomie a managementu
Nárožní 2600/9a, 158 00 Praha 5

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Jméno a příjmení:	Eva Kuchaříková
Studijní program:	Ekonomika a management (Ing.)
Studijní obor:	Management firem
Studijní skupina:	MF 15
Název DP:	Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci
Zásady pro vypracování (stručná osnova práce):	1 Úvod 2 Teoreticko - metodologická část 2.1 Motivace 2.2 Teorie motivace 2.3 Vztah motivace a pracovní spokojenosti 2.4 Metodika práce 2.5 Shrnutí teoreticko-metodologické části 3 Analyticko - praktická část 3.1 Představení organizace 3.2 Šetření a jeho vyhodnocení 3.3 Formulace návrhů a doporučení 3.4 Shrnutí praktické části 4 Závěr
Seznam literatury: (alespoň 4 zdroje)	<ul style="list-style-type: none">• ARMSTRONG, M., TAYLOR. S. <i>Řízení lidských zdrojů. Moderní pojetí a postupy</i>. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.• KOUBEK, J. <i>Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky</i>. 5. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.• KROTH, M. S. <i>The manager as motivator</i>. 1. Title. Westport, Conn.: Praeger, 2007. xiv, 242 p. ISBN 0-275-99018-4.• NAKONEČNÝ, M. <i>Motivace chování</i>. 3. přep. vyd. Praha: Triton, 2015. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.• TORRES, N. Financial Rewards Make People Suggest Fewer but Better Ideas. <i>Harvard Business Review</i>, 2015, no. 5, page 51. ISSN 0017-8012.
Harmonogram	<ul style="list-style-type: none">• Zpracování cílů a metodiky do 31. 12. 2015• Zpracování teoretické části do 31. 1. 2016• Zpracování výsledků do 31. 3. 2016• Finální verze do 25. 4. 2016
Vedoucí práce:	PhDr. Markéta Šnýdrová, Ph.D.

V Praze dne 18.11.2015

Prof. Ing. Milan Žák, CSc.
rektor

Prof. Ing.
Milan Žák
CSc.

Digitálně podepsal Prof. Ing.
Milan Žák CSc.
DN: c=CZ, cn=Prof. Ing. Milan Žák
CSc., o=Vysoká škola ekonomie a
managementu, o.p.s.,
title=Rektor, serialNumber=ICA-
10340169, serialNumber=IDCCZ-
113308704
Datum: 2015.11.18 12:26:33
+01'00'

Obsah

1	Úvod	1
2	Teoreticko – metodologická část	4
2.1	Motivace	4
2.1.1	Rozdělení motivace	6
2.1.2	Základní pojmy motivace	7
2.1.3	Zdroje motivace a motivační proces.....	8
2.1.4	Nástroje motivace, odměňování a benefity	10
2.2	Teorie motivace	14
2.2.1	Teorie instrumentality a teorie zaměřené na obsah	15
2.2.2	Teorie zaměřené na proces	19
2.3	Vztah motivace a pracovní spokojenosti	22
2.3.1	Pracovní spokojenost a nespokojenost	23
2.3.2	Pracovní výkon a výkonová motivace.....	25
2.3.3	Pracovní motivace v koncepci manažera.....	26
2.3.4	Měření pracovní spokojenosti a motivace	28
2.4	Metodika práce	29
2.5	Shrnutí teoreticko – metodologické části	31
3	Analyticko – praktická část	32
3.1	Představení organizace	32
3.2	Šetření a jeho vyhodnocení.....	34
3.3	Formulace návrhů a doporučení	43
3.4	Shrnutí praktické části	50
4	Závěr	51
4.1	Literatura	1
4.2	Odborné knihy a časopisy.....	2
4.3	Internetové zdroje:	3
4.3.1	Příloha 1.....	4

Seznam zkratk

aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BOZP	bezpečnost a ochrana zdraví při
č.	číslo
kol.	kolektiv
např.	například
obr.	obrázek
ZM	Zastupitelé města
tj.	to jest
tzv.	tak zvané

Seznam tabulek

Tabulka 1 Přehled teorií motivace	9
Tabulka 2 Možnosti využití poznatků hierarchie potřeb v organizaci dle Maslowa.....	10
Tabulka 3 Významy pojmu pracovní spokojenost	11
Tabulka 4 Současná spokojenost v práci v kombinaci s věkovými kategoriemi	11
Tabulka 5 Míra spokojenosti, či nespokojenosti s prací	12
Tabulka 6 Míra spokojenosti, či nespokojenosti s pracovními podmínkami	12
Tabulka 7 Nespokojenost v práci ovlivňuje osobní život	13
Tabulka 8 Náročnost práce.....	13
Tabulka 9 Faktory, které nejvíce motivují respondenty k pracovnímu výkonu.....	13
Tabulka 10 Faktory, které nejvíce demotivují respondenty v práci	14
Tabulka 11 Ocenění nadstandardního výkonu nadřízeným	14
Tabulka 12 Zpětná vazba na vynikající výkon.....	15
Tabulka 13 Zpětná vazba na špatný výkon	15
Tabulka 14 Informovanost od nadřízeného o:.....	16
Tabulka 15 Znalost vedoucího osobního života podřízených	16
Tabulka 16 Styl řízení vašeho přímého nadřízeného je pro Vás:.....	16
Tabulka 17 Motivační nástroje přímého nadřízeného	17
Tabulka 18 Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod	17
Tabulka 19 Intenzita využívání zaměstnaneckých výhod, které nejsou přidělovány plošně ...	18
Tabulka 20 Benefity, které zaměstnanci od organizace postrádají	18
Tabulka 21 Zavedení částečně volného systému benefitů v kombinaci se spokojeností s benefity	19
Tabulka 22 Vnímání veřejností povolání „úředník“ dle posouzení samotných úředníků.....	19
Tabulka 23 Vzdělání	19
Tabulka 24 Délka zaměstnání	20
Tabulka 25 Pohlaví.....	20
Tabulka 26 Věk	20

Seznam grafů

Graf 1 Zavedení částečně volitelného systému zaměstnaneckých výhod (benefitů)	21
Graf 2 Zavedení	21

Seznam obrázků

Obrázek 1 Cyklické schéma motivace	10
Obrázek 2 Model celkové odměny.....	11
Obrázek 5 Vztah motivace a výkonu, tzv. Yerkes-Dodsonův zákon.....	26
Obrázek 3 Maslowova teorie motivace (hierarchie potřeb a hodnot)	22
Obrázek 4 Model motivace podle Portera a Lawlera	22

1 Úvod

Aby firmy, podniky nebo organizace (dále jen organizace) mohly fungovat, musí disponovat vstupními zdroji, které podle Koubka (2015, s. 13) představují materiální zdroje, finanční zdroje, lidské zdroje a zdroje informační, díky nimž jsou organizace schopny přetvářet vstupy na výstupy.

Že ze zmiňovaných zdrojů mají pro organizaci rozhodující význam především zdroje lidské, je možné se dočíst v každé manažerské literatuře (např. Koubek, 2015, s. 13, Dvořáková a kol. 2012, s. 9; Šikýř, 2014, s. 10). Důvodů, proč tomu tak je, se naskýtá hned několik.

Jsou to totiž právě lidé, kteří vdechují organizaci život tím, že uvádějí do chodu její neživé zdroje, jako jsou stroje, zařízení, energie, materiál a finanční zdroje, a jsou to opět lidé, kteří svými znalostmi, schopnostmi a dovednostmi se stávají pro zaměstnavatele „*klíčovým faktorem konkurenceschopnosti*“ (Horáková, 2010, s. 3).

A známý výrok Henryho Forda důležitost lidí v organizaci jen podtrhuje. „*Vezměte mi mé továrny a spalte mé budovy, ale nechte mi mé lidi a já můj podnik vystavím znovu*“ (Sigmund a kol., 2014).

Většina organizací si již plně uvědomuje hodnotu svých pracovníků, a proto činnosti v pojetí koncepce řízení lidských zdrojů zařazují k nejvýznamnějším oblastem řízení v organizaci. Jedná se o oblast, jejímž úkolem je zajistit pro chod organizace dostatečné množství schopných a motivovaných lidí a to ať již stávajících, nebo nových.

Tento úkol mají na svých „*bedrech*“ nejen personalisté v rámci činností, jako jsou např. výběr, rozvoj, vzdělávání, odměňování, nebo samotná péče o zaměstnance, ale i manažeři, kteří by měli umět pracovníky motivovat tak, aby podávali vysoké a kvalitní výkony a tím přispívali k realizaci cílů organizace.

„*Motivovaní lidé pracují, hledají, budují, snaží se něčeho dosáhnout. Nemotivovaní jsou neteční, neaktivní*“ (Mikuláščík, 2015, s. 122).

Lidská motivace je velmi složitá a individuální záležitost. Neznamená, že když jednoho člověka něco velmi motivuje, u dalšího jedince stejná věc vyvolá motivační impulz, protože co člověk, to jiné potřeby, přání, nároky, tužby, ideje atd.

Proto je důležité pro všechny zúčastněné složky organizace, aby se spolupodílely na tvorbě propracovaného motivačního systému s aktivním zájmem o hodnotové orientace svých zaměstnanců, které vyjadřují jejich představy, cíle, potřeby a ty se snažily naplnit.

Výsledkem těchto iniciativ organizace by mělo být navržení takového motivačního systému, který by nejen dokázal zaujmout co největší množství zaměstnanců s účelem jejich udržení a eliminovat tak fluktuaci, ale také by měl umět přilákat potenciální zaměstnance.

Nejedná se o jednoduchou činnost, ale pokud je efektivně vykonávána, lze ji považovat za velmi důležitou a zásadní pro pracovní výkonnost.

Za výsledek úspěšně nastaveného motivačního systému organizace, společně s uměním manažerů využívat všechny dostupné nástroje motivace, lze považovat spokojené a motivované zaměstnance. Zpětnou vazbou těchto zaměstnanců se pak pro organizaci stává jejich loajálnost, výkonnost, odhodlanost, poněvadž se předpokládá, že především dobře motivovaný a tudíž i spokojený zaměstnanec dokáže dát organizaci ze sebe jen to nejlepší – „*snaží se vyvinout větší úsilí a vykonat něco navíc*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 218).

Cílem každé organizace, ať již působí v soukromém nebo státním sektoru, je mít kvalitně a výkonově formované zaměstnance. Z tohoto důvodu činnosti zaměřené na motivaci zaměstnanců právem patří ke stěžejním aktivitám personálního managementu.

Předešlé poznatky se staly velmi podmětnou inspirací pro výběr tématu diplomové práce, (dále jen práce) zabývající se problematikou motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci. Přesněji se jedná o organizaci působící ve státním sektoru, jejíž pracovní náplní je výkon státní správy a samosprávy a ve které bude provedeno šetření.

Pozornost výzkumu tak bude soustředěna na názor zaměstnanců týkající se motivačního programu organizace, včetně motivace od přímého nadřízeného.

Konkrétně zda jsou zaměstnanci spokojeni s benefity od organizace, které benefity preferují, zda by měli zájem o tzv. kafetéria systém, jak vnímají svoji práci, do jaké míry jsou spokojeni či nespokojeni s prací a pracovními podmínkami, jakým způsobem je vedoucí motivuje a dává jim zpětnou vazbu na jejich výkon, co je pro ně nejvíce motivující a naopak demotivující.

Práce bude tedy zaměřena na celkovou motivaci zaměstnanců, tj. nejen na aktivační prvky vnitřní motivace zaměstnanců související s pracovní spokojeností, s pracovním výkonem, místem, ale i na vnější motivaci (stimulaci) ze strany organizace, a to v režimu hmotných a nehmotných benefitů.

Hlavní cíl práce:

návrh doporučení na zlepšení motivace úředníků magistrátu XY, který bude formulován na základě provedeného dotazníkového šetření a rozhovorů.

Dílčí cíle:

identifikace hlavních motivátorů v organizaci a důvody kriticky hodnocených motivačních faktorů v dotazníkovém šetření a rozhovorech.

Struktura diplomové práce:

Diplomová práce bude rozdělena do čtyř na sebe navazujících celků.

První částí – úvod, kde budou zdůvodněny okolnosti vedoucí k výběru tématu práce a jeho aktuálnost. Také bude v úvodu stanoven hlavní cíl práce a cíle dílčí, dále prezentovány hlavní výzkumné otázky, ke kterým se práce bude snažit nalézt odpovědi na základě primárních dat vzešlých z dotazníkového šetření a z rozhovorů.

Druhá část teoreticko – metodologická, se bude v logickém sledu zkoumané problematiky dále členit na jednotlivé subkapitoly. Hlavním zdrojem informací pro její zpracování bude odborná literatura, internetové zdroje, odborné články a časopisy zabývající se danou problematikou a interní dokumenty organizace, ze kterých budou tvořeny literární rešerše a komparace.

Závěrečnou subkapitolou této části práce bude metodika, která zahrne chronologický sled veškerých kroků, jež bude nutné učinit pro vznik předkládané práce. Bude se tak jednat především o různé postupy a metody, které se budou prolínat celou prací se záměrem dosažení stanovených cílů. Úmyslem autorky bude použití následujících metod: literární

řešerše, komparace, syntézu, deskripci a pro vyhodnocování primárních dat hodlá použít statistické metody I. a II. stupně.

Třetí část bude ryze praktická, kde nejprve dojde k představení organizace, ve které bude realizován výzkum a popsán výběrový soubor respondentů.

Za účelem získání primárních dat bude vybrán kvantitativní výzkum dotazníkovou metodou a technikou elektronického dotazování. Jako další zdroj primárních dat poslouží kvalitativní výzkum formou rozhovorů a metodou přímého dotazování. Výzkumná data z dotazníkového šetření a jejich rozbor, včetně srovnání s teoretickými poznatky se tak stanou stěžejní částí praktického bloku práce. Pro vyhodnocení dat budou použité statistické metody I. a II. stupně

Čtvrtou částí práce bude závěr, jehož obsahem bude shrnutí výsledků obou šetření.

2 Teoreticko – metodologická část

Tato kapitola nejprve objasní pojem motivace, a to hned z několika různých úhlů pohledu, poté vymezí hlavní typy motivace, včetně faktorů na její zvýšení. Dále se práce zabývá základními pojmy motivace, jako je motiv a stimul, jejich typickými znaky a následně i zdroji a motivačním procesem.

Práce se také zaměří na nástroje motivování pracovníků a detailněji pak pojedná o nejsložitějším z nich, což je odměňování, a to v širším pojetí, včetně zaměstnaneckých výhod (benefitů) a možnostmi jejich čerpání, jako je kafetéria systém.

Poté práce představí nejznámější teorie motivace a u většiny z nich uvede jejich možnosti využití v manažerské praxi.

V teoretické rovině pak bude zkoumán vztah mezi motivací a pracovní spokojeností, ale také nespokojeností a s tím souvisejícím pracovním výkonem a výkonovou motivací.

Práce se rovněž orientuje na motivaci v kompetenci manažera, včetně motivačních nástrojů, které se mu nabízejí k využití. Dále prezentuje způsoby měření pracovní spokojenosti a pracovní motivace. Jako poslední, samostatné subkapitoly uvede metodiku a celkové shrnutí této kapitoly.

2.1 Motivace

Úsilí o podchycení motivace slovním vyjádřením dalo vznik nepřebornému množství definic tohoto fenoménu se shodnými nebo rozdílnými charakteristikami, pozitivními i negativními. Záměrem práce pak bylo vyhledat a prezentovat různé definice motivace kladného významu a v rámci objektivitu také významu záporného.

Motivaci ze sociologického pohledu popisují Dvořáková a kol. (2007, s. 155) jako jev, který lze jen částečně uchopit sociologicko-metodologickými nástroji. Podle autorů sociologie spatřuje motivaci jednotlivce i skupiny v postojích, a přiřazuje je k dalším jednotlivcům, nebo ke skupině s podobnými znaky.

Nakonečný (2014, s. 15) motivaci prezentuje jako intrapsychický proces, jenž vychází z určité potřeby a jehož výsledkem je žádoucí vnitřní stav. V tomto významu pak podle Nakonečného (2014, s. 19) pojem motivace nejen popisuje, ale i vysvětluje psychologické důvody chování lidí, tj. subjektivní význam, ale také proč se různí lidé zaměřují na různé cíle. Obdobně o motivaci hovoří i Janišová a Křivánek (2013, s. 237) jako o vnitřní záležitosti, kterou je možné pouze ovlivnit, nikoliv přímo vyvolat.

Spíše než jako proces vidí Adair (2004, s. 103) motivaci jako reakci na vnitřní potřeby, tužby, ambice a hodnoty člověka vycházející z jeho nitra. Autor příkládá velkou důležitost stimulům pocházejících jak ze společenského prostředí, tak především z vedení organizace.

Původ slova motivace našli Armstrong a Taylor (2015, s. 217, 218) v latinském slovesu *movere*, což značí pohyb. Podle autorů pojem motivace vyjadřuje cíle lidí, které si stanovili, včetně způsobu výběru těchto cílů a také způsob, kterým ostatní chtějí jejich chování ovlivnit. Motivaci pak tyto autoři popisují jako sílu, „*která aktivuje, směřuje a udržuje chování*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 217). Stejně pojetí motivace mají i Pauknerová a kol. (2012, s. 171) a Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 362), kteří dodávají, že tyto síly se navenek „*projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti)*“.

Autoři Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 362, 363) nazývají vnitřní hybné síly pohnutkami (motivy), působícími v psychice člověka ne vždy na bázi zcela vědomé či uvědomované, ovšem působící současně ve třech dimenzích, což považují za „*významný rys motivace*“.

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 363) a Krotha (2007, s. 15) se motivace skládá z těchto tří dimenzí – aspektů:

Dimenze směru, která podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 363) motivaci a návazně i činnosti člověka určitým směrem orientuje a naopak od jiných případných směrů odvrací. Kroth (2007, s. 15) uvádí, že jsou to právě cíle, které udávají směr jednotlivým pracovním činnostem.

V oblasti prožívání Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 363) tuto dimenzi vysvětlují např. jako „*chci to a to*“, „*rád bych to a to*“, „*toužím po tom a tom*“ ale i „*nechci se zabývat tím a tím*“, „*nezajímá mne to či ono*“. Úspěšnost celého procesu pak Kroth (2007, s. 15) spatřuje ve schopnostech jedince učit se rozvíjet a adaptovat se na měnící se okolnosti. Podle tohoto autora je dosahování cílů hlavním faktorem, který motivuje lidi již po staletí.

Dimenze intenzity pak podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 363) vyjadřuje sílu, neboli intenzitu motivace člověka, kterou je potřeba vyvinout pro dosažení cílů stanovených ve směrové dimenzi. Kroth (2007, s. 15) se domnívá, že důvodem, proč lidé vydávají tuto energii, je buď to, že si užívají činnosti, které dělají, nebo proto, že za to, co dělají, očekávají odměnu. V oblasti prožívání pro tuto skutečnost Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 363) používají termíny typu např. „*docela bych chtěl*“, nebo „*chci*“, nebo také „*velmi si přeji...*“, a to podle míry vynaložené intenzity snažení.

Dimenze stálosti je Bedrnovou, Novým a kol. (2007, s. 363) definovaná jako úroveň vytrvalosti člověka, kterou musí jedinec disponovat při zdolávání možných problémů stojících v cestě za motivovanou činností, aniž by změnil směr, nebo intenzitu své motivované činnosti. Kroth (2007, s. 16) uvádí, že jde o udržitelnost, neboli o sílu vůle za něčím jít.

Aspekty motivace Kroth (2007, s. 16) shrnuje tak, že výchozím bodem motivace je umět si stanovit efektivní cíle, důležité je za těmito cíli jít, velkou výzvou je udržet si energii a odhodlání.

Jak naznačila již úvodní část této kapitoly, existuje mnoho pojetí motivace, a to od pozitivně laděných přes neutrální, ale i negativní. Pro dosažení co možná nejvyšší objektivity zprostředkovává práce i ukázkou dalších významů motivace.

Na příklad Jelínek a Kuchař (2013, s. 23) nepřikládají motivaci zvláštní důraz. Tito autoři za nejpřirozenější požitok označili empatii, a to v případech, kdy lidé ke své práci mají skutečně láskyplný vztah, jako třeba „*když někdo rád chytá ryby, chová včely nebo zakládá firmy*“, a pak nemusí být nikým motivovaný, nebo nucený chodit do práce. Podle autorů se jedná o případ vnitřní, intuitivní motivace, tj. ponoření a splynutí s činností bez očekávání jakékoliv odměny zvnějšku. „*Největší motivací je v tomto ohledu mateřská láska*“ (Jelínek a Kuchař, 2013, s. 23).

Rozdílné pojetí motivace prezentuje např. Clegg (2005, s. 2), podle něhož je motivace „*záležitostí lstivé manipulace a je způsobem jak dostat lidi tam, kam chcete, aniž by si vůbec uvědomili, co je vaším záměrem.*“

Obdobně i Plamínek (2015, s. 29) poukazuje na velmi těsný prostor mezi motivací a manipulací, i když přiznává, že se jedná o dva naprosto odlišné světy. Autor se snaží objasnit jejich podstatu a uvádí, že základem motivace je naše snaha sladit zájmy individua a zájmy jeho okolí, kdežto při manipulaci nám jde jen o zájmy okolí, zájmy potencionálního objektu manipulace nebereme na zřetel. Tento autor apeluje na lidský přístup, který

je důležitější, než naučené motivační techniky a radí, jak se při motivaci vyhnout manipulaci, tj. nemyslet na sebe, ale na jedince, jehož si přejeme ovlivnit.

Na závěr Plamínek (2007, s. 121) upozorňuje, že pokud někdo říká, že neexistuje žádný rozdíl mezi motivací a manipulací, měl by se zamyslet nad tím, zda manipulace není pouze to jediné, co zvládá ve vztahu k ostatním.

2.1.1 Rozdělení motivace

Motivaci většina autorů (např. Armstrong a Taylor, 2015, s. 218, Mikuláščík, 2015, s. 124, Dědina a Cejthamr, 2005, s. 142) dělí do dvou typů a to na motivaci vnitřní a vnější. Mikuláščík (2015, s. 124) považuje vnitřní motivaci za primární část motivace a vnější za její sekundární část.

Vnitřní motivace

Za zdroj vnitřní neboli primární motivace Mikuláščík (2015, s. 124) označil radost ze samotné činnosti. Obdobně i Armstrong a Taylor (2015, s. 218) za projev vnitřní motivace považují pocit člověka z vykonávání důležité, zajímavé a podnětné práce s dostatečnou mírou volnosti, s uplatněním svých znalostí a dovedností a také s možností se stále rozvíjet s cílem dosáhnout kýženého úspěchu nebo kariérního růstu. Podle těchto autorů vnitřní motivace pramení z práce samotné. Také Koubek (2015, s. 59) shledává nejlepší motivaci v samotné práci, která pracovníkovi přináší uspokojení.

Autoři Dědina a Cejthamr (2005, s. 142) o vnitřní motivaci uvádějí, že má souvislost s „psychologickými“ odměnami, jako je možnost využití vlastních schopností, plnění úkolů, náležité ocenění, uznání a také vhodné zacházení s pracovníky. Tyto odměny jsou podle autorů v kompetenci manažerů.

Na podněcování vnitřní motivace zaměstnanců se podle Hackmana a Oldhama (1964) in Armstrong a Taylor (2015, s. 218) podílí těchto pět klíčových věcí:

„rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba“.

Ke zvýšení vnitřní motivace uvádí Pink (2009) in Armstrong a Taylor (2015, s. 218, 219) následující tři opatření:

1. autonomie, tj. poskytnutí volnosti lidem ve stanovení vlastního plánu a jejich zaměření více na výsledky, než způsoby vykonávané práce;
2. dokonalost, tj. pomoc lidem v nalezení způsobu k jejich zlepšování a společně potom mapování jejich pokroku;
3. účel, tj. vysvětlení lidem, co a jak se dělá a také proč.

S vnitřní motivací podle Armstronga a Taylora (2015, s. 219) úzce souvisí i angažovanost, kterou ve svém článku Hovorka (2014) definuje jako míru nadšení pracovníků pro svou práci, oddanost organizaci a jejich odhodláním podávat vysoké výkony.

Vnější motivace (stimulace)

Vnější, Mikuláščíkem (2015, s. 124) označovaná jako sekundární motivace je zprostředkovaná, to znamená, že potěšení člověku již nepřináší samotná činnost, nýbrž peníze, prestiž a radost z toho, že něco dokázal. Jde tak o vnější, navíc záměrné působení na motivaci a tudíž se podle Bedrnové a Nového a kol. (2007, s. 364) již nejedná o motivaci, ale o stimulaci.

Vnější motivaci Armstrong a Taylor (2015, s. 209) definují jako souhrn „opatření, které podnikáme, abychom lidi motivovali.“ Podle autorů se jedná o veškeré druhy odměn a trestů, ať už finančních, nebo nefinančních.

Oproti tomu autoři Dědina a Cejthamr (2005, s. 142) vnější motivaci vztahují pouze k hmotným odměnám (ne k trestům), jako je plat, sociální výhody, různé podpory, podmínky práce, pracovní smlouva, prostředí atd., které bývají často mimo kompetence manažerů.

Hlušička (2013) ve svém článku zdůrazňuje, že ať už se jedná o odměnu, nebo trest, obě tyto metody jsou špatné, poněvadž v lidech utlumují jejich vlastní a přirozenou touhu k činnostem. Nevýhody vnější motivace autor spatřuje v čase a nákladech, jelikož pokud naši motivací bude jenom odměna/trest, tak po delší době si na oba způsoby motivace zvykneme a následkem toho dojde k poklesu motivace a zákonitě k jejímu opětovnému zvýšení bude zapotřebí větších odměn/trestů.

Rozdíl mezi vnitřními a vnějšími motivátory

Jako zásadní rozdíl mezi vnitřními a vnějšími motivátory Armstrong a Taylor (2015, s. 219) označují především jejich délku působení, kdy hlubší a také dlouhodobější účinek připisují vnitřním motivátorům, protože jsou přímo spjaté s kvalitou pracovního života, stávají se součástí lidí a jejich práce (nejsou jim tedy vnucovány zvenčí formou pobídkových odměn). Kdežto u vnějších motivátorů nelze podle autorů většinou očekávat jejich dlouhodobé působení, ale mohou mít velmi výrazný bezprostřední účinek.

Stejný názor zastává i Hlušička (2013), který za nevýhodu vnějších motivačních nástrojů považuje rovněž jejich krátkodobý účinek z důvodu, že nepůsobí přímo na vnitřní motivaci zaměstnanců a navíc bývají finančně nákladné. Podle autora potom mohou zaměstnanci nabývat dojmu, že si společnost jejich oddanost a pracovitost kupuje a dochází tak k jejich manipulaci a uplácení.

Další rozdíl mezi těmito typy motivace spatřuje Hlušička (2013) v tom, že vnitřní motivace vyjadřuje naši osobní motivaci k tomu, abychom sami něco udělali, kdežto vnější motivace zahrnuje něčí snahy na nás vyvíjené s cílem, něco udělat.

2.1.2 Základní pojmy motivace

Pojmy motiv a stimul považují Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 363) za základní pojmy v oblasti motivace. x_i

Motiv pak autoři označují za určitou individuální vnitřní psychickou sílu (popud, pohnutku) a chápou jako psychologickou příčinu, nebo důvod daného chování, jednání člověka. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 363) je motiv spojený s cílem dosáhnout konečného stavu nasycení v podobě vnitřního uspokojení.

Rovněž Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 308) definují motiv, jako vnitřní pohnutku v jednání člověka jako objektu cílového působení a dodávají, že motivy pramení z hodnotového systému jedince.

Nakonečný (2014, s. 171) píše, že pokud si vykládáme motiv jako psychologický důvod, nebo příčinu chování, pak je nutné hovořit o pluralitě motivů, protože existuje hodně psychologických důvodů chování.

Stejně tak i Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 364) uvádějí, že v daný okamžik působí najednou celý soubor motivů, jejichž aktivita ve směru, síle a vytrvalosti může být shodná, ale i zcela opačná. Tito autoři si pokládají otázku, jak v takovém případě bude vypadat chování člověka? Odpověď je podle autorů nejasná, ale jisté je, že pokud působí více motivů protikladně, tak

motivovanou činnost oslabují, až znemožňují, kdežto v opačném případě činnost posilují – sčítají se.

Pojmy stimul a stimulace sice bývají někdy používány jako synonyma, ale nejsou totožné, jak zdůrazňují Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 364). Dále se autoři pozastavují nad tím, že dokonce někteří psychologové nerozlišují ani pojmy motivace a stimulace, jejichž diferenciaci je pro manažerskou praxi velmi důležitá.

Stimul podle Pauknerové a kol (2012, s. 220) a Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 365) může být libovolný podnět způsobující určité změny v motivaci člověka a tyto podněty člení na:

1. impulsy, tj. vnitřní psychické podněty signalizující změnu v těle, nebo myslí jedince (např. bolest zubů, únava, nervozita atd.) (Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 365);
2. incentivy, představující vnější podněty vztahující se k impulsům (např. pochvala, povýšení, finanční odměna atd.) (Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 365).

Stimul Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 309) označují za silový nástroj cílového ovlivňování, kterým disponuje subjekt (organizace).

Stimulování pak Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 309) popisují jako působení na objekt z vnějšku s cílem vyvolat v pracovníkovi vnitřní reakci, tj. ovlivnit jeho motivaci, zájem a úsilí. Obdobně o stimulaci hovoří i Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 364, 365), kteří ji chápou jako působení na psychiku člověka zvnějšku a to prostřednictvím aktivit jiného člověka. Jedná se tak podle autorů o proces vědomého a záměrného ovlivňování činností (motivace) jiného člověka.

V pracovním prostředí se podle Pauknerové a kol (2012, s. 221) stimulace projevuje jako záměrné a cílevědomé ovlivňování pracovní motivace pracovníků – jejich pracovní ochoty. Za účinné stimulování Pauknerová a kol (2012, s. 221) považují praktikování takových stimulačních nástrojů, které jsou totožné s potřebami pracovníků a jejich celkovým motivačním profilem.

Podle Váchala, Vochozky a kol. (2013, s. 309) se pak jedná o peněžní odměnu, neformální hodnocení činnosti a osobnosti pracovníka v procesu, společenské hodnocení práce a pracovního zařazení (prestiž); hodnocení pracovníka pracovní skupinou, která ho uznává, nebo toleruje, porovnání svých pracovních výkonů s ostatními pracovníky, způsob, kterým vedoucí pracovník dokáže zapojit pracovníky k aktivní účasti na pracovním procesu a řízení, samostatný výkon práce, znalost pracovních výsledků (zpětná vazba), znalost významu práce pro společnost a také společenského významu profese, odborný rozvoj, seberealizace, osobnost vedoucího pracovníka (jeho jednání, autorita, důvěra v něj, prestiž...).

2.1.3 Zdroje motivace a motivační proces

Pochopení toho, jak motivace vzniká, z čeho pramení, jaké skutečnosti mají vliv na člověka, to jsou podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 365) předpoklady pro její efektivní uplatnění. Za zdroje motivace autoři považují skutečnosti, které motivaci vytvářejí a zároveň značným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto účinků. K hlavním zdrojům motivace autoři řadí:

Potřeby, jako základní zdroj motivace Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 366) chápou jako ne vždy zcela uvědomovaný nedostatek něčeho, pro jedince významného, způsobující stav napětí, který aktivuje činnosti směřující k odstranění vzniklého nedostatku.

Mikuláščík (2015, s. 106) doplňuje, že potřeby mají své primární východisko v pudech a rozlišuje potřeby na primární biologické (hlad, žízeň, spánek, bezpečí...), sekundární biologické (závislosti – např. drogy...), primární sociální (sociální kontakt, potřeba uznání,

lásky...), sekundární sociální (vznikají v souvislosti s obohacením života, tj. kulturní, estetické vyžití).

Návyky označují Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 367, 368) za pravidelné až zautomatizované a fixované způsoby činnosti jedince v daných situacích. Podle autorů se tak jedná o naučené vzorce chování, kdy člověk v podmínkách, ve kterých má asociovány nějaké činnosti z dřívějšího, má pohnutku chovat se stejně v souladu s těmito návyky. Dále autoři uvádějí, že návyky se mohou projevovat ve všech oblastech činností jedince, přičemž za nejdůležitější považují Pauknerová a kol. (2012, s. 96) návyky hygienické a pracovní, kdy především pracovní návyky se v souvislosti s delší nezaměstnaností vytrácejí.

Zájmy nemohou mít negativní valenci, jak píše Mikuláščík (2015, s. 107) poněvadž jsou zaměřené na určitou výběrovou pozitivní aktivitu jedince a jsou spojeny s činnostmi, v níž dosahuje dobrých výsledků. Autoři Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 368) vnímají zájmy jako zvláštní druh motivu, ve kterém se jedná o činnosti rozvíjející a obohacující osobnost jedince v oblasti zaměření motivace. K tomu Pauknerová a kol. (2012, s. 95) dodávají, že zájmy souvisejí s potřebou poznání a tudíž pro jedince se může cokoliv stát zdrojem zájmů. Mikuláščík (2015, s. 107) pak rozděluje zájmy podle intenzity (aktivní, pasivní, vyjádřené, nevyjádřené, dominantní, vedlejší...) a také podle oblasti zaměření (estetické, pohybové, technické, sociální, přírodní, výtvarné, erotické...). Autor považuje zájmy za motivační činitele ovlivňující vývoj člověka, jeho výběr povolání a pracovní zaměření, kde velmi významnou roli hrají vzory rodičů v době dětství.

Hodnoty se významově liší podle oboru, upozorňuje Mikuláščík (2015, s. 107), kdy jiný smysl mají v ekonomice, než v psychologii, nebo ve filozofii. Podle autora se hodnoty v psychologii vztahují k potřebám, o kterých Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 369) píší, že jsou subjektivní záležitostmi jedince, i když některé hodnoty nekriticky přejímá již „hotové“ od svého sociálního okolí. Hodnoty definují Pauknerová a kol. (2012, s. 96) jako vlastnosti, které jedinec přikládá jevům, objektům, nebo činnostem vedoucím k uspokojování potřeb. Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 369) si tak jedinec vytváří svůj hodnotový systém, ve kterém podle Pauknerové a kol. (2012, s. 96) bývá obvykle jedna hodnota hlavní, např. děti, rodina, práce, peníze, vzdělání, kariéra atd.

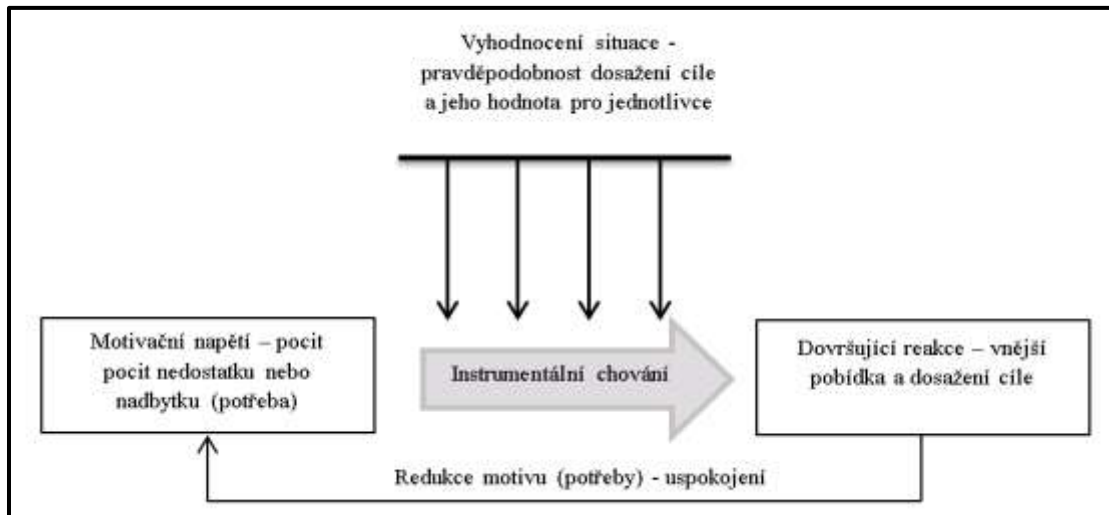
Postoje, které jsou Mikuláščíkem (2015, s. 108) definované jako relativně neměnné názory na věc, skutečnost nebo subjekt vycházejí z hodnot. Postoje se podle autora vyvíjejí už od dětství a většinou jsou stálé, pokud nedojde k nějakému zážitku, který otřese vnitřním světem jedince tak moc, že vše co uznával, najednou pro něj ztrácí smysl.

Ideály popisují Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 369) jako subjektivní ideovou či názorovou představu něčeho, pro jedince žádoucího o co usiluje. Pauknerová a kol. (2012, s. 96) za ideály považují určité vzory, které se snaží lidé napodobit, protože jsou pro ně inspirací v chování a cílech, o jejichž dosažení se snaží. Autoři dále uvádějí, že ideály jsou odrazem toho, čeho si člověk cení, čeho má nedostatek a po čem prahne (např. nějaká osobnost, ideální charakteristiky, životní cíl...).

Motivační proces Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 307) popisují jako odraz určitých souvislostí mezi potřebami, touhami a zájmy jedince oproti dosahování cílů, plnění úkolů a odpovědnosti. Tureckiová (2004, s. 55, 56) uvádí, že motivace je přímo spjatá s chováním člověka, přesněji s jeho projevy – lze tak mluvit o motivovaném jednání. Podle autorky jsou hybatelem vyvolávající zájem jedince, respektive „hypotetickou dispozicí“ motivace kromě

již zmíněných zájmů také přání, potřeby a s nimi související hodnoty, ideály, které jsou všechny komplexně považované za motivy. Motivační proces tak má cyklický charakter, jak znázorňuje obrázek 1.

Obrázek 1 Cyklické schéma motivace



Zdroj: Nakonečný (1995) in Tureckiová (2004, s. 56).

Cyklické schéma motivace, viz obrázek 1, obsahuje čtyři kroky, které Tureckiová (2004, s. 56) vysvětluje tak, že na základě nějakého nedostatku, nebo nadbytku vzniká napětí, díky němuž je narušená vnitřní rovnováha jedince, pro jejíž obnovu dochází k instrumentálnímu (účelnému) chování a to za podmínek je-li motiv silný, cíl atraktivní, úsilí jednotlivce reálné a jeho situace příznivá.

Pak podle autorky nastává dosažení cíle, motivy se redukují a potřeba je uspokojená. Popisovaný koloběh se znova nastartuje pro uspokojení další potřeby, tj. nového motivu, jak doplňuje Tureckiová (2004, s. 57).

2.1.4 Nástroje motivace, odměňování a benefity

Existuje velmi obsáhlá šíře motivačních stimulů, jež na člověka v pracovním prostředí působí, jak píše Mikuláščík (2015, s. 125). Podle autora se může jednat o zvýšenou míru demokracie, nebo spoluúčast na rozhodování, kde se nachází prostor pro využití znalostí a dovedností pracovníků, potřeba řídit své vlastní osudy, také i rozvoj a zodpovědnost za svou činnost, postavení, úsilí po moci, ale také etické důvody (spravedlnost, vyváženost...). Stejně tak i Urban (2013, s. 107) uvádí, že existuje řada motivačních nástrojů, jejichž základní rozdělení je podle toho, jestli se opírají o vnější, nebo vnitřní faktory, respektive o hmotné, nebo nehmotné faktory.

Velmi důležitým a nejefektivnějším nástrojem motivování pracovníků je podle Koubka (2015, s. 283) odměňování, které je jednou z nejstarších a nejzávažnějších personálních činností, přitahující pozornost nejen vedení organizace, ale i zaměstnanců. Autor dále o odměňování v koncepci moderního řízení lidských zdrojů uvádí, že jeho obsahem není jen mzda, nebo plat, eventuálně jiné podoby peněžní odměny, které organizace vyplácí svým pracovníkům jako kompenzaci za jejich práci. Nýbrž podle autora odměňování znamená mnohem širší pojetí, např. se může jednat o povýšení, pochvalu, ale také nepeněžní výhody poskytované

organizací pro všechny své pracovníky¹ a to nezávisle na podávaném výkonu, ale pouze plynoucí z titulu pracovního, nebo jiného poměru. Odlišného názoru jsou Armstrong a Taylor (2015, s. 422), kteří píší, že peněžní odměňování i nepeněžní se řídí podle výkonu nebo přínosu. Společně se ale Koubek (2015, s. 284) a Armstrong a Taylor (2015, s. 423) shodují na tom, že hlavními složkami systému odměňování jsou peněžní i nepeněžní formy odměn, které tvoří tzv. celkovou odměnu, jejíž model znázorňuje obrázek 2.

Autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 421), Koubek (2015, s. 284), Janišová a Křivánek (2013, s. 232), Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 310) ale i Dvořáková a kol. (2012, s. 305) společně kladou důraz na velmi podstatnou věc v činnosti odměňování, což je *“spravedlnost“*.

V této souvislosti Koubek (2015, s. 285) píše, že každá organizace je unikátní celek a proto je jen na organizaci samotné, jaká pravidla, postupy a nástroje si zvolí pro odměňování pracovníků, aby bylo spravedlivé, motivační, přiměřené, podle Janišové a Křivánka (2013, s. 232) také transparentní (tj. pro všechny srozumitelné a pochopitelné). Váchal a Vochozka a kol. (2013, s. 310) dodávají, že by odměny měly být rychlé, odpovídající výkonu a také neodvolatelné.

Obrázek 2 Model celkové odměny



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 424).

Obrázek 2 zachycuje model celkové odměny, který je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 424) složený z matice se čtyřmi kvadranty, kde horní dva kvadranty vyjadřují peněžní odměny a zaměstnanecké výhody – představují transakční, (hmatatelné, hmotné) odměny, mající peněžní povahu a jsou důležité pro získávání a udržení zaměstnanců. Dále autor popisuje dolní dva kvadranty, ty pak znázorňují vzdělávání a rozvoj a pracovní prostředí – představují relační (vztahové, nehmotné) odměny. Autor je přesvědčený, že nehmotné

¹ Koubek (2015, s. 319) vždy píše o „pracovnících“, tudíž o lidech vykonávajících pro organizaci práci na základě nař. dohod, kterým také vzniká nárok na zaměstnanecké výhody (benefity). Pokud bychom zmiňovali „jen“ zaměstnance, byli by to lidé v pracovním poměru k organizaci, zdůrazňuje tento autor.

odměny zvyšují hodnotu hmotných odměn a že nejvyšší efekt z odměn je organizace schopná docílit propojením obou forem odměn, tj. relačních a transakčních.

Peněžní odměny

K peněžním odměnám Armstrong a Taylor (2015, s. 422, 423) uvádějí, že jsou založené na pracích (hodnotě práci) a také na lidech (přínosu lidí) a ekonomové práce u peněžních odměn rozlišují „pobídkový efekt“, ve smyslu angažovanosti a úsilí zaměstnanců, který je důležitější, než „řídící efekt“, který umožní získávat kvalitnější zaměstnance.

Finanční odměňování podle Urbana (2013, s. 106) slouží k výkonové motivaci pracovníků, k jejich udržení, nebo získání, ale také ke spokojenosti pracovníků. Torres (2015, s. 18) ve svém článku upozorňuje, že peníze sice na jedné straně mohou motivovat, ale na straně druhé mohou ničit vnitřní motivaci při inovacích.

Nepeněžní odměny

Nepeněžní odměny podle Armstronga a Taylora (2015, s. 423) zohledňují a uspokojují rozdílné potřeby lidí a také zahrnují nepeněžní uznání za práci a úspěchy, tj. možnosti k růstu schopností a kariéry, tvorbu motivujících pracovních míst, prostředí a také snahu o dodržení rovnováhy „*work-life balance*“. Nepeněžní formu odměn autoři rozdělují na vnější (pochvala, uznání) a na vnitřní (odvíjející se od práce samotné).

Celková odměna

Celková odměna je pak podle Armstronga a Taylora (2015, s. 423) složená z obou předešlých odměn (peněžní i nepeněžní), jak ukazuje obrázek 2 a je vhodná pro vytváření atraktivní hodnotové nabídky pro zaměstnance, poskytující jasný a pádný důvod, proč by pro organizaci měli pracovat.

Benefity jako součást hmotné odměny

Podle obrázku 2 je zřejmé, že benefity patří mezi hmotné motivační prostředky (transakční – hmotné odměny) a lze jimi podle Janišové a Křivánka (2013, s. 236) působit na tyto faktory:

- „*snížení fluktuace;*
- *snížení pracovní nespokojenosti;*
- *zvýšení pracovní spokojenosti;*
- *větší ochotu k výkonu;*
- *větší soudržnost s firmou a ostatními zaměstnanci*“ (Janišová a Křivánek, 2013, s. 236).

Zaměstnanecké výhody, neboli benefity označují Dvořáková a kol. (2012, s. 325) za nástroje získávání, stabilizace a také pracovní motivace a definují je jako výhody, které nejsou stanovené zákonem, ani nejsou finančním produktem, který by stát podporoval (např. soukromá zdravotní péče). Dále je podle autorů pro benefity charakteristické, že znamenají jakoukoliv formu zisku ze závislé činnosti, nepředstavující mzdu za vykonávanou práci, kdy může jít např. o závodní stravování.

Benefity v pojetí Šikýře (2014, s. 123) jsou „*dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžitě hodnoty*“, jež organizace poskytuje svým pracovníkům v souvislosti se zaměstnáním.

Podle Koubka (2015, s. 319) jsou zaměstnanecké výhody požitky, které organizace poskytují všem svým pracovníkům za to, že pro ni vykonávají práci. Autor je názoru, že při poskytování těchto forem odměn se nepřihlíží k výkonu pracovníků, jak již bylo uvedeno, ale většinou se vztahují k jejich postavení v organizaci.

Zaměstnanecké výhody pak Koubek (2015, s. 320) člení do tří skupin:

1. výhody sociální povahy, zahrnující důchody poskytované organizací, placené, nebo připlácené životní pojištění, půjčky, případně i ručení za ně, dovolená, sport, kultura, rekreace, předškolská zařízení a další;
2. výhody, které mají vztah k práci, kam patří stravování, doprava, ubytování, slevy na produkty organizace, vzdělávání placené organizací a jiné;
3. výhody spojené s postavením v organizaci, jako je třeba služební automobil pro vedoucí pracovníky, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, mobilní telefon, PC, oděv a další příspěvky na reprezentaci.

K benefitům Dvořáková a kol. (2012, s. 325) dodávají, že všechny tyto požitky, služby, zboží a sociální péče, tvoří část příjmu a znamenají pro pracovníky dodatečné zvýhodnění poskytované zdarma organizací, za které by jinak museli platit. Koubek (2015, s. 320) upřesňuje, že ne všechny benefity jsou zcela bezplatné, na některé si pracovníci musejí připlácet.

Pro benefity jsou podle Dvořákové a kol. (2012, s. 325) typické následující znaky:

nebývají závislé na zásluhách, ale spíše na postavení v organizaci, většinou je jejich stimulace dlouhodobá, ne všichni zaměstnanci považují benefity za výhody (např. penzijní fond pro mladé zaměstnance), zavedení benefitů je z důvodu momentálního trendu nebo morálního závazku, malé organizace nabízejí pouze omezené množství benefitů, oproti větším, zaměstnanci benefity vnímají spíše automaticky, než jako nadstandardní péči organizace, není potvrzené, že právě benefity jsou tím magnetem pro nové pracovníky, ale je jisté, že mnohdy odrážejí stávající pracovníky od rozvázání pracovního poměru, působí na pracovní spokojenost kladně, ale vždy vyvolávají nespokojenost, jestliže jsou přidělovány nesystémově (např. vzbuzují pocit nespravedlnosti, nadřezování atd.), poskytování benefitů podle autorů může být zakotveno buď v kolektivní smlouvě, pracovní, nebo jiné smlouvě anebo ve vnitřním předpisu.

Koubek (2015, s. 320) se zmiňuje o problematické stránce benefitů, a to především v případech, kdy na ně automaticky pracovníci přispívají, třeba srážkou se mzdy/platu, aniž by o ně měli zájem. Toto povinné „konzumování“ zaměstnaneckých výhod, demonstruje na případu zemědělského družstva, které svým pracovníkům ze mzdy strhávalo doplatek za naturálie, včetně těch, kteří o ně nejevili zájem.

Kafetéria systém

Koubek (2015, s. 320) se domnívá, že pokud chce organizace, aby její zaměstnanecké výhody byly účinné, tj. byly motivující, přispívaly ke spokojenosti a stabilitě pracovníků, včetně dobrých vztahů s odbory, měla by mít organizace povědomí o tom, které z výhod pracovníci preferují.

Plošné přidělování benefitů přináší problémy, jak již práce uvedla, proto podle Šikýře (2014, s. 123), Koubka (2015, s. 321) Dvořákové a kol. (2012, s. 326) se řada organizací uchyluje k volitelnému systému poskytování benefitů zvanému „kafetéria systém“. V tomto systému

Šikýř (2014, s. 123) vidí možnost čerpání zaměstnaneckých výhod každému pracovníkovi podle svých preferencí, potřeb, věku, pohlaví, rodinného stavu, zájmů atd. Dále autor uvádí, že se buď používá částečně volitelný systém, kdy jsou pracovníkům poskytovány některé zaměstnanecké výhody plošně (stravování, placené dny nemoci, dovolená navíc, příspěvek na penzijní fond apod.) a některé volitelné (zdravotní péče, kultura, rekreace, sport apod.). Nebo jako druhou možnost

Šikýř (2014, s. 124) popisuje zcela volitelný systém, kdy si pracovníci vybírají zaměstnanecké výhody podle svých potřeb z předem stanovené nabídky a rozsahu rozpočtu za dané období (většinou rok). Diferenciaci výběru co do rozsahu i rozpočtu pak podle autora lze upravit na základě různých kritérií, jako je třeba pracovní výkon, funkce aj.

Autoři Dvořáková a kol. (2012, s. 326, 327) jsou názoru, že zavedení flexibilních benefitů organizací je z důvodu zvýšení spokojenosti pracovníků s benefity a také snížení jejich nákladů. Kromě řady nesporných výhod kafetéria systému, tak i zde tito autoři nacházejí nevýhody, kdy organizace musí, pro zachování účinnosti tohoto systému, provádět pravidelný průzkum motivace pracovníků a podle potřeb benefity aktualizovat, a rovněž své pracovníky o nich řádně informovat, mít povědomí o konkurenci a jejich nabízených zaměstnaneckých výhodách.

K tomu Šikýř (2014, s. 124) píše, že tak vznikají náklady spojené s administrativou a personálním zajištěním kafetéria systému a proto uvádí možnost outsourcovat správu zaměstnaneckých výhod.

2.2 Teorie motivace

Teorii motivace Dvořáková (2007, s. 161) vnímá jako hypotetický konstrukt definující cíl a příčiny jednání člověka. A právě snahu k rozuzlení těchto příčin v lidském chování lze podle Steerse a kol. (2004, s. 379 - 380) již zaznamenat u řeckých filozofů, kteří se ve svých teoriích zaměřovali na koncepci hédonismu, jako principu hnací síly jedince spočívající ve vyhledávání potěšení a vyhýbání se utrpení. Podle autorů se jednalo o požitkářský princip, který v 17. a 18. století rozvíjeli ve svých dílech filozofové Locke, Mill, Bentham a Helvetius a až ke konci 19. století přechází problematika motivace z říše filosofie do nově vznikajících vědních oborů psychologie, kde hédonismus tvoří základ pro studium motivace.

Klíčový posun v teorii motivace shledává Armstrong a Taylor (2015, s. 219) ve 20. století, kdy představitelé vědeckého řízení založili teorii instrumentality, poté behavioristé teorii zaměřenou na obsah (teorii potřeb) a následně pak v 60. a 70. letech 20. století vznikly teorie orientované na proces.

Doposud bylo vytvořeno nespočet různých teorií motivace, avšak Kocianová (2010, s. 27) uvádí, že dodnes žádná ucelená teorie nevznikla. Ovšem svoje opodstatnění teorie motivace mají, píše Armstrong (1999) a jejich přínos spatřuje v pomoci si uvědomit „*složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat*“ (Armstrong 1999, in Kocianová 2010, s. 27).

Se stejným názorem, i když o několik let později, přichází i Nakonečný (2014, s. 301), který uvádí, že zatím neexistuje a v brzké době ani nelze očekávat dosažení jednotné, všeobecněji přijímané teorie motivace, nicméně je možné v praxi aplikovat to, co je o motivaci spolehlivě známé, i když s určitým omezením, spočívajícím především v důvodech lidského chování, které je nutné v čase usměrňovat, nebo měnit.

Využití různých teorií motivace shledává Šikýř (2014, s. 132) v objasnění chování a jednání pracovníků, zároveň tyto teorie mohou být nápomocné v dosažení potřebné harmonie mezi

vnitřní motivací zaměstnanců a vnější stimulací organizace za účelem dosahování požadovaného výkonu.

Přehled hlavních teorií pracovní motivace, včetně jejich zaměření, názvu a autorů shrnuje tabulka 1, viz příloha 2.

V tabulce 1 jsou podchycené nejdůležitější teorie motivace, které jsou na základě svých obsahů a zaměření rozčleněny do třech kategorií, včetně uvedení jejich hlavních představitelů, jak uvádí Kocianová (2010, s. 27), a Armstrong a Taylor, (2015, s. 226, 227). Nyní práce uvádí jednotlivé teorie a zprostředkovává jejich hlavní myšlenky.

2.2.1 Teorie instrumentality a teorie zaměřené na obsah

Teorie instrumentality, neboli „Taylorismus“ je podle Nakonečného (1992, s. 55, 57) spojována se jménem amerického inženýra Fredericka Winslowa Taylora, jenž vytvořil základy pro normování práce a je „pokládán za otce vědeckého řízení a zakladatele moderního managementu“ (Bejčková, 2015). Nakonečný (1992, s. 57) popisuje Taylorismus jako teorii, v rámci které vznikl pochybný model „homo oeconomicus“, tj. model dělníka majícího zájem pouze o finanční odměnu. Stejně tak i Kocianová (2010, s. 28) spatřuje podstatu Taylorismu pouze ve finančních stimulech, kde existenci vnitřní motivace tato teorie nebere v úvahu.

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 219) je základem teorie instrumentality názor, že odměny a tresty jsou tím nejúčinnějším instrumentem (prostředkem) ve formování chování lidí, kteří budou motivováni pouze tehdy, pokud tyto odměny a tresty budou přímo spjaté s jejich výkonem. Využití této teorie se sice zdá být Armstrongovi a Taylorovi (2015, s. 219, 220) trochu sporné, nicméně peněžní pobídky v poměru s výkonem jsou dodnes stále populární, např. v provozech s úkolovou prací, i když odměňování pouze podle výkonu, nebo zásluh lze považovat za problémové.

Teorie motivace zaměřené na obsah

se zabývá obsahem (teorií potřeb) a jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 220) jejich snahou je určit faktory související s motivací. Podle autorů tyto teorie pracují s přesvědčením, že naplnění motivace jsou potřeby a pokud nejsou uspokojené, mají za následek napětí a nerovnováhu. Dále autoři uvádějí, že snahou každého člověka je odstranění vzniklé nerovnováhy a naplnění potřeb, k čemuž směřuje svoje cílené chování.

Za hlavní autory teorií zaměřených na obsah (teorií potřeb) Armstrong a Taylor (2015, s. 220) označili Maslowa, Alderferu, McClellanda, Herzberga nebo Deciho a Ryana.

1. Hierarchie lidských potřeb (Maslow, 1954)

Američana Abrahama Maslowa považuje Tureckiová (2004, s. 59) za prvního a doposud nejvlivnějšího autora zabývajícího se teoriemi motivace, který jakožto humanistický psycholog vytvořil teorii hierarchie potřeb známou jako Maslowova pyramida.

Poprvé ji publikoval ve svém hlavním díle „*Motivation and Personality (Motivace a osobnost) z roku 1954*“, jak dodává Blažek (2014, s. 163).

Obrázek 3 (viz příloha 4) znázorňuje pyramidově uspořádané lidské potřeby podle jejich významu (váhy) do pěti skupin, od nejnižších potřeb až k nejvyšším, včetně jejich popisu.

Jak z obrázku 3 vyplývá, základní stavební kámen pomyslné Maslowovy pyramidy a tudíž první skupinu potřeb tvoří fyziologické potřeby, na druhém místě jsou potřeby jistoty a bezpečí, třetí místo pak náleží společenským potřebám a čtvrté potřebám uznání a ocenění,

na samotném vrcholu pyramidy a tudíž na pátém místě stojí nejvyšší potřeby – potřeby seberealizace. Tureckiová (2004, s. 59) upřesňuje, že na prvních dvou stupních pyramidy jsou potřeby nižšího řádu, neboli nedostatkové a zbývající tři kategorie jsou potřeby vyššího řádu, neboli růstové.

Tureckiová (2004, s. 59) píše, že podle Maslowa by se mělo jednat o obecnou teorii motivace a tyto skupiny potřeb by měly být univerzálně použitelné a společné pro většinu lidí bez ohledu na společenský statut, nebo kulturu. Dále autorka uvádí, že Maslow rovněž předpokládal, že člověk se nejprve snaží o uspokojení potřeb nižšího řádu a až po jejich naplnění postupuje v hierarchii potřeb o kategorii výš s cílem naplnit potřeby vyššího řádu.

Toto tvrzení Armstrong a Taylor (2015, s. 220) upřesňují tím, že se nemusí vždy jednat o takto přímočarý postup, poněvadž nižší potřeby sice uspokojováním zanikají (dočasně nepůsobí), ale existují pořád a tudíž se k nim lidé stále vrací, aby dosáhli jejich uspokojení, oproti tomu uspokojit nejvyšší potřebu tj. potřebu seberealizace nelze nikdy. Podle Nakonečného (2014, s. 166) se jedná o potřebu zahrnující poznávací (kognitivní) a estetické zájmy, které nejsou uspokojitelné, protože při dosažení jejich cílových objektů se počáteční motivační situace zintenzivňuje, čímž zaktivuje dané napětí a s ním spojenou snahu po dalším uspokojení. Maslow vnímá člověka jako živočicha trpícího nedostatkem a jeho „*chování je tak motivováno neuspokojenými potřebami*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 220).

Řada autorů (např. Tureckiová, 2004, s. 60, Hálek, 2013 in Sigmund, Kvintová a Šafář, 2014, Dvořáková a kol., 2012, s. 225, 226 a další), uvádějí analogické využití potřeb definovaných Maslowem i v manažerské praxi, které je obsahem tabulky 2 (viz příloha 2).

Tabulka 2 názorně ukazuje převod Maslowem stanovené hierarchie lidských potřeb do pracovního prostředí. Samotná specifikace těchto skupin by ale podle Dvořákové a kol. (2012, s. 226) byla bezvýznamná, pokud bychom nebrali na zřetel zásadu, že v teorii motivace se vyšší potřeba jednotlivce stává aktuální především tehdy, jsou-li plně uspokojené nižší potřeby, tj. podřazené. Proto autoři zdůrazňují, že až „blokační“ účinek mohou mít nenaplněné ekonomické potřeby (potřeby bezpečí), které jsou v dnešní době velmi podstatné, ale ne ve smyslu uspokojování potřeb jejich absolutní úrovně, nýbrž jako potřeb ekonomické bezpečnosti, tj. „*udržení jistoty ekonomického a sociálního postavení jednotlivce a rodiny i do budoucna snížení rizik náhlých zvrátů v této oblasti*“ (Dvořáková a kol., 2012, s. 226).

Rovněž podle autorů pro motivační praxi je velmi důležitá kvalita mezilidských vztahů (sociální potřeby), která stále více nabývá na významu a deficit zaznamenaný v této potřebě vyvolává frustraci. Obdobně je podle autorů toto platné i pro potřebu uznání, kde uznání osobních kvalit zaměstnance, jeho statusu, úcty apod. se stává výrazným cílem pro širokou skupinu pracovníků s vysokými ambicemi. V návaznosti na tyto potřeby se autoři dostávají až na samotný vrchol Maslowovy pyramidy, kde jsou potřeby rozvoje osobních hodnot, možnosti ovlivňování, osobního růstu atd., jež v pracovním prostředí patří k těm nejvyšším. Za nutné považuje Horská (2009, s. 46) před samotnou aplikací této teorie potřeb do manažerské praxe zjistit pocity jedince a stanovit do které z vrstev Maslowovy pyramidy momentálně patří. Tento fakt je podle autorky podstatný pro koučování.

Za velmi důležitou část lidského života Sigmund a kol. (2014) označují práci, ve které profesní kariéra a zaměstnání může plnit mnoho různorodých funkcí v životech lidí. Podle autorů záleží na preferovaném přístupu k práci, který může být čistě ekonomický (instrumentální), mocenský anebo seberealizační. K tomu Dvořáková a kol. (2012, s. 225) dodávají, že význam uspokojování jednotlivých potřeb odráží i hodnotovou orientaci člověka.

2. Alderferova teorie ERG (Aldefer, 1972)

Aldeferova teorie, neboli teorie tří kategorií potřeb (potřeb zajištění), jak ji definuje Blažek (2014, s. 164), navazuje na Maslowovu teorii a podle Armstronga a Taylora (2015, s. 221) vychází z existence tří hlavních kategorií potřeb. Jejichž anglické názvy tvoří zkratku ERG, dodává Kocianová (2010, s. 28).

Existenční potřeby (E – Existency) – „*reprezentují potřebu dosahovat a udržovat rovnováhu organismu prostřednictvím materiálních předmětů*“ (Kocianová, 2010, s. 28). Jako typy existenčních potřeb Armstrong a Taylor (2015, s. 221) označili např. hlad, žízeň, mzdu, zaměstnanecké výhody, ale také pracovní podmínky.

Vztahové potřeby (R – Relatedness) – na uspokojení vztahových potřeb se podle Kocianové (2010, s. 29) podílí proces sdílení a vzájemnosti. Armstrong a Taylor (2015, s. 221) píší, že lidé nejsou soběstačné bytosti, tudíž mají potřebu být zapojení do aktivit v prostředí, kde žijí. Jak dále autoři uvádějí, prvky této potřeby jsou přijetí, pochopení, potvrzení a vliv.

Růstové potřeby (G – Growth) – jedná se o nejvýznamnější kategorii potřeb, píše Armstrong a Taylor (2015, s. 221). Růstové potřeby Kocianová (2010, s. 29) chápe jako důsledek snahy otevřených systémů vnitřně růst a jde tak o stimuly k vyvíjení tvůrčího a produktivního úsilí, a proto jejich uspokojení závisí na možnostech růstu. „*Lidé hledají příležitost, jak co nejlépe využít to, čím jsou, a stali se tím, čím se mohou stát*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 221).

Teorie ERG se podle Kocianové (2010, s. 29) týká subjektivního vnímání stavů uspokojení a přání, kdy uspokojení závisí na výsledku událostí mezi lidmi a prostředím, kdežto přání se odvíjí od vnitřního rozpoložení člověka ve spojitosti s jeho potřebami preferencemi a motivy. Blažek (2014, s. 165) připomíná hierarchii potřeb, kde potřeby vztahové (R) a potřeby růstové (G) jsou aktuální až po uspokojení potřeb existenčních (E). Autor připouští možnou substituci mezi potřebami vztahovými a růstovými, a to v případech, kdy není dostatečně naplněná jedna z nich a tím roste naléhavost té druhé.

3. McClellandova teorie potřeb (McClelland, 1961)

Teorie dosáhnout úspěchu, nebo teorie manažerských potřeb, i pod těmito názvy vystupuje McClellandova teorie potřeb. Jedná se o teorii, ke které autoři Armstrong a Taylor (2015, s. 221), Blažek (2014, s. 165) a Kocianová (2010, s. 29) shodně uvádějí, že se týká potřeb manažerů a je založená na třech skupinách potřeb:

1. potřeba sounáležitosti – je Armstrongem a Taylorem (2015, s. 221) definovaná jako potřeba mít vroucí, přátelské a soucitné vztahy s ostatními, ke kterým Kocianová (2010, s. 29) a Blažek (2014, s. 165) dodávají ještě vztahy kooperativní;
2. potřeba moci – podle Kocianové (2010, s. 29) znamená dosáhnout silnějšího, dominantního a významného postavení;
3. potřeba úspěchu – „*definovaná jako potřeba uspět v konkurenci a posuzovaná na základě osobního standardu kvality*“ (Armstrong a Taylor, 2015, s. 221). Podle Blažka (2014, s. 165) se tato potřeba projevuje především u pracovníků s tvůrčí pracovní náplní, stejného názoru je i Kocianová (2010, s. 29), která dodává ještě potřebu rozhodování a inovace.

Kocianová (2010, s. 29) a Blažek (2014, s. 165) poukazují na úzký vztah k Maslowově pyramidě potřeb, tj. potřeba sounáležitosti => společenské potřeby (třetí stupeň M. pyramidy), potřeba moci => potřeby uznání a ocenění (čtvrtý stupeň M. pyramidy), potřeba úspěchu => potřeby seberealizace (pátý stupeň M. pyramidy).

4. Herzbergův dvoufaktorový model (Herzberg, 1957)

O dvoufaktorové teorii motivace autoři Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 385) a Dvořáková a kol. (2012, s. 228) píší, že se stává po Maslowově teorii hned druhou nejčastěji zmiňovanou teorií.

Armstrong a Taylor (2015, s. 221) uvádí, že dvoufaktorový model vznikl na základě Herzbergova (1957, 1956) výzkumu zdrojů spokojenosti, nebo nespokojenosti v práci účetních a techniků, jehož závěrem bylo, že na těchto pocitech se podílí dvě skupiny faktorů – motivační faktory a hygienické faktory. Horská (2009, s. 46) dodává, že Herzberg byl první, kdo zjistil, že pocity spokojenosti a nespokojenosti v práci téměř vždy vznikají z odlišných důvodů.

Motivační faktory, které jsou podle Kocianové (2010, s. 30) nazývané též „*motivátory nebo satisfaktory*“ ovlivňují spokojenost s prací a Armstrong a Taylor (2015, s. 221) jsou názoru, že se týkají obsahu práce a mají tak souvislost s vnitřní motivací plynoucí z práce samotné. Za vnitřní motivátory jsou pak těmito autory označeny potřeby typu vykonávat práci a být v ní úspěšný, mít zájem o práci, odpovědnost, ale také možnost povýšení.

Kdežto hygienické faktory, neboli „*dissatisfaktory či frustrátory*“ podle Kocianové (2010, s. 30) ovlivňují spokojenosti v práci a podle Armstronga a Taylora (2015, s. 221) se týkají kontextu práce, jako je prevence a prostředí, kam řadí mzdy a pracovní podmínky. Dále autoři k hygienickým faktorům uvádějí, že plní pouze preventivní účel k nespokojenosti s prací, a na pozitivní pracovní postoje nemají vliv. Toto tvrzení autoři demonstrují na příkladu mzdy, kdy nespravedlivá, nebo nízká mzda pravděpodobně vyvolá nespokojenost, ale její správné vyplácení nevede k trvalé spokojenosti.

Motivační faktory podle Blažka (2014, s. 165) mají vliv na pracovní spokojenost a motivaci, kdežto hygienické faktory s negativním účinkem, způsobují nespokojenost, v případě pozitivního účinku nezpůsobují spokojenost ani nespokojenost, jen pouze dochází k absenci pracovní nespokojenosti.

Podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 386) motivátory působí v dimenzi: „*bez pracovní spokojenosti x pracovní spokojenost a motivace*“ a hygienické faktory nabývají poloh: „*bez pracovní nespokojenosti x pracovní nespokojenost*“.

Kociánová (2010, s. 30) je přesvědčená, že pokud jsou hygienické faktory v pořádku, jedinec je nevnímá, neuvědomuje si je, ale pokud nejsou v pořádku, tak jedinec pociťuje nespokojenost.

Herzbergova dvoufaktorová teorie je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 222) použitelná v manažerské praxi pro její snadné pochopení, poněvadž je více založená na praktickém životě, než na teoretických abstrakcích, je přesvědčivým vysvětlením kladných účinků vnitřních motivačních faktorů a také pro vytváření systému odměňování, kde bere v úvahu jak finanční, tak i nefinanční činitele. K tomu Šikýř (2014, s. 133, 134) dodává, že zaměstnavatel se musí nejprve snažit o vytvoření dobrých pracovních podmínek (např. pracovní dobu, prostředí, vztahy, jistoty v zaměstnání, uplatňovaný styl řízení, BOZP, spravedlivou odměnu), aby nebyli zaměstnanci nespokojeni a až poté může svoje úsilí zaměřit na zvyšování pracovní motivace zaměstnanců. Armstrong a Taylor (2015, s. 222) popisují Herzberga jako zastávce názoru, že je práce dobrá sama o sobě, než jako vědeckého pracovníka, a tak lze jeho vliv zaznamenat v myšlenkách na obohacování práce, vytváření pracovních míst s maximální možností dosažení vnitřního uspokojení z práce vedoucí ke zkvalitnění pracovního života, které propagoval.

5. Teorie sebeurčení (Deci a Ryan,

Jedná se o teorii, o níž Armstrong a Taylor (2015, s. 222) uvádějí, že se odvíjí od přesvědčení zakladatelů této teorie (Deciho a Ryana), že pro motivaci jednotlivců jsou nutné uspokojit tři potřeby a to: způsobilosti, autonomie a sounáležitosti.

2.2.2 Teorie zaměřené na proces

Jedná se o teorie, které jsou podle Armstronga a Taylora (2015, s. 222) zaměřené na psychické procesy a síly ovlivňující motivaci, ale také na jejich základní potřeby. Autoři dále uvádějí, že se tyto teorie také nazývají kognitivní, neboli poznávací, protože se zabývají vnímáním lidí, konkrétně jak lidé posuzují pracovní prostředí a jakým způsobem ho interpretují a chápou.

1. Teorie posilování (Skinner, 1953)

Teorie posilování, neboli „*Teorie zesílených vjemů*“, jak ji prezentuje Blažek (2014, s. 168), je Armstrongem a Taylorem (2015, s. 223) považována za nejstarší a nejjednodušší procesní teorii založenou na „zákonu účinku“, případně na „zákonu efektu“. Jak dále autoři uvádějí, obsahem tohoto zákona je uvědomění si souvislostí mezi svým jednáním a jeho následky, které pak ovlivňuje další chování. Autoři upřesňují, že pokud jedinec dojde k přesvědčení, že se mu v minulosti nějaké chování osvědčilo, pak ho zopakuje. Podle autorů Skinner, na tomto založil koncepci „operativního podmiňování“, kdy se inspiroval výzkumem Pavlova s jeho slintajícími psy. Blažek (2014, s. 168) píše, že teorie vychází z teze naučeného lidského chování, tj. situačně „podmíněné zvyky“.

Pro manažerskou praxi je teorie přínosná v tom, jak uvádí Blažek (2014, s. 168), že vedoucím by měla být přednostně uplatňovaná pozitivní motivace založená na vytváření dojmu kladné situace a potlačovaná negativní motivace ve smyslu nežádoucího chování pracovníka. Podle Blažka (2014, s. 168) by tedy vedoucí měl pobízet k chování, za které byl jedinec odměněn a chování, které v minulosti vedlo k postihu usměrňovat. Je nutné, jak uvádí Blažek (2014, s. 168) aby si manažer uvědomil, že pokud byl pracovník za nějaké chování odměněn, bude ho opakovat, oproti tomu, pokud byl za určité chování trestáný, příště se mu vyhne. Podle autora to znamená, že vedoucí by měl být ve svém jednání spravedlivý a důsledný a jeho reakce pro podřízené měly být zřetelné a předvídatelné. Autor připomíná, že pro formování chování jedince by nemělo jít jen o odměny a tresty z vnějšku, nýbrž i o vnitřní, související s mravní stránkou pracovníka jako třeba stud, hrdost apod.

2. Teorie očekávání (Victor H. Vroom)

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 223) tato teorie vychází z přesvědčení, že lze zajistit vysokou motivaci lidí tím, když budou vědět, co mají udělat proto, aby mohli být odměněni, když očekávají, že budou mít možnost získat odměnu a rovněž, když očekávají, že odměna bude odpovídat vynaloženému úsilí. Podle Kocianové (2010, s. 31) je účelem této metody propojit motivy, neboli pohnutky (přání, potřeby, sklony) s jednáním. Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 388) píše, že lidé přemýšlí o skutečnostech, se kterými se setkávají, vyhodnocují je, berou si z nich ponaučení a vytvářejí si představy o budoucnosti a k tomu vztahují svá očekávání.

Síla očekávání se pak podle Armstronga a Taylora (2015, s. 223) může odvíjet od minulých zkušeností nebo od nových situací (změna pracovních podmínek, místa, odměňování atd.),

kdy minulé zkušenosti jsou nedostačující pro zvládnutí následků nových změn a tak dochází ke snížení motivace. Podle těchto autorů je tedy motivace možná pouze v případech, kdy je jasně vnímaný a vyvážený poměr mezi výkonem a výsledkem, který jedinec považuje za prostředek pro uspokojení své potřeby. Toto podle autorů vysvětluje, proč je vnější finanční motivace účinná jen tehdy, když je jasně daný vztah mezi úsilím a odměnou, která za to stojí, také to vysvětluje, proč vnitřní motivace bývá silnější než vnější.

Za ústřední pojmy této teorie považuje Blažek (2014, s. 166) valenci (V) = subjektivně vnímaná hodnota cíle, instrumentalitu = představující pracovní činnost, tj. prostředek k dosažení cíle a expektaci (E) = subjektivně vnímaná pravděpodobnost (očekávání), že úsilí povede k dosažení cíle. Velikost motivace člověka k realizaci činnosti vedoucí k cíli (výsledku) lze podle Blažka (2014, s. 166) vyjádřit následující rovnicí:

$$M = V \cdot E$$

kde: M = motivační síla;

V = valence neboli hodnota cíle;

E = expektace, tj. pravděpodobnost dosažení cíle (Blažek 2014, s. 166).

Vztah mezi valencí a expektací může být složitější, jak píše Blažek (2014, s. 166), např. při velmi vysoké expektaci (tedy pravděpodobnosti dosažení cíle) může motivační sílu zvýšit, ale hodnotu cíle snížit, oproti tomu při nízké valenci (tedy hodnoty cíle) je motivační síla nízká, ale expektace je vysoká.

Pro manažerské využití je tedy důležité vědět, jak uvádí Blažek (2014, s. 166) že snadno dosažitelný cíl se stává neatraktivní a že snadná a rutinní práce, která má jistý výsledek může motivaci snižovat. Podle autora je praxe taková, že náročnější cíle si vyhledávají lidé ambiciózní a úspěšní, poněvadž přiměřené riziko zvyšuje atraktivitu cíle.

Rozšířená Vroomova teorie (Porter a Lawler, 1968)

Armstrong a Taylor (2015, s. 223) uvádí, že Vroomovu teorii očekávání (expektační teorii) Porter a Lawler (1968) rozšířili o úsilí, které při své práci musí lidé vynaložit, jež je determinováno těmito faktory:

1. hodnotu odměn – je třeba, aby dokázaly uspokojit potřeby jistoty, společenského uznání, seberealizace a autonomie;
2. pravděpodobnost, že odměny záleží na úsilí tak, jak je lidé vnímají, tj. záleží na jejich očekávání v poměru mezi úsilím a odměnou.

Kocianová (2010, s. 32) dodává, že podle autorů této teorie samo úsilí nestačí, je potřeba úsilí efektivní ke splnění úkolu a tak přidávají ještě dvě proměnné:

1. schopnosti – jako osobní charakteristiky jedince (znalosti, dovednosti, inteligence);
2. vnímání role – co si jedinec přeje, nebo myslí, že by měl dělat.

Model motivace podle Portera a Lawlera znázorňuje obrázek 4 (viz příloha 4), na kterém jsou již zaznamenané determinanty úsilí a proměnné, jež ovlivňují efektivní úsilí.

Obrázek 4 zprostředkovává rozšířenou teorii motivace o další aspekty, podle jejich autorů Portera a Lawlera. Jak z obrázku vyplývá, determinanty jako je hodnota odměn a pravděpodobnost, že odměny závisejí na úsilí, se stávají ovlivňujícími prvky samotného úsilí, ze kterého vyplývá výkon. Na výkon pak působí proměnné, jako jsou schopnosti a vnímání role.

Pro manažerskou praxi je tento model důležitý z důvodů, které Armstrong a Taylor (2015, s. 224) spatřují v tom, že pro organizaci je velmi příznivá situace, když nastává shoda ve vnímání rolí mezi organizací a jedincem a naopak, je pro organizaci nepříznivé, pokud se v tomto směru představy její a jedince rozcházejí.

3. Teorie cíle (Latham a Locke, 1979)

Jedná se o teorii navazující na koncepci řízení podle cílů, jak píše Kocianová (2010, s. 32), která se zakládá na tvrzení, že motivaci jedinců zvyšují specifické, náročné, ale přijatelné cíle, se zpětnou vazbou na výkon. Důležitost všech těchto atributů autorka vysvětluje tím, že cíle mají pro jedince informační hodnotu o požadovaném výkonu a následně zpětná vazba mu říká, jak vzhledem ke stanovenému cíli obstál. Armstrong a Taylor (2015, s. 224) upozorňují, že cíle musejí být definovány srozumitelně a je významná účast jedince při jejich určování z důvodu dohody na přiměřenosti a náročnosti cíle a také jeho souhlasu.

4. Teorie spravedlnosti (Adams, 1965)

Jak už z názvu vyplývá, jedná se o teorii motivace zabývající se spravedlností a podle Kocianové (2010, s. 33) její podstatou je sociální srovnávání. Autorka uvádí, že jedinec ve smyslu lidského vnímání srovnává, jak je s ním zacházeno v porovnání s ostatními. Autoři Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 388) píšou, že pracovník porovnává svůj vklad do práce se vkladem svých kolegů, majících srovnatelnou pracovní náplň. Podle těchto autorů se tak jedinec zaměřuje na různé efekty, jako např. odměňování, uznání, nebo přízeň od nadřízeného, také možnost kariérního růstu a zvyšování kvalifikace atd. Dále autoři uvádějí, že pokud jedinec nabyde dojmu, že zmíněné vklady a efekty nejsou v rovnováze, tak se u něj dostavuje motivace tuto nerovnováhu změnit.

Vstupy a výstupy srovnávajícího pracovníka s druhou osobou Tureckiová (2004, s. 64) vyjádřila touto rovnicí:

$$O_v : I_v = O_d : I_d$$

„kde: O_v = vlastní výstup (output), I_v = vlastní vstup (input), O_d = výstup druhé osoby, I_d = vstup druhé osoby“ (Tureckiová, 2004, s. 64).

Využití pro manažerskou praxi podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 388) má tato teorie v tom, že pro manažery představuje „výstrahu“, sloužící k provedení kontroly výkonu všech podřízených a eventuálně sjednání nápravy.

5. Teorie sociálního učení (Bandura, 1977)

Stává se kombinací dvou teorií a to posilování a očekávání, jak píší Armstrong a Taylor (2015, s. 225). Podle autorů tedy význam posilování chování potvrzuje a determinuje budoucí chování, zároveň podtrhuje důležitost očekávání, ve smyslu hodnoty cílů a schopností jedince cílů dosáhnout. Za charakteristický znak této teorie autoři považují pojem „reciproční determinismus“, tedy přístup, v němž dochází k situacím ovlivňujícím chování jedince, ale také kdy jedinec současně ovlivňuje situaci.

6. Teorie kognitivního hodnocení (Deci a Ryan, 1985)

Autoři této teorie se domnívali, že vnější odměna může oslabit vnitřní motivaci vycházející ze zájmu o práci samotnou, jak píše Armstrong a Taylor (2015, s. 226). Dále tito autoři uvádějí, že Deci a Ryan provedli výzkum, jehož výsledkem bylo, že toto tvrzení se nedá paušalizovat, poněvadž záleží vždy na kontextu. Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 226) zakladatelé této teorie svá slova podkládají výsledky výzkumu, ve kterém zjistili, že pokud v organizaci panuje kultura orientovaná na vysokou míru kontroly, tak finanční pobídky vnitřní motivaci snížily, zatímco v organizacích, kde panuje kultura orientovaná na vysokou míru zapojení, tak finanční pobídky vnitřní i vnější motivaci zvýšily

Po výše uvedených různých teoriích motivace nastává otázka, jak lze tyto teorie využít v motivační praxi, kde Blažek (2014, s. 168) píše, že na takovou otázku nelze nalézt v žádných učebnicích, ani specializovaných publikacích jednoznačnou a uspokojivou odpověď. Podle autora to ale neznamená, že tyto teorie nebudeme brát na vědomí, nýbrž je dobré se s nimi obeznámit, dokázat pochopit jejich podstatu a dispozice, za kterých mohou být užitečným vodítkem a inspirací v praxi.

2.3 Vztah motivace a pracovní spokojenosti

V této subkapitole se práce nejprve zabývá pracovní motivací, dále pracovní spokojeností, nespokojeností, spokojeností s prací a ovlivňujícími faktory. Práce se také zaměří na pracovní výkon, výkonovou motivaci a poté vysvětlí vztah mezi motivací, pracovní spokojeností a také výkonem. Rovněž se práce zaměří na motivaci v koncepci manažera a nastíní metody pro měření spokojenosti a motivace.

Mikuláščík (2015, s. 133) uvádí, že při výkladu teorií motivace hrál pojem pracovní spokojenost velmi důležitou roli, takže se dá předpokládat, že s motivací má hodně společného. Stejně tak autoři Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 311) spatřují mezi motivací a pracovní spokojeností úzkou souvislost. Jak autoři uvádějí, mají-li být zaměstnanci motivováni z důvodu růstu výkonu, stává se tak jejich spokojenost předpokladem účinné motivace.

Pracovní motivace

O motivaci již práce rozsáhle pojednávala v kapitole 2.1, kde uvedla několik jejich rozličných definic a kde byla obecně motivace označena jako „*hybatel*“. Jedná se tedy o pohnutku a stejně tak tomu je i u pracovní motivace, jenž podle Tureckiové (2004, s. 57) vyjadřuje motivaci k pracovní činnosti, tzn. přístup jednotlivce k pracovním činnostem, jeho ochoty pracovat na základě určitých vnitřních pohnutek – motivů.

Za optimální stav pracovní motivace Pauknerová a kol (2012, s. 221) považují motivaci, kdy osobní zaměření pracovníka ve smyslu jeho osobních potřeb a zájmů je v souladu s potřebami a zájmy organizace. O pracovní motivaci Urban (2011) ve svém článku uvádí, že jejím základem „*je jednoduchý vztah „něco za něco*“. Mikuláščík (2015, s. 123) zdůrazňuje, že motivace je pro efektivitu práce velmi podstatná a je důležité si uvědomit, že jaká bude motivace, takové lze očekávat výkony pracovníků.

Snaha o zvýšení pracovní motivace se podle Urbana (2013, s. 109) zaměřuje na to, jak zaměstnance motivovat, respektive jaké nástroje k tomu využít a jak s nimi zacházet. Kroth (2007, s. 14) píše, že existují dvě formy pracovní motivace jedna je „*nemůžu se dočkat*“, způsobuje v lidech dychtivost a druhá „*musím*“ nutí lidi něco dělat a je mnohem lepší prostředím „*nemůžu se dočkat*“, protože i nudné a nezajímavé úkoly jsou zde rychleji splněné.

2.3.1 Pracovní spokojenost a nespokojenost

Pojem pracovní spokojenost se podle Kocianové (2010, s. 34, 35) začal užívat až v poslední době, do té doby (50. léta) se užíval pojem pracovní morálka. Dále autorka uvádí, že obecně by se dala spokojenost člověka vyjádřit jako míra „*vyrovnání se s životními okolnostmi.*“, jejíž nedílnou součástí je pracovní spokojenost (Kocianová, 2010, s. 34).

Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost pak lze definovat jako „*spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami (součástí personální politiky organizace) nebo jako nutnou podmínku pro efektivní využívání pracovní síly*“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 178).

Kocianová (2010, s. 30) připomíná, že se spokojenost pracovníků s prací v Herzbergově pojetí týká obsahu práce, kdežto spokojenost v práci souvisí s pracovním prostředím.

Pracovní spokojenost definoval Locke jako „*potěšení, nebo pozitivní emoční stav z pracovní zkušenosti, z hodnocení zaměstnání*“ (Mikuláščík, 2015, s. 133).

Pracovní spokojenost je určována v závislosti na „*uspokojování potřeb pracovníků či v souvislosti s postoji k práci, a to také jako jev blízký, nebo shodný*“ (Kocianová, 2010, s. 34). Také Armstrong a Taylor (2015, s. 228) uvádějí, že se spokojenost s prací odvíjí od postojů a pocitů, které souvisí se vztahem lidí ke své práci, kdy kladné postoje signalizují spokojenost s prací a záporné zase nespokojenost. Postoj k práci autoři vztahují k morálce, jako k ekvivalentu „*spokojenosti s prací*“, která je spíše skupinovou záležitostí, než pouhého jedince. Morálka pak podle autorů znázorňuje, do jak velké míry jsou jednotliví členové přitahováni svojí skupinou a touží zůstat jejími členy.

Posuzování pracovní spokojenosti ze strany pracovníka se může podle Pauknerové a kol. (2012, s. 179) odvíjet od seberealizace a radosti z práce, ale také od sebeuspokojení vyúsťující v pasivitu. Podle autorů se jedná o pracovníkův subjektivní vztah k práci, založený na hodnocení jak obsahu práce, tak pracovních podmínek, a navenek se pak toto hodnocení projevuje v pozitivních, nebo negativních postojích. Podle autorů se tak může jednat o postoje dílčí závislé na objektivních rysech působících podnětů, nebo souhrnné, kdy záleží na osobnosti pracovníka. Dále autoři uvádějí, že tyto postoje lze chápat i jako měřítko vyjadřující specifickou míru pracovní spokojenosti, jejíž různé významy jsou zachycené v tabulce 3 (viz příloha 2).

Tabulka 3 (viz příloha 2) znázorňuje pracovní spokojenost ve třech významech, kde první význam spokojenosti podle Pauknerové a kol. (2012, s. 179) značí spokojenost s pracovními podmínkami a personální politikou organizace, druhý význam vyjadřuje uspokojení z práce (radost, naplnění, uplatnění) a třetí význam znamená míru sebeuspokojení až pasivitu.

Jiné tři přístupy v oblasti pracovní spokojenosti rozlišují autoři Caldur a Schurr, jak uvádí Mikuláščík (2015, s. 133), podle kterých se jedná o postoje, jež jsou ve formě kladné, nebo záporné valence (subjektivně vnímané hodnoty cíle) odvíjející se od životních zkušeností, sociálně informativní přístup, založený na zkušenostech a vlivu spolupracovníků, informační přístup, jehož podstatou je kumulace znalostí o pracovišti i práci.

Podstatu pracovní spokojenosti autoři Neuberger a Allerbecková (1978) in Kocianová (2010, s. 36) spatřují ve vztahu k různým aspektům pracovní situace, které jsou většinou sociálně psychologické povahy, jako jsou „*moji kolegové, můj nadřízený, moje činnosti, mé pracovní podmínky, organizace a její vedení, možnosti mého vývoje, můj plat, pracovní doba, zajištěné pracovní místo*“ (Neuberger a Allerbecková, 1978 in Kocianová, 2010, s. 36).

Jedná se o soubor, ve kterém jsou podle Nakonečného (2005) in Kocianová (2010, s. 35) podchycené veškeré významné činitele související s postoji pracovníka k práci, tj. s jeho spokojeností a soubor se tak stává kvalitním východiskem výzkumníků pro měření postojů.

Faktory ovlivňující spokojenost s prací:

- a) vnitřní motivační faktory – zahrnují obsah práce, zvláště jejich pět zásadních rysů: „rozmanitost schopností, identita práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba (model charakteristik práce)“ (Hackman a Oldham, 1974 in Armstrong a Taylor, 2015, s. 228);
- b) úroveň kontroly – jak ukázaly výsledky Hawthornských studií je podle Armstronga a Taylora (2015, s. 228) kontrola tím nejvýznamnějším činitelem ovlivňujícím postoje lidí. Autoři dále uvádějí, že Elton Mayo (1933) byl přesvědčený, že silnou, ne-li nejsilnější vlastností člověka je jeho touha být stále zapojený do práce společně se svými kolegy;
- c) úspěch, nebo neúspěch – zde je zřejmé, jak uvádí Armstrong a Taylor (2015, s. 229), že úspěch vyvolává spokojenost, zvláště když si člověk může sám sobě dokázat, že svoje možnosti naplno využil, oproti tomu neúspěch vyvolává nespokojenost.

Pracovní nespokojenost

Vzhledem k výše uvedené důležitosti pracovní spokojenosti zaměstnanců, je potřeba uvést i její odvrácenou tvář, což je pracovní nespokojenost, která má podle Váchala, Vochozky a kol. (2013, s. 311) pro organizaci řadu nepříznivých následků odrážejících se na kvalitě výroby, spokojenosti zákazníků, loajalitě a fluktuaci zaměstnanců, zvyšování pracovní absence.

Faktory způsobující pracovní nespokojenost:

- a) manažerský styl – jedná se o různé formy sociálního pochybení ze strany manažera, jak píše Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 311), může jít např. o upřednostňování některých pracovníků, nedůvěra, neřešení rozporů, stížností, neplnění slibů, nedostatečné vysvětlování úkolů, zatajování informací;
- b) výběr zaměstnanců – nespokojenost se podle Váchala, Vochozky a kol. (2013, s. 311) může odvíjet i od špatného výběru zaměstnanců, kdy manažer nerozpozná konfliktního, nepřízpůsobivého, nebo nespolutracujícího pracovníka, také sem patří netransparentní obsazování důležitých pozic a prosazování známých;
- c) vymezení vlastních pozic – za chybu vedoucí k nespokojenosti v tomto případě označili Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 311) vytváření pracovních míst nadměrně specializovaných, míst s malou pracovní náplní a tím monotónní práci, nemožnost kariérního růstu a profesního uplatnění;
- d) neobjektivnost hodnocení – za hlavní zdroj nespokojenosti považují Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 311) problematiku hodnocení, kdy v případě neobjektivního hodnocení, špatného odměňování za výkon, nebo nedostačujícího rozlišení výkonových odměň vede k pracovním neschopnostem a fluktuaci.

Výše uvedené faktory nespokojenosti zaměstnanců pramení, jak potvrzuje i Urban (2012, s. 116), z nedostatku řízení, tj. od vedoucího, nebo manažera. Podle autorů takový závěr zpravidla vyplývá i z anonymních písemných průzkumů, které organizace provádějí.

Důvodem těchto průzkumů je zjistit míru nespokojenosti pracovníků, protože ta většinou odpovídá otázce: „*Proč lidé v práci nepodávají plný výkon*“ Urban (2012, s. 116).

Urban (2013, s. 106) zastává názor, že existuje souvislost mezi motivací pracovníků a jejich spokojeností, kdežto poměr spokojenosti a výkonnosti pracovníků není vždy jednoznačný, poněvadž zaměstnanci, kteří nepodávají příliš vysoké výkony, mohou být spokojeni (org. jim to toleruje), ale zaměstnanci, kteří podávají vysoké výkony, nemusejí být spokojeni (např. kvůli organizaci práce). Vyšší výkonnosti však podle autora není možné dlouhodobě dosahovat při nespokojenosti zaměstnanců, nebo když klesá pracovní spokojenost. K tomu Armstrong a Taylor (2015, s. 229) uvádějí, že „*to není vyšší spokojenost, co zlepšuje výkon, ale že to je lepší výkon, co zvyšuje spokojenost.*“

2.3.2 Pracovní výkon a výkonová motivace

Za pracovní výkon považují Pauknerová a kol. (2012, s. 164) „*výsledek pracovní činnosti vykonávané v určitém čase za určitých podmínek.*“ Koubek (2015, s. 212) vztahuje pracovní výkon k míře plnění pracovních úkolů, které jsou náplní práce daného jedince. Není tak podle autora pracovní výkon jen vyjádřením kvanta odvedené práce a kvality, nýbrž zahrnuje i přístup k práci, chování, ochotu, počet pracovních úrazů, absenci, fluktuaci, dodržování pracovní doby, utváření pracovních vztahů a další osobní rysy jedince v souvislosti s prací.

Za hlavní determinanty pracovního výkonu Koubek (2015, s. 212) označil:

1. úsilí – které je odrazem motivace a týká se vynaložené energie pracovníka při plnění úkolu. Autor upozorňuje na jeho proměnlivost v souvislosti s momentálním stavem pracovníka (nemoc, nálada...) a rovněž s nedostatkem schopností, pochopení role, úkolu, kdy úsilí nemusí být přímo úměrné výkonu;
2. schopnosti – jsou podle autora osobní charakteristiky pracovníka nutné pro výkon práce a zdárnému vykonávání této práce. Jak dále autor uvádí, jedná se o úroveň znalostí a dovedností, které tvoří hranici výkonu pracovníka;
3. vnímání role či úkolu – znamená rozsah pochopení role, či úkolu, jak uvádí autor.

Pro úspěšné zvládnutí pracovních úkolů je podle Koubka (2015, s. 212) zapotřebí přítomnost a synergického efektu všech tří složek pracovního výkonu, který se vyhodnocuje podle základních kritérií, jako je kvantita, kvalita a včasnost plnění.

Stejně tak Bedrnová, Nový (2007, s. 374) považují motivaci a schopnosti za dvě základní komponenty určující výkonnost člověka a tuto skutečnost znázorňují rovnicí:

$$V = f(M, S)$$

kde:

V = úroveň výkonu;

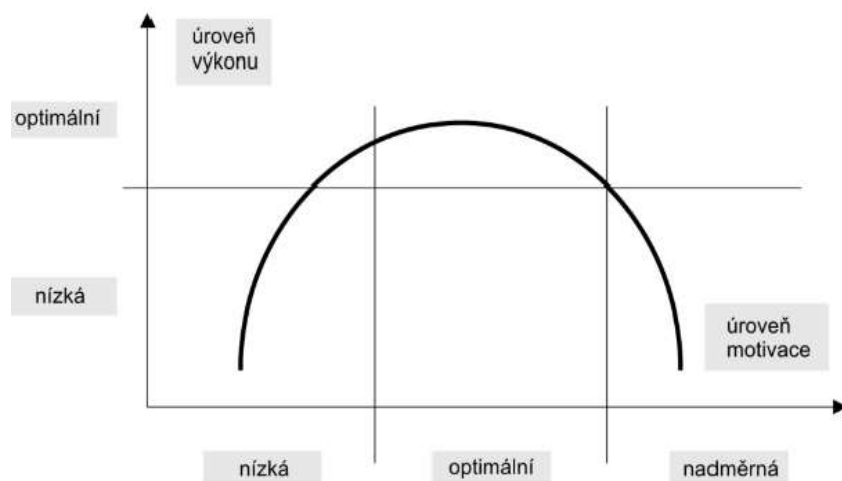
M = úroveň motivace;

S = úroveň schopností.

Z této rovnice by se podle Bedrnové, Nového (2007, s. 374, 375) mohlo zdát, že jde o přímo úměrný vztah mezi motivací a výkonem, ale není tomu tak. Jedná se o paradoxní jev, jak autoři uvádějí, kdy přílišná motivovanost způsobuje napětí, neklid, který se negativně podepisuje na lidské psychice tím, že oslabuje předpoklady k výkonu a výsledkem je snížený výkon. Podobně i Pauknerová a kol. (2012, s. 92, 93) píší, že u nadměrně motivovaného (tzv. přemotivovaného) člověka výkon klesá. Podle autorů se efekt přemotivovanosti objevuje v situacích, ve kterých se člověk velmi snaží vykonat náročnou činnost, nebo zdolat překážky,

jako např. přijímací pohovor, zkoušky, sportovní výkon atd. Autoři dále uvádějí, že vztah mezi úrovní motivace a úrovní výkonu vyjadřuje Yerkes-Dodsonův zákon, znázorněný na obrázku 5 a charakteristickou obrácenou U křivkou.

Obrázek 5 Vztah motivace a výkonu, tzv. Yerkes-Dodsonův zákon



Obrázek 5 ukazuje průběh křivky zachycující úroveň motivace a výkonu. Autoři Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 375) křivku popisují jako rostoucí s růstem motivace, ale pouze do doby, než motivovanost člověka přesáhne určitou mez, kdy potom úroveň jeho výkonu paradoxně klesá. Proto se podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 391) v pracovním procesu vyžaduje optimální úroveň výkonu, kterou udává norma.

Výkonová motivace se podle Bedrnové, Nového (2007, s. 375) stává typickou a relativně stálou tendencí jedince dosahovat co nejlepšího výkonu v měřitelných činnostech (např. kvality) a souvisí s lidskými tendencemi, které zároveň určují osobnostní výkonovou sílu motivace, kterou Bedrnová, Nový (2007, s. 375) vyjadřují vzorcem:

„potřeba dosáhnout úspěchu / potřeba vyhnout se neúspěchu.“

Dále Bedrnová, Nový (2007, s. 376) píše, že u jedinců s velkou potřebou úspěchu lze s největší pravděpodobností očekávat, že budou vyhledávat činnosti orientované na úspěch a naopak u jedinců s potřebou vyhnout se neúspěchu lze očekávat pasivní přístup. Úspěch autoři vysvětlují jako dosažení cíle, tzn., že se jedná o určitou podobu plánování odlišující výkonovou motivaci od spousty dalších motivů. Autoři připomínají, že úroveň výkonové motivace lze ovlivňovat, např. kladným hodnocením, zpětnou vazbou než věčnou kritikou nebo vytýkáním chyb a nedostatků.

2.3.3 Pracovní motivace v koncepci manažera

Vedoucí pracovník/manažer je podle Koubka (2015, s. 203) ten hlavní, který má za úkol, v rámci řízení pracovního výkonu, pracovníka motivovat a poskytovat mu tak významnou zpětnou vazbu na jeho výkon.

Stejně tak i Mikuláščík (2015, s. 111) je přesvědčený o důležitosti zpětné vazby a dodává, že mimo to by měl manažer rozumět lidem, vnímat je diferencovaně, to znamená motivovat odlišně (tj. pracovníky s nižší morálkou více kontrolovat, oproti tomu pracovníkům s vyšší morálkou dávat větší volnost), dokázat s nimi podle toho i jednat, měl by působit motivačně, silou neformální autority a jít příkladem. Poněvadž je manažer ten hlavní, který podle

Mikuláščíka (2015, s. 111) denně ovlivňuje svým jednáním výkony lidí, spokojenost, atmosféru na pracovišti, lze předpokládat, že by mělo jít o člověka charismatického, nestranného, se silnou osobností, měl by umět rozhodovat, akceptovat pracovníky, chápat je, věnovat se jim a přitom zůstat nestranný.

Podle Blažka (2014, s. 168) má manažer při motivování možnost disponovat velkým množstvím motivačních nástrojů, jen bývá obtížné je umět používat efektivně a přitom dosahovat maximální motivační síly. Obdobně i Mikuláščík (2015, s. 125) si myslí, že umět motivovat není vůbec snadné, na druhou stranu se jedná o nepostradatelnou a velmi efektivní činnost.

K tomu Váchal, Vochozka a kol. (2013, s. 308) dodávají, že všestranné působení na motivaci pracovníků je několikanásobně účinnější oproti vedení lidí represivními prostředky. Autoři poukazují na skutečnost, kdy sice pouhé přikazování a zastrahování vede k poslušnosti, ale nedochází tak u pracovníků k vnitřní identifikaci s prací a s cílem organizace o který tak organizace usiluje. Mikuláščík (2015, s. 125) je názoru, že u spousty manažerů převládají zdeformované systémy motivování.

Podle Pauknerové a kol. (2012, s. 221) je pro manažera velmi zásadní znalost všech svých podřízených pro efektivní uplatňování stimulačních prostředků, které by měly být v souladu s potřebami a motivačním profilem pracovníků.

Mikuláščík (2015, s. 123) uvádí, že pokud má manažer někoho motivovat, musí nejprve umět motivovat sebe samotného, být tak osobním příkladem a vzbuzovat důvěru. Dovednost motivovat pak autor považuje za umění, které je podstatným úkolem manažerské praxe. Dále autor píše, že kromě odměn motivačně působí na příklad i spolupráce na dobré úrovni, kvalitní vztahy, přesvědčování, místo příkazů, informování o výsledcích práce, týmu, nebo úspěších organizace.

Urban (2013, s. 122) představuje motivační nástroje, které jsou jednoduché a účinné prostředky motivace, přitom nejsou pro vedoucího časově náročné a zároveň jsou platné pro většinu lidí. Urban (2013, s. 122, 123) shrnuje tyto nástroje do následujících deseti bodů:

1. sdělte pracovníkům důležitost jejich úkolů pro ně i pro organizaci;
2. za dobře vykonanou práci pracovníka pochvalte a to osobně, konkrétně a co nejdříve;
3. snažte se pracovníky vést k účasti na rozhodování, především ve věcech, které se jich osobně týkají;
4. předávejte pracovníkům informace o organizaci, tj. o jejich plánech, záměrech, vývoji a strategii, včetně jejich osobní úlohy v těchto plánech;
5. podporujte pracovníky v jejich osobním růstu, vytvářejte jim k tomu příležitost;
6. udělejte si čas na pracovníky tím, že vyslechnete jejich názory, náměty a podpořte jejich iniciativu;
7. podpořte „vlastnický vztah“ pracovníků k jejich práci a také k pracovnímu prostředí a to odpovědností za nějakou oblast, kde by měli i přiměřenou samostatnost v rozhodování;
8. informujte včas pracovníky o jejich výkonu, nenechávejte je na pochybách;
9. nedovolte, aby dobře odvedená práce měla negativní důsledky a špatně odvedená práce byla odměněná;
10. oslavujte úspěch organizace, oddělení, pracovníka a tím podporujte týmovou atmosféru a motivaci.

Opakem těchto nástrojů, které motivaci zvyšují, jsou podle Urbana (2013, s. 120, 121) situace, které mají za následek ztrátu motivace vyplývající z jednání přímých nadřízených, jež ani většinou nesouvisí s „objektivními“ podmínkami práce. Jak dále autor uvádí, jedná se tak o demotivaci, kde nejčastější příčinou je nespravedlivé ohodnocení, ať už finanční, nebo slovní a projevy nedůvěry ve schopnosti zaměstnanců, nebo v jejich snažení odvést dobrý výkon.

Snahou Mikuláščíka (2015, s. 126) je odpověď na otázku, jaké nedostatky se v motivačním ovlivňování z pozice manažera mohou objevit? Autor udává celou řadu zmíněných nedostatků, mezi které patří např.:

Lhostejnost manažera k výsledkům jeho pracovníků, špatná organizace práce, problematické mezilidské vztahy, maximalizace pevné mzdové složky, mzdové vyrovnávání, nezdůvodňování rozdělování odměn (za co, proč), hodnocení pracovníků nesystémově, nekonkrétní kritika a její převaha nad pozitivním stimulem, srovnávání pracovníků (ten co má problémy s tím, co je úspěšný), znevažování zvyšování kvalifikace, potlačování kreativity, špatný výběr kritérií pro stanovení pohyblivé složky mzdy, pokrytectví (např. motivace k podlézavému chování) apod. (Mikuláščík, 2015, s. 126).

Pokud je podle Urbana (2013, s. 107) vedoucí na svém místě, kterému se daří své pracovníky dobře motivovat, roste jejich produktivita, pracovní nasazení, iniciativa, ochota, odpovědnost atd. Autor zastává názor, že v používání motivačních nástrojů (kladných, záporných, krátkodobých, dlouhodobých) je nutné vědět které nástroje použít a jak.

Kroth (2007, s. 15, 16) je názoru, že všichni lidé jsou motivováni, jen je důležité umět rozklíčit motivaci každého pracovníka a pomocí této motivace ho donutit dělat to, co je potřeba. Manažer by měl umět podchytit všechny tři aspekty motivace, jako je energie, směr a udržitelnost. Podle autora jsou zaměstnanci, kteří jsou šťastní, protože dělají to, co je baví. U takových zaměstnanců by pak měl manažer najít faktor, který pracovníka nabíjí energií, ten pak zavést do pracovního procesu a odměnit pracovníka za vykonanou práci. Dále autor uvádí, že nezanedbatelnou součástí pracovní motivace je nutná spolupráce se zaměstnanci na nastavování cílů, jako směru jejich činnosti. Avšak časem ubývá energie, jak píše autor, objevují se jiné cíle (od organizace), osobní problémy a i překážky, proto má zásadní význam udržitelnost motivace.

2.3.4 Měření pracovní spokojenosti a motivace

Již z praktických důvodů by podle Bedrnové, Nového a kol. (2007, s. 395) měly mít organizace povědomí o výši pracovní spokojenosti a motivaci svých zaměstnanců. Autoři jsou názoru, že tyto fakta je velmi důležité znát, poněvadž při zavádění jakýchkoliv aktivit ze strany organizace k pracovníkům je potřeba mít znalosti o výchozím stavu, aby bylo možné získat zpětnou vazbu o účincích provedených změn. Organizace se tedy snaží provádět průzkumy pracovní spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců.

Výše uvedené definice v subkapitole o pracovní spokojenosti, potažmo nespokojenosti ukazují, že pracovní spokojenost není chápána jednotně, poněvadž se jedná o veličinu velmi subjektivní a ovlivnitelnou působením velkým množstvím faktorů, přesto jsou pokusy o její měření. A v případě pracovní spokojenosti jde o zkoumání kvality prožitků, jak píše Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 395).

Obecně lze pracovní spokojenost dle Pauknerové a kol. (2012, s. 180) vysvětlit jako „bipolární kontinuum“, kde proti sobě leží výrazná nespokojenost x výrazná spokojenost, vyjádřené hodnotami -1, 0, 1, přičemž hodnota nula značí neutrální vztah člověka k práci – tudíž lhostejnost.

Dále autoři uvádějí, že pro zjištění míry pracovní spokojenosti se v zahraničí, ale i u nás používá „*job description index*“ (JDI) zaměřený na pět základních aspektů „*mzda, možnost postupu, nadřizený, práce samotná a spolupracovníci*“, kdy pro naše podmínky byl index rozšířen o „*fyzické podmínky práce, organizaci práce a péči podniku o pracovníky*.“ (Pauknerová a kol., 2012, s. 180). Pro výzkumy spokojenosti se podle autorů používají dotazníky a rozhovory, kde je vhodná čtyřstupňová škála, aby nedošlo k volbě střední hodnoty a docílilo se tak zjištění převažujícího trendu, tj. spokojenosti, nebo nespokojenosti pracovníků v organizaci.

Pro zjišťování pracovní spokojenosti autoři Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 395) uvádějí, že se nejčastěji používá dotazování písemné, nebo osobní, popřípadě obohacené o pozorování lidí a jejich reakcí. Za základ úspěšného výzkumu autoři považují zjištění skutečně pravdivých odpovědí a jejich důležitosti, čehož lze docílit vysvětlením důvodů, proč se spokojenost zkoumá.

Měření motivace

Autoři Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 397) se domnívají, že měření motivace je problematičtější, než u pracovní spokojenosti, protože si jedinec plně neuvědomuje svoji motivaci. Podle autorů se u motivace jedná o složitou a komplexní strukturu, a proto o ní člověk nedokáže vypovídat. Autoři upozorňují, že pro zjištění míry motivace je nutné aplikovat nepřímé metody a postupy. Jako první metodu autoři uvádějí pozorování přirozených projevů chování při práci, kdy pozorovatel je dlouhodobě členem pracovní skupiny. Jako další možnost měření síly motivace Bedrnová, Nový a kol. (2007, s. 398) považují zkoumání účinnosti stimulačních prostředků, tj. jak různé stimulační nástroje ovlivňují a působí na chování. Urban (2013, s. 107) píše, že nelze zjednodušeně předpokládat, že motivační faktory jsou u všech pracovníků stejné a především hmotné. Podle autora by to byla chyba, která by měla za následek bránění skutečné motivace, a proto je důležité vědět, co jednotlivé zaměstnance motivuje, co lze zjistit buď rozhovorem s nimi, nebo jejich pozorováním při práci.

2.4 Metodika práce

V této kapitole jsou představeny postupy a metody, které byly použité pro vznik předkládané diplomové práce. Je zde zmapován celý vývoj práce, postupně krok za krokem.

Nejprve bylo vybráno téma práce, poté byly stanovené cíle a následně k tomu účelně vybraná organizace se svými zaměstnanci, bez nichž by nebylo možné vytýčené cíle realizovat.

Za účelem zajištění dostatečného množství literárních zdrojů byla autorkou práce navštívená místní městská knihovna, knihovna ŠKODA AUTO Vysoké školy o.p.s. a také Knihovna AV ČR, kde byl na základě žádosti zřízen od VŠEM o.p.s. přístup.

Pro získání co možná nejaktuálnějších informací byly používány i internetové vyhledávače Google a Seznam, kde pomocí klíčových slov byly nalezeny relevantní portály, články, elektronické noviny, časopisy atd., které se zabývají danou problematikou. Po nashromáždění dostatečného počtu materiálů došlo k jejich prostudování, třídění a následného formulování

literárních rešerší a provedení komparace (srovnání) názorů různých autorů. Dále byla udělaná syntéza a vytvořená teoretická východiska, která se stala základnou pro teoretickou část práce.

Praktická část práce byla založená na technice sběru sekundárních dat získaných z interních zdrojů magistrátu XY – intranetových stránek (kolektivní smlouva, směrnice a personální dokumentace). Tato data byla prostudovaná a dále nápomocná při popisu organizace v praktické části této práce.

Další data pro praktickou část byla primární, vyplývající z dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. Podle Kozla a kol. (2011, s 97) lze realizovat sběr primárních dat, hned několika způsoby, může to být metodou dotazování, pozorování, experimentem, nebo kombinací všech tří metod najednou. Jak dále autoři informují, metodu dotazování lze provést technikou dotazování osobního, elektronického nebo online. Při konstrukci otázek dotazníku, rozhovoru, ale i při samotném vyhodnocování dat se stali Kozel a kol. (2011) pro autorku práce průvodci a teoretickou podporou.

Pro tuto práci byl zvolen kvantitativní výzkum pomocí metody dotazování a technikou elektronického dotazování. Důvodem této volby bylo získat co možná největší kvanta dat, kvůli zvýšení objektivity, anonymity a časové hospodárnosti.

Základním výzkumným souborem bylo 517 zaměstnanců magistrátu XY, z nichž bylo kvótním výběrem dle zvolených parametrů vybráno celkem 175 zaměstnanců neboli stávajících respondentů. Zvolené parametry byly následující, musí se jednat o zaměstnance dané organizace s pracovní smlouvou, pracovním zařazením úředník/úřednice, který nemá žádného podřízeného.

Dalším výzkumem za účelem získání primárních dat byl vybrán kvalitativní výzkum technikou polostrukturovaných rozhovorů, který běžel paralelně a nezávisle na kvantitativním výzkumu a byl realizován v období od 2. 4. 2016 do 12. 4. 2016.

Ze základního souboru 517 zaměstnanců dané organizace byl podle kvót stanovený výzkumný soubor, jež tvořili rovněž zaměstnanci dané organizace s pracovní smlouvou a na pozici vedoucí oddělení/odboru s minimálně třemi podřízenými. Těmto parametrům vyhovovalo celkem 43 zaměstnanců, z nichž bylo náhodným výběrem vybrání tři vedoucí pracovníci, co by respondenti, se kterými byly uskutečněné polostrukturované rozhovory. Rozhovory měly předem připravených 17 otevřených otázek, na které respondenti (vedoucí odboru/oddělení ústně odpovídali (viz Příloha 4).

Pro sestavení dotazníku, který obsahoval 24 otázek, byly použity bezplatné nástroje Google Disk, pro své výhody spočívající především v tom, že při vyplňování dotazníku nejsou respondenti limitováni ani časem, ani dobou, mohou tak učinit kdykoliv (doma, v práci, večer, ráno...), a také kvůli jejich anonymitě. Jediné, co respondent musí mít, je libovolné zařízení s přístupem na internet a potřebnou URL adresu formuláře, která byla zkrácená v tzv. zkracovači adres.

Po sestavení dotazníku byl proveden předvýzkum na 11 zaměstnancích (8 žen a 3 muži) z důvodu testování správného výkladu otázek, ale i odpovědí. Bylo tak učiněno formou společného brainstormingu a připomínky byly zapracované do dotazníku.

Po menších úpravách byl odkaz <http://zkraceno.cz/760> na finální verzi dotazníku rozeslán do e-mailových schránek 175 úředníků, včetně žádosti o vyplnění a zdůraznění významnosti

všech respondentů. Sběr dotazníkových dat probíhal od 28. 3. 2016 do 6. 4. 2016 a návratnost byla 138 (79 %) vyplněných dotazníků. Z navrácených dotazníků bylo pět špatně vyplněných, a tak celkově se pro vyhodnocení použila data od 133 (76 %) respondentů.

Nastala fáze zpracování s využitím programů Microsoft Excell 2010 a Microsoft Word 2010. Pro samotné vyhodnocení dat byly použity statistické metody I. a II. stupně, které Kozel a kol. (2011, s. 111) definují jako základní statistickou deskripci (tj. popis dat) a grafickou deskripci (grafické vyjádření dat) – metoda I. stupně a metoda II. stupně je založená na kontingenčních tabulkách.

V samotném závěru práce bylo provedeno shrnutí a výsledné vyhodnocení včetně identifikace důležitých motivátorů a důvodů kriticky hodnocených motivačních faktorů v dotazníkovém šetření a rozhovorech.

Následně byl formulován návrh doporučení na zlepšení motivace úředníků na základě dat z dotazníkového šetření a rozhovorů.

2.5 Shrnutí teoreticko – metodologické části

V této části práce byla nejprve definovaná motivace a její hlavní rysy, tj. dimenze směru, intenzity a stálosti. Také byla nastíněná i možná negativní stránka motivace, kdy je některými autory vnímaná jako forma manipulace. Dále byly charakterizovány dva typy motivace, vnitřní (primární) a vnější (sekundární) a jejich rozdílné vlastnosti, stejně tak jako u základních pojmů motivace, jako je motiv a stimul. Taktéž se práce zabývala zdroji motivace, jako jsou návyky, zájmy, hodnoty, ideály, postoje a rovněž i motivačním procesem a jeho cyklickým schématem. Byly definovány nástroje motivace a ten nejefektivnější z nich, což je odměňování a to v rovině peněžních odměn, nepeněžních odměn a celkové odměny. Práce se zabývala benefity, tvořící část hmotné odměny a jejich typickými znaky, včetně možností jejich čerpání, kde byl představen tzv. „kafetéria“ systém.

Samotnou subkapitolu pak tvoří nejznámější teorie motivace se zaměřením na obsah motivace, v závislosti na lidských potřebách a také teorie zaměřené na psychický proces jedince neboli kognitivní teorie motivace.

V další subkapitole byl diskutovaný vztah motivace a pracovní spokojenosti, kde byl připomenutý i její protipól – nespokojenost, včetně faktorů, které ji zapříčiňují. Pracovní výkon a výkonová motivace se staly náplní další subkapitol, kde byl rozebrán vliv motivace na pracovní výkon znázorněný obrácenou křivkou „u“ – Yerkes-Dodsonův zákon.

Také se práce zabývala pracovní motivací v koncepci manažera a nástroji, kterými ji ze své pozice může ovlivňovat. Předposlední kapitola se soustředila na ukazatele spokojenosti a jejich měření, včetně možností zjišťování výše motivace. Poslední subkapitolou se stala metodika mapující všechny kroky, metody a postupy, které byly učiněny pro vznik předkládané práce.

Teoretická část práce tvoří tak základnu pro navazující analyticko – praktickou část.

3 Analyticko – praktická část

V této části práce nejprve dojde k představení organizace a struktury zaměstnanců, poté bude vyhodnocené dotazníkové šetření a identifikovány hlavní motivátory v organizaci, včetně příčin kriticky hodnocených motivačních faktorů v dotazníkovém šetření a rozhovorech.

Další subkapitola bude obsahovat návrhy a doporučení, které by měly přispět ke zvýšení motivace zaměstnanců dané organizace, jež budou formulovány na základě výsledků z dotazníkového šetření a rozhovorů. Celkové shrnutí praktické části práce bude obsahem poslední subkapitoly, které tak uzavírá praktický blok.

3.1 Představení organizace

Organizace, kde byl realizován výzkum je obec se samostatnou a přenesenou působností, tzv. Územně správný celek (ÚSC) s výkonem státní správy a samosprávy. Vzhledem k okolnostem nebude práce uvádět plný název organizace, ale bude používat pro označení organizace „magistrát XY“. Neuvedení plného názvu organizace nebude pro účel této práce nikterak rozhodující.

Vznik magistrátu XY

Magistrát XY je subjekt, který vznikl a provozuje svoji činnost na základě zákona č. 367/1990 Sb., o obcích (obecním zřízení), ve znění zákona č. 439/1991 Sb., zákona č. 485/1991 Sb., zákona č. 553/1991 Sb., zákona č. 302/1992 Sb., zákona č. 68/1993 Sb., zákona č. 152/1994 Sb. a zákona č. 279/1995 Sb. (magistrát, 2016).

Podmínky a principy, za kterých magistrát XY provozuje svoji činnost:

§ 4 zákona č. 367/1990 Sb. o obcích:

1. „Obec jako právnická osoba vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývající.
2. Obec má vlastní majetek a finanční zdroje; hospodaří s nimi samostatně za podmínek stanovených zvláštním zákonem.”

§ 13 odst. 1 zákona č. 367/1990 Sb. o obcích:

„Obec spravuje své záležitosti samostatně (dále jen „samostatná působnost“).

§ 21 odst. 1 zákona č. 367/1990 Sb. o obcích:

„Obec vykonává státní správu v rozsahu stanoveném zvláštními zákony (dále jen „přenesená působnost“).

Podle interních dokumentů Magistrát XY, jehož organizační struktura je obsahem Přílohy 4, má celkem 517 zaměstnanců, ze kterých je 226 administrativních pracovníků, 213 zaměstnanců pracujících na Dohodu o provedení práce, 62 zaměstnanců Městské policie, 4 zastupitelé města (uvolnění) a 12 manuálních pracovníků (magistrát XY).

Z výše uvedených 226 administrativních zaměstnanců je 8 pracovníků mimo úřednickou pozici, tzn., že se nepodílí na výkonu správních činností a 43 zaměstnanců v pozici vedoucí oddělení/odboru (magistrát XY, 2016).

Zákon č. 312/2002 Sb., v platném znění o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (Portál veřejné správy, 2015) v § 2 odst. 4) a 5) vymezuje pojem úředník a vedoucí úředník následovně:

§ 2 odst. 4) Úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec ÚSC podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu, do magistrátu statutárního města atd.

§ 2 odst. 5) Vedoucím úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí úředník, který je vedoucím zaměstnancem.

Magistrát XY (2016) ve svém motivačním programu, který je součástí kolektivní smlouvy uvádí, že k motivovanému jednání a chování úředníků nabízí:

zajímavou práci, pracovní jistotu, dobré platové podmínky možnost zvyšování kvalifikace odborných znalostí, finanční odměny za úspěšné plnění mimořádných úkolů, příspěvek na stravování, odpovídající vybavení technickými prostředky (PC, tiskárny, mobilní telefony), závodní preventivní péči pro příslušné pracoviště, odpovídající vzhled a vybavení pracovišť, možnost čerpat příspěvky z fondu zaměstnavatele.

Sociální fond magistrátu XY (2016):

Magistrát XY (2016) v kolektivní smlouvě uvádí kritéria pro čerpání příspěvků ze sociálního fondu- Magistrát XY (2016) zřídil sociální fond jako trvalý účelový peněžní fond, který schválilo i Zastupitelstvo města (dále jen ZM). Tento sociální fond je podle magistrátu XY (2016) určený především k zajištění kulturních a sociálních služeb pro zaměstnance magistrátu, uvolněné členy ZM a starobní důchodce, nebo invalidní důchodce, kteří byli zaměstnanci magistrátu.

Možnosti čerpání příspěvků ze sociálního fondu pak upravuje kolektivní smlouva magistrátu XY (2016), ve které jsou podrobně stanovené podmínky pro vznik nároků na daný příspěvek, jeho výši, ale také pro koho je příspěvek určen. Rozpočet sociálního fondu magistrátu XY (2016) je obsahem Přílohy 4.

Magistrát XY (2016) v rámci péče o své zaměstnance v kolektivní smlouvě uvádí, že:

1. zajišťuje všem svým zaměstnancům bezpečnost a ochranu zdraví při práci tím, že provádí pravidelné kontroly pracovišť pro zajištění bezpečné a zdravotně nezávadné práce, včetně školení BOZP (1x za rok);
2. přispívá všem svým zaměstnancům a uvolněným členům ZM na úpravu zevnějšku (tzv. ošatné), které činí pro zaměstnance 4 500 Kč/rok a pro vedoucí úředníky a uvolněné členy ZM 7000 Kč/rok;
3. poskytuje příspěvek na penzijní připojištění a doplňkové penzijní spoření se státním příspěvkem uzavřené podle zákona č. 427/2011 Sb. v částce 500 Kč, kdy spoluúcast zaměstnance bude minimálně 200 Kč/měsíc;
4. příspěvek na stravování zajištěný poukázkami na stravování (dále jen „stravenka“). Stravenka je ve výši 80 Kč, kdy ze sociálního fondu je příspěvek ve výši 31 Kč, od zaměstnavatele 25 Kč a zaměstnanec hradí 24 Kč. Nárok na stravenku vzniká zaměstnanci po odpracování minimálně tří hodin;
5. poskytuje pracovní volno z důvodu zdravotní indispozice, tzv. „sick days“. V příslušném kalendářním roce umožní magistrát XY všem svým zaměstnancům a uvolněným členům ZM tři dny pracovního volna s náhradou platu (odměny) ve výši průměrného výdělku;
6. poskytuje jeden týden dovolené nad rámec Zákoníku práce;
7. příspěvek na kulturní a relaxační činnosti (hrazený ze sociálního fondu) ve formě zapůjčení abonentky do místního městského divadla, také doprava (autobus, vlak, loď) na tuzemské zájezdy, zahraniční zájezdy pořádané magistrátem XY ve spolupráci s odborovou organizací, v případě pořádání dětského zájezdu bude doprava hrazena i dětem v plné výši, příspěvek 250 Kč/ rok do městského bazénu;

8. jednorázová sociální výpomoc ve výši 1 500 Kč v mimořádně závažných případech a při řešení mimořádně složitých životních situací, která je nenávratná a prochází schvalovacím procesem;
9. sociální výpomoc při úmrtí zaměstnance, kdy pozůstalé nezaopatřené děti (do 26 let) dostanou jednorázově 100 000 Kč, a manželka (družka) 50 000 Kč (žádost posuzuje správní rada;
10. bezhotovostní, bezúročné půjčky (20 000, nebo 50 000 Kč);
11. nepeněžní dary při životním výročí 50 let věku – 4 500 Kč;
12. nepeněžní dary při odchodu do starobního důchodu – 10 000 Kč.

Tento výčet benefitů pak magistrát XY (2016) doplňuje tím, že motivace úředníků a zaměstnanců je pro organizaci důležitým aspektem ovlivňující pracovní výsledky a plnění každodenních úkolů související s činnostmi magistrátu XY.

3.2 Šetření a jeho vyhodnocení

Pro sběr primárních dat byl vybrán kvantitativní výzkum metodou dotazníkového šetření a formou elektronického dotazování a kvalitativní výzkum metodou polostrukturovaných rozhovorů. V této kapitole budou shrnuta data ze 133 (76 %) navrácených a správně vyplněných dotazníků a z tří rozhovorů.

Nejprve bude uskutečněn základní popis shromážděných dat², kdy jednotlivé otázky a odpovědi budou samostatně popsány. Výsledná data z dotazníkového šetření pak budou zanesena do tabulek (viz Příloha 2), grafů (viz Příloha 3) a za použití statistických metod I. a II. stupně budou vyhodnocena. Při prezentaci dat se práce hodlá zaměřit především na četnost nejvyšších, nebo nejnižších naměřených hodnot, nebo různých zajímavostí. Analogicky k tomu budou prezentovány i výsledky z kvalitativního výzkumu.

První otázka: „*Jak se v současné době cítíte v práci (po všech stránkách)?*“

První otázka z dotazníku byla záměrně položena ve volnějším stylu a měla respondenty přimět k zamyšlení nad svými současnými pocity souvisejícími s prací. Důvodem bylo zaujmout a neodradit respondenty zjišťováním podrobností o jejich práci hned v úvodu dotazníku. Jednalo se o polouzavřenou otázku se čtyřmi možnými variantami odpovědi, kde při záporné odpovědi byl respondent požádán o sdělení důvodu své nespokojenosti. Získaná data byla zkombinovaná s věkovými kategoriemi a následně vyhodnocena v absolutních a relativních četnostech a zanesena do Tabulky 4 (viz Příloha 2).

Podle Tabulky 4 (Příloha 2) se v současnosti v práci cítí (po všech stránkách) velmi spokojeně 17 (13 %) respondentů, pocit spíše spokojenosti zažívá 79 (59 %) respondentů z celkového počtu 133 dotazovaných. Oproti tomu současný pocit spíše nespokojen/á v práci má 27 (20 %) respondentů a velmi nespokojen/á v práci je 10 (8 %) respondentů z celkového počtu 133 dotazovaných.

U této otázky je záměrně použita statistická metoda II. stupně (kontingenční tabulky), z důvodu určení podílu jednotlivých věkových kategorií na celkových výsledcích. U nejvíce obsažené věkové kategorie 41 – 50 let s 50 respondenty jsou čtyři v současnosti v práci velmi nespokojení a v kategorii 21 – 30 let jsou tři respondenti velmi nespokojení v práci z celkového počtu 19 respondentů v této kategorii.

² Podle Kozla a kol. (2011, s. 111) se jedná o základní statistickou deskripci.

Jako důvody současné nespokojenosti v práci (po všech stránkách) respondenti uváděli:
„nesmyslná a zbytečná nařízení, byrokracie 2x, preference některých kolegů 2x, finanční ohodnocení 4x, velmi špatné vztahy a klima v organizaci 2x.“

Druhá otázka: *„Prosím, vyjádřete míru spokojenosti, či nespokojenosti s prací.“*

Druhá otázka byla návaznou otázkou na předchozí a již se konkrétněji zaměřovala na míru spokojenosti, nebo nespokojenosti s faktory souvisejícími s prací, jenž jsou Herzergem označovány za motivátory (satisfaktory), působící v dimenzi „*spokojenost x nespokojenost a motivace*“ (viz kap. 2.2.1). Jednalo se o uzavřenou otázku, která obsahovala šest těchto faktorů a respondenti je měli hodnotit čtyřstupňovou hodnotící škálou. Cílem otázky bylo zjistit, který z motivátorů je v organizaci nejvíce vnímán kladně, nebo záporně. Výsledky odpovědí byly zaznamenány do Tabulky 5 (viz Příloha 2).

Pro přehlednější vyhodnocení byly seskupené kladné odpovědi („*spokojen*“ a „*spíše spokojen*“) a také záporné odpovědi („*spíše nespokojen*“ a „*nespokojen*“), do dvou kategorií, ze kterých byla vypočtena relativní četnost.

Míru spokojenosti vyjádřilo až 80 % respondentů u faktoru „Spolupráce s kolegy“, u faktoru „Obsah práce“ 78 % respondentů a u „Delegování“ 71 % respondentů z celkového počtu 133 dotazovaných. Míru nespokojenosti projevilo 59 % respondentů s faktorem „Možnost kariérního růstu“. Zajímavostí byl výsledek u faktoru „Ocenění pracovního výkonu (pochvala, uznání...)“, který respondenti hodnotili stejnou měrou, tj 50% spokojenost, či nespokojenost z celkového počtu 133 dotazovaných.

Třetí otázka: *„Prosím, vyjádřete míru spokojenosti, či nespokojenosti s pracovními podmínkami.“*

Otázka byla typově podobná, jako předchozí, jen s tím rozdílem, že se zde hodnotili ukazatele související s pracovními podmínkami a týkající se kontextu práce (kam spadá i mzda).

Tyto, Herzergem nazývané hygienické faktory (dissatisfaktory či frustrátory), nabývají poloh „*bez pracovní nespokojenosti x pracovní nespokojenost*“ (viz kap. 2.2.1). V uzavřené otázce respondenti měli vyjádřit svou míru spokojenosti, či nespokojenosti k osmi ukazatelům v rámci čtyřstupňové hodnotící škály, jak znázorňuje Tabulka 6 (viz Příloha 2).

Rovněž i zde byly pro přehlednější vyhodnocení shrnuté možné varianty odpovědí do dvou kategorií, tj. kladné („*spokojen*“ a „*spíše spokojen*“) a také záporné („*spíše nespokojen*“ a „*nespokojen*“) a následně vyjádřené v relativních četnostech.

Největší spokojenost uvedlo 88 % respondentů u faktoru „BOZP“, u faktoru „Jistota v zaměstnání“ 80 % respondentů, dále pak „Pracovní vztahy s kolegy“ vnímá 75 % respondentů kladně a „Pracovní dobu“ a „Pracovní prostředí“ shodně označilo 72 % respondentů kladně z celkového počtu 133 dotazovaných. Oproti tomu vysokou míru nespokojenosti vyjádřilo 61 % respondentů u ukazatele „Personální politika a řízení firmy“, také vysoké procento nespokojených 54 % respondentů je s faktorem „Spravedlivé odměňování“ a „Pracovní vztahy s nadřízeným“ hodnotí záporně 32% respondentů z celkového počtu 133 dotazovaných.

Čtvrtá otázka: „*Nespokojenost v práci Váš osobní život:*“

Další, polouzavřená otázka měla za cíl zjistit, jestli respondenti dokážou oddělovat pracovní život od svého osobního, nebo ne. Otázka nabídla čtyři možné varianty odpovědí, kdy u souhlasné odpovědi „Ovlivňuje“ byl respondent požádán o uvedení způsobu, jakým mu nespokojenost v práci narušuje osobní život. Výsledky znázorňuje Tabulka 7 (viz Příloha 2).

Z Tabulky 7 (Příloha 2) vyplývá, že nespokojenost v práci „Neovlivňuje“ osobní život u 18 (14 %) respondentů a „Spíše neovlivňuje“ u 51 (38 %) respondentů z celkového počtu 133 dotazovaných. Na druhou stranu k nespokojenosti v práci uvedlo 37 (28 %) respondentů, že jejich osobní život „Spíše ovlivňuje“ a 27 (20%) respondentů bylo názoru, že jejich osobní život „Ovlivňuje“ z celkového počtu 133 dotazovaných.

Způsob, jakým nespokojenost v práci ovlivňuje osobní život, respondenti uvedli:

„nervozita 2x, napětí 3x, zvýšený stres 4x, podrážděnost 7x, výbušnost na děti i manžela 4x, jsem smutná 2x, absence radosti ze života 2x, neklidný spánek, nechut ráno vstávat a jít do práce, zamlklost doma i v práci.“

Pátá otázka: „*Svou práci ve smyslu nároků na znalosti, dovednosti a schopnosti považujete za:*“

Získat názor respondentů, na to, jak vnímají svoji práci co do nároků, bylo cílem této uzavřené otázky s možností jedné odpovědi ze čtyř nabízených variant, které se staly náplní Tabulky 8 (viz Příloha 2).

Podle odpovědí v Tabulce 8 (viz Příloha 2) svou práci hodnotila značná část respondentů 78 (59 %) jako „Středně náročnou“, za „Velmi náročnou“ ji označilo 43 (32 %) respondentů a „Nenáročnou“ 8 (6 %) respondentů a 4 (3 %) respondenti náročnost práce nedokázali určit.

Šestá otázka: „*Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?*“

Motivace k pracovnímu výkonu je u každého jiná, proto byla tato otázka otevřená, aby měli respondenti dostatek volnosti vyjádřit své subjektivní pocity a nebyli ovlivněni, nebo limitováni výběrem z daných možností odpovědí. Co je pro respondenty tím největším motivačním prvkem bylo shrnuto do Tabulky 9 (viz Příloha 2).

V Tabulce 9 (viz Příloha 2) jsou shrnuty ty nejvíce frekventované faktory, okolnosti a věci, které respondenti uvedli, jako jejich největší motivátory, jež je ovlivňují v pracovním výkonu. Z uvedeného souhrnu lze identifikovat, že nejsilnějším motivátorem jsou finanční prostředky (53x), dále pocit z dobře vykonávané práce, radost z práce, být užitečná (48x), spokojenost s kolegy se vztahy, kolegiální (23x), spokojený klient, zákazník, občan, podnikatel, zodpovědnost (21x), spokojenost s mou prací, pochvala, ocenění, uznání (16x) a další. Z odpovědí je mimo jiné patrné, že respondenti v nich často zmiňovali slovo „spokojenost“. Někteří respondenti napsali hned několik motivačních faktorů, ale byli i čtyři, kteří jsou názoru, že není nic, co by je motivovalo.

Sedmá otázka: „*Co Vás nejvíce demotivuje v práci?*“

Tato otázka byla opět otevřená a stala se tak protipólem předchozí otázky. Cílem pak bylo dát respondentům volný prostor, nikterak ovlivněný, nebo limitovaný, k vyjádření svých pocitů. Odpovědi respondentů byly shrnuté do Tabulky 10 (viz Příloha 2).

Okolnosti, které byly respondenty vnímané, jako nejvíce demotivující v jejich práci, zahrnuje Tabulka 10 (viz Příloha 2).

Z uvedených odpovědí lze identifikovat největší demotivační prvky a to vztahy s kolegy, pracovní klima (závist, pomluvy, faleš, lež, podrazy, polopravdy), neshody s kolegy (49x), vztahy s vedoucím, jeho přístup, styl řízení, nekompetentnost (44x), byrokracie, nesmyslná nařízení (39x), neschopnost, přístup a arogance managementu (34x), finanční ohodnocení (34x) a další.

Z odpovědí je mimo jiné patrné, že respondenti často zmiňovali slovo „nespokojenost a nespravedlnost“. Je překvapivé, že plat a finanční prostředky byly ve výčtu až na 5. místě.

Často respondenti uvedli hned několik faktorů, které u nich vyvolávají demotivaci v jejich práci, oproti tomu bylo šest respondentů, kteří napsali, že není nic, co by je demotivovalo.

Osmá otázka: „*Váš přímý nadřízený nadstandardní výkon:*“

Jednalo se o uzavřenou otázku, kde měli respondenti vybrat jednu odpověď z nabízených čtyř variant. Názory respondentů jsou obsahem Tabulky 11 (viz Příloha 2).

Podle výsledků z Tabulky 11 (viz Příloha 2) bylo nejčastější odpovědí a to celkem 49 (37 %) respondentů, že jejich nadřízený nadstandardní výkon „Neocení (bere jej jako normu) další nejvyšší početnou skupinou bylo 39 (29 %) respondentů toho názoru, že jejich výkon je „Ojediněle oceněn“ a stejně tak 38 (29 %) respondentů souhlasí s tím, že jejich výkon nadřízený „Dokáže ocenit“ a 7 (5 %) respondentů „Nedokáže určit“ z celkového počtu 133 dotazovaných.

Devátá otázka: „*Jakým způsobem Vám dává Váš přímý nadřízený zpětnou vazbu na Váš vynikající výkon?*“

Jednalo se o polouzavřenou otázku, která blíže konkretizovala otázku předchozí. Cílem této otázky bylo zmapovat reakce nadřízených na vynikající výkon. Respondenti měli možnost si vybrat jednu ze čtyř nabízených odpovědí, nebo v možnosti „Jiné“ uvést svou vlastní odpověď, jak prezentuje Tabulka 12 (viz Příloha 2).

Za nejčastější reakci nadřízeného na vynikající výkon označilo 54 (41 %) respondentů odpověď „Zohlednění výkonu v ročním hodnocení“, na místě druhém uvedlo 32 (24 %) respondentů jako reakci nadřízeného na výborný výkon odpověď „Pochvala mezi čtyřma očima“, dále 21 (16 %) respondentů bylo názoru, že za výborný výkon následuje „Pochvala před týmem“ a jen 9 (7 %) respondentů bylo názoru, že dostanou „Návrh na odměnu“ a 6 (5 %) respondentů má „Možnost výběru oblíbeného školení“ z celkového počtu 133 dotazovaných. Celkem 11 (8 %) respondentů využilo vlastní odpovědi a jako reakci na jejich vynikající výkon od vedoucího uvedli:

„vedoucí je milý a usměvavý 2x, pohoda a klid na pracovišti 3x, vůbec nic, bez reakce 4x, s nějakou zpětnou vazbou se neobtěžuje 2x, je to taková reciprocita, když odvedu kvalitní výkon, vím, že vedoucí mi vyjde vstříc zase v mých potřebách 1x“.

Desátá otázka: „*Jakým způsobem Vám dává Váš přímý nadřízený zpětnou vazbu na Váš špatný výkon?*“

Tato otázka byla protikladem otázky předchozí a jejím cílem bylo zjistit odezvu nadřízeného na špatný výkon. Respondenti měli možnost výběru z 6 odpovědí, nebo v možnosti „Jiné“ vyjádřit svůj názor, jak ukazuje Tabulka 13 (viz Příloha 2).

Podle 41 (34 %) respondentů byla jako reakce nadřízeného na špatný výkon označena odpověď „Posouzení výkonu v ročním hodnocení“, další nejpočetnější skupina 39 (29 %) respondentů uvedla, že nadřízený špatný výkon řeší „Kritikou před týmem“, dále pak pouhých 13 (10 %) respondentů označilo odpověď „Snaha pomoci, společné hledání příčiny“, 12 (9 %) respondentů se setkala s „Finančním postihem“ a 6 (9 %) dostalo za špatný výkon „Písemnou důtku“ z celkového počtu 133 dotazovaných.

Odpověď „Jiné“ využilo 7 (5 %) respondentů, kteří uvedli, že:

„za špatný výkon následuje od nadřízeného: vyhrožování vyhazovem 3x, výsměch a degradace mé osoby 2x, prostě si vyřve plíce 2x“.

Jedenáctá otázka: „*Informuje Vás přímý nadřízený o:*“

Další otázka byla směřovaná na informovanost v práci se záměrem zjistit, jak a jestli vůbec jsou zaměstnanci informováni a to ve stanovených pěti kategoriích, kde respondenti měli ke každé z nich možnost hodnocení čtyřstupňovou škálou, jak uvádí Tabulka 14 (viz Příloha 2).

Z důvodu vyhodnocení byly kladné odpovědi („ano“ a „spíše ano“) a odpovědi záporné („spíše ne“ a „ne“) shrnuté do dvou skupin a poté vyjádřené v relativních četnostech.

Značná část respondentů 61 % uvedla, že o výsledcích své práce jsou nadřízeným informováni, ale o výsledcích práce celého týmu potvrzuje informovanost už jen 46 % respondentů. Je zajímavé, že panuje vzácná shoda u sledovaných kategorií „Úspěšnosti organizace“, „Záměrech organizace“ a „Dění v organizaci“, kde 59 % respondentů uvádí zápornou odpověď, tj. že spíše nejsou, nebo vůbec nejsou informováni z celkového počtu 133 dotazovaných.

Dvanáctá otázka: „*Váš přímý nadřízený Vaše osobní starosti a radosti:*“

Účelem této polouzavřené otázky bylo stanovit míru zájmu vedoucího o soukromý život svých podřízených ve smyslu radostí a starostí. Respondenti měli označit jednu ze čtyř nabízených variant odpovědí, nebo v případě nevyhovujících odpovědí měli možnost do kolonky „Jiné“ dopsat svoji vlastní.

Výsledky této otázky byly zaznamenány do Tabulky 15 (viz Příloha 2).

Na základě výsledků nejpočetnější skupina s 53 (40 %) respondenty byla názoru, že jejich vedoucí zná částečně jejich osobní život, následuje 42 (32 %) respondentů, kteří uvedli, že se nesvěřují a tudíž nadřízený jejich osobní život nezná a 19 (14 %) respondentů bylo přesvědčeno, že vedoucí nemá zájem o jejich osobní starosti a radosti a pouze 11 (8 %) respondentů uvedlo, že nadřízený je obeznámený s jejich soukromým životem z celkového počtu 133 dotazovaných.

V kolonce „Jiné“ pak 8 (6 %) respondentů napsalo:

„není mezi námi vzájemná důvěra 3x, čím méně toho o mně vím, tím méně se cítím být zranitelná 1x, vedoucí má zájem jen o sebe 1x, strach s výsměchu 1x, strach se zneužití mé důvěry 1x, nevěřím mu 1x.“

Třináctá otázka: „*Styl řízení Vašeho přímého nadřízeného je pro Vás:*“

Uzavřená otázka měla za úkol zjistit, jak na respondenty působí styl řízení vedoucího, pro jehož hodnocení byly v nabídce čtyři možné odpovědi, z nichž měli vybrat jen jednu. Odpovědi na tuto otázku pak znázorňuje Tabulka 16 (viz Příloha 2).

Velká část respondentů, celkem 59 (44 %) je názoru, že styl, který praktikuje jejich přímý nadřízený má pro ně spíše demotivující účinek. Oproti tomu 50 (38 %) respondentů uvedlo, že jde o spíše motivující styl řízení, za motivující styl řízení jej považuje 13 (10 %) respondentů a jako demotivující 11 (8 %) respondentů z celkového počtu 133 dotazovaných.

Čtrnáctá otázka: „*Jak Vás motivuje Váš přímý nadřízený?*“

Otázka se zaměřovala na motivátory v kompetenci přímého nadřízeného a respondenti hodnotili, jejich realizaci v praxi. Ke každému z osmi uvedených motivátorů měli respondenti přidělit známku v rozmezí 1 až 5 tak, jako ve škole, kdy jedničkou vyjadřovali plný souhlas a naopak pětkou naprostý nesouhlas neboli absenci motivátoru v praxi. Z výsledného bodového skóre pak byl vypočítán vážený průměr, jak ukazuje Tabulka 17 (viz Příloha 2).

Jak je z Tabulky 17 (viz Příloha 2) patrné, žádný z uvedených prvků motivace se nedostal svojí známkou (váženým aritmetickým průměrem) nad 2,5. Pouze jeden motivátor dosáhl přesně téhle hranice, tj. 2,5 a tudíž byl respondenty zařazen na první místo faktor „Dává mi pocit užitečnosti a potřebnosti“. Jako druhý skončil motivační faktor „Klade důraz na stmelování kolektivu“ se známkou 2,6 a se známkou a na třetí místo byl respondenty zařazen faktor „Dává mi potřebnou míru autonomie (volnosti)“. Na čtvrté pořadí se známkou 2,9 byly zařazeny hned tři motivátory a to: „Umožňuje mi uplatnit moje schopnosti“, „Podporuje můj osobní rozvoj“ a „Dokáže projevit zájem, uznání“. Nejhůře byly hodnoceny faktory „Podporuje kreativitu“ se známkou 3,1, na pátém místě a na šestém, posledním místě motivátor „Umožňuje mi profesní (kariérní) růst“.

Průměrná hodnota (známka) ve všech sledovaných faktorech potom je:

$$(2,5 + 2,9 + 2,9 + 3,5 + 2,9 + 2,6 + 3,1 + 2,7)/8 = \underline{2,89}.$$

Střední hodnota ukazuje dosažený průměr všech známek ve všech hodnocených faktorech od 133 dotazovaných.

Patnáctá otázka: „*S nabídkou zaměstnaneckých výhod (benefitů) od organizace jste:*“

Tato uzavřená otázka měla za úkol zjistit spokojenost respondentů s nabízenými benefity od organizace. Respondenti si měli zvolit jednu ze čtyř nabízených odpovědí, která nejvíce vystihovala jejich míru spokojenosti s benefity. Odpovědi byly zaznamenány do Tabulky 18 (viz Příloha 2).

Z odpovědí vyplývá, že s nabídkou zaměstnaneckých výhod je spokojeno 29 (22 %) respondentů, spíše spokojeno 63 (47 %) respondentů a opačně uvedlo 28 (21 %) respondentů, že je spíše nespokojeno a 13 (10 %) respondentů vyjádřilo nespokojenost s nabízenými benefity od organizace z celkového počtu 133 respondentů.

Šestnáctá otázka: „Označte prosím, Vaši intenzitu využívání těchto zaměstnaneckých výhod (tzv. benefitů).“

Jednalo se o uzavřenou otázku, kde byly dle interních dokumentů magistrátu XY (2016) vyselektovány benefity, které nejsou plošně přidělovány, ale nýbrž na vyžádání. Respondenti pak byli vyzváni, aby svoji intenzitu využívání těchto benefitů označili v rozmezí čtyřstupňové škály.

Z důvodů pro výstižnější vyhodnocování byly i v tomto případě seskupené kladné odpovědi v rozmezí („využívám“ a „spíše využívám“) a také záporné odpovědi v rozhraní („spíše nevyužívám“ a „vůbec nevyužívám“) a ty pak následně vyjádřené v relativních četnostech.

Jednotlivé odpovědi se pak staly obsahem Tabulky 19 (viz Příloha 2).

Frekvence čerpání zaměstnaneckých výhod respondenty označená v rozmezí „využívám“ a „spíše využívám“ byla nejnižší u benefitu „Sociální výpomoc (nenávratná)“ se 4 %, z čehož analogicky vyplývá, že na druhou stranu bylo zase 96 % respondentů, kteří uvedli zápornou odpověď „spíše nevyužívám“ a „vůbec nevyužívám“.

Benefitem, jenž byl označený jako hojně využívaný se stal „Příspěvek na penzijní fond“, kde uvedlo 74 % respondentů odpověď „využívám“ a „spíše využívám“ a zase na druhou stranu bylo 26 % respondentů se zápornou reakcí v dimenzi „spíše nevyužívám“ a „vůbec nevyužívám“.

Ostatní benefity co do čerpání byly ve velmi nízkých hodnotách, nedosahující ani 20 % v jejich využití, mimo nově zavedených kurzů AJ, kde se kladně vyjádřilo 30 % respondentů, že tyto kurzy „využívají“, nebo „spíše využívají“.

Ovšem benefity, které respondenti hodnotili v rozmezí „spíše nevyužívám“ nebo „nevyužívám“ nabývaly hodnot přes 80 %, kdy kromě již zmíněné sociální výpomoci byly např. zahraniční zájezdy vyhodnocené 90 % respondentů jako nevyužívané, nebo spíše nevyužívané, rovněž tuzemské zájezdy nevyužívá, nebo spíše nevyužívá 89 % respondentů a také bezúročné půjčky byly 88 % respondenty označené jako nevyužívané, nebo spíše nevyužívané. Dále i benefity, jako jsou sportovní činnosti s 85 %, ale také i kulturní akce s 82 % se netěší velkému využívání, spíše zůstávají respondenty prakticky nepoužívané.

Sedmnáctá otázka: „Jaké benefity postrádáte v nabídce organizace? Prosím, uveďte.“

Předchozí otázka měla respondenty dovést k zamyšlení nad výhodami od organizace a jejich využíváním a tato, následná otázka již měla zdokumentovat konkrétní vyjádření respondentů o tom, co postrádají v zaměstnaneckých výhodách, čeho mají nedostatek, jaké mají vize o benefitech.

Otevřená otázka měla dát všem možnost se volně vyjádřit a prezentovat tak svá přání v oblasti zaměstnaneckých výhod. Někteří respondenti uvedli hned několik věcí současně a to třeba od finančních benefitů, až po sociální. Protikladem se zase stali tí, kteří uvedli, že jim nic z benefitů nechybí, nebo že benefity neřeší. Všechna tato vyjádření byla postupně zaznamenaná, shrnutá do jednotlivých skupin a zanesená do Tabulky 20 (viz Příloha 2).

Jak je z Tabulky 20 (viz Příloha 2) patrné, přání respondentů byla velice různorodá. Nejčastěji byly respondenty zmíněné příspěvky různého typu, jako třeba příspěvek na dovolenou, na dobu prvních třech dnů nemoci, na zdravotní péči, vzdělávání..., který by si přál od organizace dostávat 42 respondentů. Na druhém místě byla skupina z oblasti kultury, sportu a zábavy se 39 respondenty, další skupinu tvořilo 34 respondentů, kteří si přáli navýšit dovolenou a také sick days ze stávajících třech dnů na pět dnů, následovala kategorie

32 respondentů, jejichž přáním byly masáže, rehabilitace a regenerace, ale také byli respondenti, u nichž by se stalo vítaným benefitem, kdyby se zlepšily vztahy v organizaci a management organizace se více zajímal o ty zaměstnance na nejnižší pozici.

Osmnáctá otázka: „Možnost zavedení částečně volitelného systému zaměstnaneckých výhod (tzv. „kafetéria“ systém) byste:“

Otázka byla tzv. „dokončovací“, kde respondenti měli vybrat pro její dokončení jednu ze čtyř nabízených variant. Cílem této otázky bylo určit, kolik respondentů by mělo zájem o systém benefitů, které by si z části mohli volit oni sami, dle nabídky organizace a podle svých potřeb, přání, zájmu, rodinného uspořádání atd. Odpovědi z této otázky byly graficky znázorněné v Grafu 1 (viz příloha 3).

Podle Grafu 1 bylo 88 (66 %) respondentů, kteří by určitě uvítali částečně volitelný systém benefitů, 36 (27 %) by jej spíše uvítalo a jen 6 (5 %) tento systém spíše nechtějí a pouze 3 (2 %) se vyjádřilo, že určitě ne, z celkového počtu 133 respondentů (dále viz ot. 19).

S využitím statistické metody II. stupně byla tato otázka zkombinovaná s otázkou číslo 15, která zkoumala míru spokojenosti/nespokojenosti s nabídkou zaměstnaneckých výhod (benefitů). Souhrn dat s obou otázkami obsahuje Tabulka 21 (viz Příloha 2). Slovní vyhodnocení se pak zaměří především na ty respondenty, kteří uváděli v ot. 15, že jsou spokojeni, nebo spíše spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod od organizace.

Z odpovědí vyplynulo, že značná část, celkem 88 respondentů by tzv. „kafetéria“ systém částečně volitelných benefitů určitě uvítala, i když z těchto 88 respondentů jich v otázce číslo 15 uvedlo, že jsou se zaměstnaneckými výhodami spokojeni a 44 spíše spokojeni.

Pro dokončení otázky celek 36 respondentů využilo odpověď „Spíše uvítal/a“ částečně volitelný systém benefitů. Z těchto 36 respondentů v otázce 15 bylo 19 respondentů, kteří jsou spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod, a 16 bylo spíše spokojeno

Na druhou stranu bylo jen 6 respondentů, kteří by kafetéria systém spíše neuvítali, z nichž 2 byli spokojeni a 3 spíše spokojeni s nabídkou zaměstnaneckých výhod od organizace a pouze pro 3 respondenty, kteří byli spokojeni s benefity je kafetéria systém nevídanou záležitostí z celkového počtu 133 dotazovaných.

Devatenáctá otázka: „Možnost zavedení plně volitelného systému zaměstnaneckých výhod (tzv. „kafetéria“ systém) byste:“

Jednalo se opět o „dokončovací“ otázku, jejímž cílem bylo zjistit, zájem respondentů o plně volitelný systém benefitů dle nabídky organizace. Otázka měla návaznost na předchozí 18. otázku, která zkoumala částečně volitelný systém. Z důvodu přehlednějšího srovnání preference obou typů „kafetéria“ systému byly odpovědi vyjádřeny graficky, jak ukazuje Graf 2 (viz Příloha 3).

Z Grafu 2 (viz Příloha 3) je zřejmé, že 71 (53 %) respondentů by určitě uvítalo plně volitelný systém benefitů, 35 (26 %) by tento systém spíše uvítalo. Opačného názoru bylo 16 (12 %) respondentů, kteří by tento systém spíše neuvítalo a 11 (8 %) určitě neuvítalo.

Dvacátá otázka: „*Jak si myslíte, že je Vaše profese „úředník“ vnímaná veřejností, co do prestiže?*“

Povolání, které je veřejností pokládáno za prestižní je též motivující a proto tato otázka směřovala na samotné úředníky, kde měli vyjádřit svůj názor na to, jak si myslí, že je jejich povolání v očích veřejnosti hodnocené. V případě, že se domnívají, že jde o špatně hodnocené povolání, co do prestiže, byli respondenti požádáni o důvod proč. Tyto názory byly vyjádřené v absolutních a relativních četnostech v Tabulce 22 (viz Příloha 2).

Podle odpovědi bylo 96 (72 %) respondentů přesvědčených, že jejich povolání (úředník) není prestižní z pohledu veřejnosti a pouhých 29 (22 %) respondentů se domnívá, že je povolání úředník veřejností hodnocené jako prestižní a 8 (6 %) respondentů neví z celkového počtu 133 dotazovaných.

Mezi důvody, proč si respondenti v pozici úředník/úřednice myslí, že je veřejnost vnímá jako neprestižní, respondenti uváděli:

„Lze tak odvodit s jednání většiny klientů (drzost, arogance, hněv, křik, výhrůžky) 43x, jste placení z našich daní, tak mi ihned vyhovte 28x, vy jste tady pro mne, tak okamžitě udělte to, co chci 14x, jste jen obyčejný, bezvýznamný člověk za přepážkou 11x.“

Dvacátá první otázka: „*Jaké je Vaše nejvyšší vzdělání?*“

Tato identifikační otázka byla zaměřená na vzdělání respondentů. Získaná data byla zanesena do Tabulky 23 (viz Příloha 2) a vyjádřena v absolutních a relativních četnostech.

Z celkového počtu 133 dotazovaných bylo 82 (62 %) středoškolsky vzdělaných respondentů, 34 (25 %) vysokoškolsky vzdělaných a 17 (13 %) bylo s vyšší odbornou školou s celkového počtu 133 dotazovaných.

Dvacátá druhá otázka: „*Jak dlouho pracujete v této organizaci?*“

Otázka byla položena s cílem zjistit délku zaměstnání respondentů v organizaci, kde proběhl výzkum.

Jak z Tabulky 24 (viz Příloha 2) vyplývá, tak nejvíce respondentů 40 (30 %) a tudíž i nejpočetnější skupina je s délkou zaměstnání 6 – 10 let, následuje další početná skupina 37 (27 %) respondentů s délkou zaměstnání 0 – 5 let, potom skupina se 30 (23 %) respondenty a délkou zaměstnání 16 let a více a poslední, nejméně početnou skupinou se 26 (20 %) respondenty je s délkou zaměstnání 11 – 15 let s celkového počtu 133 dotazovaných.

Dvacátá třetí otázka: „*Pohlaví:*“

Zjistit skladbu žen a mužů, kteří se stali respondenty, bylo předmětem této otázky.

Výsledky pak byly vyjádřené v absolutních i relativních četnostech a jsou náplní Tabulky 25 (viz Příloha 2).

Největší zastoupení respondentů bylo ženského pohlaví 101 (76 %) a méně početnou skupinou respondentů bylo mužské pohlaví se 32 (24 %) respondenty s celkového počtu 133 dotazovaných.

Dvacátá čtvrtá otázka: „Věk:“

Zjistit věkovou strukturu respondentů bylo záměrem této otázky.

Podle Tabulky 26 (viz Příloha 2) se stala věková kategorie 41 – 50 let nejpočetnější skupinou respondentů a to celkem s 50 (38 %) respondenty, další byla věková kategorie 51 – 60 let se 33 (25 %) respondenty, na třetím místě pak věková skupina 31 – 40 let s 28 (21 %) respondenty a po ní následovala věková skupina 21 – 30 let s 19 (14 %) respondentů a nejméně zastoupené byly věkové kategorie „více jak 60 let“ 2 (1 %) a stejně tak „do 20 let“ s 1 (1 %) respondentem s celkového počtu 133 dotazovaných.

3.3 Formulace návrhů a doporučení

Nejprve zde budou shrnuty výsledky z dotazníkového šetření s primárním zaměřením na identifikaci hlavních motivátorů a na respondenty kriticky hodnocené oblasti v dotazníkovém šetření a rozhovorech. Tyto oblasti pak budou řešeny s aplikací některých teorií motivace uvedených v teoretické části.

Následně pak budou formulované návrhy a doporučení na zlepšení motivace úředníků magistrátu XY a to na základě výsledků výzkumů.

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 133 respondentů. Dotazník se skládal z 24 otázek (viz Příloha 1) a byl členěn do čtyř oddílů, kdy v první části se otázky vztahovaly k práci (tj. ke spokojenosti s prací, k pracovním podmínkám, k práci a osobnímu životu, k náročnosti práce a k faktorům způsobujícím motivaci a demotivaci v práci), druhá část se soustředila na manažera/vedoucího (tj. jakým způsobem dává zpětnou vazbu podřízeným a to při jakémkoliv výkonu, jak předává informace, zda se zajímá o osobní život svých podřízených, jaký je jeho styl řízení a jaké používá motivátory), třetí část se týkala vnější motivace/stimulace ze strany organizace (tj. jaké benefity zaměstnancům nabízí, jakým způsobem je zaměstnanci mohou čerpat, jak jsou s nimi spokojeni a které benefity postrádají, případně zájem o „kafetéria“ systém), mezi třetí a čtvrtou částí, byla úmyslně umístěná otázka na hodnocení profese respondentů (úředník – veřejnost) a poslední, čtvrtou částí byly otázky třídící (vzdělání, věk, pohlaví, délka zaměstnání).

Polostrukturovaných rozhovorů (viz Příloha 5) se zúčastnili celkem tři respondenti. Rozhovor obsahoval 17 otevřených otázek, které byly rozděleny do tří částí. První části byly otázky třídící, další zaměřené na pracovní motivaci vedoucí/ho ke svým podřízeným, včetně motivačních nástrojů a posledním oddílem byly otázky směřující k osobě samotné/ho vedoucí/ho.

Na základě takto členěného dotazníku a rozhovorů budou identifikovány kriticky hodnocené odvíjet i návrhy a doporučení na kriticky hodnocené faktory z dotazníkového šetření.

I. blok otázek:

Otázky související s prací a kriticky hodnocené oblasti v dotazníku

Otázky z dotazníku 1 až 7 se týkaly samotné práce, nebo pracovních podmínek, kde respondenti negativně hodnotili následující faktory.

Celková spokojenost

Podle výzkumu má v současnosti pocit spíše nespokojenosti v práci 20 % respondentů a 8 % velmi nespokojení, kteří jako důvod současné velké nespokojenosti uváděli finanční ohodnocení, vztahy na pracovišti, byrokracii, preferenci některých kolegů (viz dále).

Spokojenosti či nespokojenosti s prací

Zde byly respondenty kriticky hodnoceny motivátory, jako je možnost kariérního růstu (59 %), ocenění pracovního výkonu (pochvala, uznání...) (50 %), nebo možností osobního rozvoje (47 %).

Spokojenosti či nespokojenosti s pracovními podmínkami

V této otázce byly respondenty kriticky hodnocenými faktory personální politika (61 %), řízení firmy je (54 %), spravedlivým odměňováním a pracovní vztahy s nadřízeným (32 %).

Nespokojenost v práci ovlivňuje osobní život

Zde celkem odpovědělo 48 % respondentů, že ano, nebo spíše ano, že jim narušuje osobní život „*nervozita 2x, napětí 3x, zvýšený stres 4x, podrážděnost 7x, výbušnost na děti i manžela 4x, jsem smutná 2x, absence radosti ze života 2x, neklidný spánek, nechut' ráno vstávat a jít do práce, zamlklost doma i v práci.*“

Náročnost práce

Jen 9 % respondentů odpovědělo, že je práce náročná, nebo spíše náročná.

Faktory, které nejvíce motivují

Protože se zde práce zabývá kriticky hodnocenými oblastmi, uvede ty odpovědi, které získaly málo hlasů, tj. svědomí (6), termíny (5), vidina důchodu (5).

Faktory, které nejvíce demotivují

Respondenti odpověděli, že vztahy s kolegy (49), vztahy s vedoucím (44), byrokracie a nesmyslná nařízení (39), neschopnost vedení, přístup managementu (34), peníze, plat (34) hlasů.

II. blok otázek:

Otázky související s vedoucí/m a kriticky hodnocené oblasti v dotazníku

Otázky z dotazníku 8 až 14 se týkaly vedoucí/ho, jeho vedení, práce a motivace lidí, kde respondenti negativně hodnotili následující faktory.

V otázce ocenění nadstandardního výkonu celkem 37 % respondentů vybralo odpověď, že vedoucí neocení nadstandardní výkon, že jej bere jako normu.

Zpětná vazba na vynikající výkon (od vedoucího)

Pochvala mezi čtyřma očima 24 %, zohlednění výkonu v ročním hodnocení 41 % a 8 % odpovědělo, že v možnosti „jiné“: „*vedoucí je milý a usměvavý 2x, pohoda a klid na pracovišti 3x, vůbec nic, bez reakce 4x, s nějakou zpětnou vazbou se neobtěžuje 2x, je to taková reciprocita, když odvedu kvalitní výkon, vím, že vedoucí mi vyjde vstříc zase v mých potřebách 1x*“.

Zpětná vazba na špatný výkon (od vedoucího)

Zde odpovědělo 34 % respondentů, že tento výkon bude posouzen v ročním hodnocení, dalších 29 % odpovědělo, že budou kritizováni před týmem a 5 % odpovědělo v možnosti „jiné“ „*za špatný výkon následuje od nadřízeného: vyhrožování vyhazovem 3x, výsměch a degradace mé osoby 2x, prostě si vyřve plíce 2x*“.

Informovanost od nadřízeného

Na tuto otázku odpovědělo 59 % respondentů, že vedoucí nedokáže předávat informovat o úspěšnosti organizace, záměrech organizace 59 % respondentů a dění v organizaci 59 % respondentů.

Styl řízení přímého nadřízeného

Na tuto otázku kriticky odpovědělo 44 % respondentů, že vedoucí má demotivující styl řízení.

Motivační nástroje přímého nadřízeného

Zde byly kriticky hodnocené faktory, „Umožňuje mi profesní kariéru“ známkou 3,5 a další kriticky hodnocená „Podpora kreativity“ se známkou 3,1.

III. blok otázek:

Otázky související s benefity a kriticky hodnocené oblasti v dotazníku

Otázky z dotazníku 15 až 18 se týkaly benefitů, kde respondenti negativně hodnotili následující faktory.

Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod

V této otázce nabídku zaměstnaneckých výhod kriticky hodnotilo 31 % respondentů, kteří jsou s ní spíše nespokojeni, nebo nespokojeni.

Využívání zaměstnaneckých výhod, které nejsou přidělovány plošně

V této otázce mimo příspěvek na penzijní fond, který nevyužívá pouze 26 % respondentů, byly ostatní nabízené benefity velmi špatně hodnocené ve využívání, kde u kulturní činnosti a divadlo 82 % respondentů nevyužívá, sportovní činnosti 85 % respondentů nevyužívá, zahraniční zájezdy nevyužívá 90 % respondentů, tuzemské 89 % respondentů, bezúročné půjčky 88 % respondentů.

Benefity, které zaměstnanci od organizace postrádají

V této otázce respondenti projevili zájem o benefity především ve formě různých příspěvků (na dovoleno, na první tři dny nemoci, lázně, dojíždění...), dále na kulturní a sportovní akce a na navýšení sick days ze stávajících třídnů na pět.

Zájem o částečně volitelný systém benefitů tzv. kafetéria systém projevilo celkem 88 % respondentů a o plně volitelný systém 71 % respondentů.

Samostatně stojící otázka nezařazená do žádných výše uvedených bloků se týkala prestiže profese úředníka a to v očích veřejnosti.

V této otázce je jednoznačná odpověď 72 % respondentů, kteří jsou přesvědčení, že jejich profese je veřejností vnímaná špatně.

3.3.1 Návrhy a doporučení

Respondenty kriticky hodnocenými prvky jsou motivátory typu možnost kariérního růstu, ocenění pracovního výkonu (pochvala, uznání...) a možnost osobního rozvoje.

Jedná se o motivační faktory, které podle Herzbergova dvoufaktorového modelu teorie motivace způsobují spokojenost x nespokojenost v práci.

Ocenění pracovního výkonu

Ve smyslu pochvaly a uznání je v kompetenci každého manažera, který by si měl uvědomit, že tento způsob motivace zaměstnanců, zvláště pokud je učiněn co nejdříve po dobře provedeném výkonu, má vysoký účinek.

Pro manažerskou praxi je v těchto případech vhodné se inspirovat „*Teorií posilování*“ (Skinner, 1953), neboli „*Teorie zesílených vjemů*“ (viz odst. 2.2.2). Je to nejjednodušší teorie založená na účinku a efektu, tj. že existuje souvislost mezi jednáním a jeho důsledky, čímž se ovlivňuje chování.

Řešením je, že by měl vedoucí umět zaměstnance motivovat k chování, za které byl zaměstnanec oceněn, protože se zaměstnanec přesvědčí o tom, že se mu toto chování osvědčilo a bude je chtít zopakovat.

Možnost osobního rozvoje

Jedná se o velmi důležitou potřebu a podle Alderferovy teorie motivace ERG se jedná o nejnvýznamnější potřebu z kategorie potřeb (G – Growth) (viz odst. 2.2.2).

Lidé se snaží najít příležitost k využití svého potenciálu a snaží se růst, aby se stali tím, čím se mohou stát.

Ve veřejné správě je osobní rozvoj ve smyslu vzdělávání ukotvený v § 18 zákon č. 312/2002 Sb., v platném znění o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů (Portál veřejné správy, 2015), podle kterého o účasti úředníka na školení rozhoduje vedoucí úřadu (tj. tajemník). Zákon je sice zastaralý, ale stále platný a tajemník z pozice své funkce těžko může znát potřeby všech svých podřízených.

Řešení lze nalézt v dohodě mezi přímým nadřízeným a tajemníkem, který by byl jen hlasem poradním, schvalovacím a o aktuálnosti školení by rozhodoval/a vedoucí oddělení, který/á by vtáhl/a do tohoto procesu i samotného úředníka s přínosným pocitem možnosti se podílet na rozhodování.

Možnost kariérního růstu

Ve státní správě, jak již bylo zmíněno v polostrukturovaných rozhovorech (viz Respondent 2, 3) funguje na principu seniority, kdy déle pracující zaměstnanci jsou povyšováni a většinou na svých místech zůstávají až do odchodu do důchodu. Tím dochází k nemožnosti kariérního postupu a k nespokojenosti nových zaměstnanců s vizí kariérně se prosadit, jenž zůstává nenaplněná.

Řešením je změna legislativy, především zastaralého zákona č. 312/2002 Sb., v platném znění o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Právě změna legislativy by tento zmíněný nedostatek napravila a stabilizovala by situaci ve veřejné správě. Další řešení by bylo v delegování, kdyby manažer pověřoval dotyčného zaměstnance výjimečnými úkoly s cílem motivovat a posílit jeho schopnosti.

Spravedlivé odměňování

I v tomto případě funguje princip seniority, kdy déle pracujícím zaměstnancům se na základě legislativy automaticky zvyšuje plat (včetně osobního hodnocení), bez ocenění výkonosti. Znamená to, že zaměstnanci, kteří nepatří do kategorie déle „sloužících“, přicházející jako nováčci mají velmi nízké platy, i když mohou být mnohem výkonnější a to působí demotivačně a samozřejmě je tím ovlivněný i jejich výkon.

Podle „*Teorie spravedlnosti*“ (Adams, 1965) (viz odst. 2.2.2) zaměstnanci porovnávají svůj vklad do práce s ostatními a přejí si rovné zacházení.

Opět se zde nabízí jako řešení změna legislativy, tj. zákona č. 312/2002 Sb., v platném znění o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. Právě změna legislativy by tento zmíněný nedostatek napравиła a stabilizovala by situaci ve veřejné správě.

Pracovní vztahy s kolegy a s nadřízenými

Jedná se o další oblast, která byla kriticky hodnocena respondenty. Zaměstnanci mají, podle šetření, velký zájem o dobré vztahy na pracovišti, včetně vztahu s vedoucím. Dokonce je staví na první místo ve výčtu prvků způsobujících demotivaci, pokud nejsou v pořádku, a které převýšily i finanční stránku odměny.

Řešením by mohlo být pořádání různých kulturních, nebo sportovních akcí za účelem stmelování kolektivu (viz Respondent 2), kde by se kolegové více poznali a mimo formální prostředí hovořili i o svých pracovních, nebo i soukromých problémech. Společné akce jsou vždy vítané, protože v pracovním prostředí nebývá čas na rozhovory tohoto typu a navíc pracovní prostředí neposkytuje pocit neformálnosti.

Informovanost od nadřízeného

Informovanost je velmi důležitá věc pro pocit být součástí nějaké skupiny, týmu. Respondenti vyjádřili nespokojenost s informovaností prostřednictvím nadřízeného. Podle výzkumu jim chybí informace o dění v organizaci o vizích organizace a jejích změnách a cílech.

Řešení je v uvědomění si manažera, že většinou právě on je tou spojnicí mezi top managementem a lidmi. Proto jednou z mnoha předností manažera je umění komunikovat a dokázat být tím zprostředkovatelem, který umí komunikovat na obě strany a to směrem nahoru – k nadřízeným a směrem dolů – k podřízeným. Pokud tato komunikace nefunguje, vzniká prostor na různé spekulace a nepřesné, nebo vykonstruované informace, které také vedou k demotivaci projevující se na výkonu.

V případech, že komunikace nefunguje tak, jak by měla, měla by se nastavit pevná pravidla a ty dodržovat (např. informace z porady s vedením by zaměstnanci obdrželi prostřednictvím svého nadřízeného formou e-mailu).

Znalost vedoucího osobního života podřízených

Polovina respondentů uvedla, že se buď se svými starostmi a radostmi z osobního života nesvěřuje svému nadřízenému, protože mu buď nedůvěřuje, nebo si myslí, že nadřízený nemá zájem být informovaný.

Osobní životy a pracovní se většinou nedají striktně oddělit a jeden ovlivňuje druhý. Vedoucí je ten, který je se svými podřízenými ve stálém a nejužším kontaktu, kontroluje činnost na pracovišti, atmosféru atd. a mělo by jít o člověka empatického, přesto by pro něj bylo

obtížné zjistit, proč někdo nepodává takové výkony jako jindy. Určitá míra důvěry by měla být mezi každým vedoucím a jeho podřízenými.

Nadřízený a jeho styl řízení

Další oblastí kriticky respondenty hodnocenou je požívaný styl řízení od vedoucího, který považují za demotivující.

Podle respondentů vedoucí nedokáže využívat motivační prvky a nedává tak potřebnou zpětnou vazbu. Přicházelo by tak v úvahu školení manažerských stylů, asertivity apod. Ale jsou to nákladné záležitosti a navíc s nejistým účinkem.

Proto se práce přiklání k řešení s minimálními náklady, kdy by bylo dobré v rámci každoročního hodnocení zahrnout hodnocení manažerských dovedností a v rámci modelu tzv. 360° zpětné vazby, by měl každý zaměstnanec možnost se k těmto dovednostem vyjádřit. Tím by i vedoucí dostal tak důležitou zpětnou vazbu a mohl by případné nedostatky si lépe uvědomit a pracovat na nich.

Zaměstnanecké výhody (benefity)

Magistrát XY svým zaměstnancům přiděluje část benefitů plošně a zbývající na základě vyžádání. Podle šetření jsou tyto benefity velmi málo využívané, zaměstnanci o ně nemají zájem, ale mají zájem o spoustu dalších, jako jsou třeba masáže, sportovní akce, sick days, příspěvek na dovolenou, lázně, příplatek v prvních třech dnech nemoci...

Potřeby jsou velmi rozdílné a není možné, aby organizace zajišťovala nepřehledné množství benefitů s cílem uspokojit nároky a požadavky všech zaměstnanců.

Řešením by bylo zavedení částečně volitelného systému čerpání výhod (benefitů), tzv. „kafetéria“ systém (viz kap. 2.1.4) ke kterému přechází řada organizací. Jedná se o systém umožňující si vybrat ze zaměstnaneckých výhod podle svých potřeb, přání, preferencí, věku, pohlaví atd. magistrát XY by přiděloval některé výhody plošně např. (stravování, sick -days, dovolená navíc... apod.) a ostatní by si zaměstnanci volili sami podle svých představ.

Jak z dotazníkového šetření vyplynulo, tak přes 80 % respondentů by měla o tento systém zájem.

Vnímání veřejností povolání úředník (prestiž)

Z výzkumu vyplynulo, že zaměstnanci jsou toho, že veřejnost jejich profesi vnímá jako neprestížní. Tento pocit negativně působí na vnitřní motivaci a může být i zdrojem demotivace.

Řešení v tomto případě lze nalézt v posílení jiných motivů, které by alespoň částečně absenci z důležitosti vykonávané práce nahradily.

Další doporučení:

Tato práce navrhuje na zvýšení motivace zaměstnanců magistrátu XY provést interní průzkum na míru spokojenosti s prací a pracovními podmínkami s cílem identifikovat kritické hodnoty pro sjednání nápravy. Provést úpravu internetových stránek magistrátu XY, formou přidání elektronického anketního lístku, aby klienti měli možnost se vyjádřit ke kvalitě poskytnutých služeb a tím získat zpětnou vazbu od veřejnosti. Zavést hodnocení manažerských dovedností formou modelu tzv. 360° zpětné vazby, kde by měl každý zaměstnanec možnost se vyjádřit ke svému nadřízenému. Zmíněná hodnocení a měření zavést do systému a v pravidelných intervalech opakovat. Vysvětlit, že tyto inovace nejsou útok proti někomu, ale pro něco – pro spokojenost zaměstnanců, pro spokojenost klientů, pro spokojenost vedení...

3.4 Shrnutí praktické části

Praktická část práce vznikla na základě sekundárních dat z interních zdrojů magistrátu XY a primárních dat z dotazníkového šetření doplněné o názory respondentů z polostrukturovaných rozhovorů.

Nejprve byla představená organizace, kde bylo uskutečněné dotazníkové šetření. Jedná se o organizaci s výkonem veřejné správy. Dále byl představen motivační program organizace a struktura zaměstnanců, kteří se na základě kvótního výběru stali respondenty pro kvalitativní a pro kvantitativní výzkum.

V další subkapitole bylo popsáno šetření a vyhodnocené za pomoci statistických metod I. a II. stupně.

Navazující subkapitola se již zabývala výsledky z dotazníkového šetření, kde se práce zaměřovala na respondenty kriticky hodnocené oblasti v dotazníku.

Následně pak byly formulované návrhy a doporučení na zlepšení motivace na základě provedeného šetření.

4 Závěr

Diplomová práce se zabývala motivací pracovníků ve vybrané organizaci. V teoretické části nejprve objasnila pojem motivace a to hned z několika různých úhlů pohledu. Poté se zaměřila na základní pojmy motivace, jako je motiv a stimul, včetně jejich typických znaků.

Také se práce orientovala na nástroje motivování pracovníků a obsáhleji pak na ten nejsložitější z nich, což je odměňování včetně jeho různých forem, jako jsou i zaměstnanecké výhody. Dále práce představila nejznámější teorie motivace a u většiny z nich nastínila jejich využití v manažerské praxi.

V teoretické rovině pak zkoumala vztah mezi motivací a pracovní spokojeností, ale také nespokojeností a s tím souvisejícím pracovní výkonem a výkonovou motivací. V další subkapitole byl diskutovaný vztah motivace a pracovní spokojenosti, kde byl připomenutý i její protipól – nespokojenost, včetně faktorů, které ji zapříčiňují. Pracovní výkon a výkonová motivace se staly náplní další subkapitol, kde byl rozebrán vliv motivace na pracovní výkon znázorněný obrácenou křivkou „u“ – Yerkes-Dodsonův zákon.

Rovněž se práce zabývala motivací v kompetenci manažera, včetně motivačních nástrojů, kterými může disponovat. Dále zkoumala možnosti měření pracovní spokojenosti pracovní motivace. Poslední subkapitolou teoreticko – metodologické části práce pak byla metodologie, která obsahovala všechny potřebné kroky učiněné pro vznik této práce.

Praktická část práce vznikla na základě sekundárních dat z interních zdrojů magistrátu XY , primárních dat z dotazníkového šetření a polostrukturovaných rozhovorů. V této části práce byla představená organizace, ve které byl prováděn výzkum, pohovořila o jejím vzniku a podmínkách za kterých magistrát XY provozuje svoji činnost. Dále byl představen motivační program organizace a struktura zaměstnanců, kteří se na základě kvótního výběru stali respondenty pro kvalitativní a pro kvantitativní výzkum.

V další subkapitole bylo popsáno šetření a vyhodnocené za pomoci statistických metod I. a II. stupně.

Navazující subkapitola se již zabývala výsledky z dotazníkového šetření, kde se práce zaměřovala na respondenty kriticky hodnocené oblasti v dotazníku.

Následně pak byly formulované návrhy a doporučení na zlepšení motivace na základě provedeného šetření

Literatura

ARMSTRONG, M. *Personální management*. Vyd. 1. Praha : Grada, 1999. 968 s. ISBN 80-7169-614-5.

ARMSTRONG, M. a TAYLOR, S. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha : Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, E. & NOVÝ I. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání Praha : Management Press, 2007, 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0.

CLEGG, Brian. *Motivace : Povzbud'te ostatní k dosažení lepších výsledků*. 1. Brno : CP Books, a.s., 2005. 115 s. ISBN 80-251-0550-4.

DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *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. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DVOŘÁKOVÁ, Z. a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha : C. H. Beck, 2007, 485 s. ISBN 978-80-7179-893-4.

JELÍNEK, M. a KUCHAR, J. *Motivace. Mýtus dnešní doby*. Praha : Eminent, 2013, 70 s. ISBN 978-80-7281-458-9.

KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5. rozšířené a doplněné vydání Praha : Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8.

KOZEL, R., MYNÁŘOVÁ, L., SVOBODOVÁ, H. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. 1. vyd. Praha : Grada, 2011, 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.

KROTH, M. S. *The manager as motivator*. 1. Title. Westport, Conn.: Praeger, 2007. xiv, 242 p. ISBN 978-027-5990-183.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha : Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

NAKONEČNÝ, M. *Motivace chování*. 3., přepracované vydání. Praha : Stanislav Juhaňák – Triton, 2014. 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6.

PAUKNEROVÁ, D. a kolektiv. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualizované a doplněné vydání. Praha : Grada, 2012, 264 s. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLHÁKOVÁ, A. *Učebnice obecné psychologie*. Vyd. 1. Praha : Academia, 2004, 472 s. ISBN 80-200-1086-6.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozšířené vydání. Praha : Grada Publishing, 2015, 159 s. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha : Grada, 2014. 200 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.

TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha : Grada, 2004. 172 s. ISBN 80-247-0405-6.

VÁCHAL, J, VOCHOZKA, M. a kol. *Podnikové řízení*. 1. vyd. Praha : Grada, 2013. 668 s. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-4642-5.

VODÁK, J. a KUCHARČÍKOVÁ, A. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců: 2., aktualizované a rozšířené vydání*. 2. vyd. Praha : Grada Publishing, 2011, 240 s. ISBN 978-80-247-3651-8.

Odborné knihy a časopisy

HORÁKOVÁ, M. *Fórum sociální politiky. Odborný recenzovaný časopis. Dvoutměsíčník/ročník 4., 6/2010*. Praha : Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2010. 32 s. ISSN 1802-5854.

Internetové zdroje:

BEJČKOVÁ, J. *Frederick W. Taylor - "otec vědeckého řízení* [online]. 2015 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z WWW: <http://www.e-api.cz/25767n-frederick-winslow-taylor-quot-otec-vedeckeoho-rizeni-quot>

HÁLEK, V. *Prezentace ke cvičením z předmětu ZÁKLADY MANAGEMENTU. 06. Vedení lidí a motivace. Maslowova teorie motivace* [online]. 2016 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z WWW: <http://www.halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/mngcv3-print.php?projection&l=06#strana28>

HOVORKA, P. *Konec průzkumů spokojenosti: nastupuje průzkum souznění* [online]. 2004 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z WWW: <http://www.hrkavarna.cz/stale-rubriky/hr-human-relations/konec-pruzkumu-spokojenosti-nastupuje-pruzkum-souzneni/#.Vwqxe0lf3rc>

HLUŠIČKA, P. *Motivace zaměstnanců* [online]. 2013 [cit. 2016-03-26]. Dostupné z WWW: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>

URBAN, J. *Umíte správně motivovat?* [online]. 2011 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z WWW: http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d35855v45551-umite-spravne-motivovat/?search_query=co+je+motivace+%24index%3D345&order_by=&order_dir=&type=&search_results_page=1

SIGMUND, M., KVINTOVÁ, J. a ŠAFÁŘ, M. *Psychologické aspekty motivace*. ISBN: 978-80-244-4372-0 (e-kniha) [online]. 2014 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z WWW: <https://publi.cz/books/171/04.html>

ŠELEŠOVSKÝ, J. a ŠPAČEK, D. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. ISBN: 80-210-3984-1 (e-kniha) [online]. 2016 [cit. 2016-03-30]. Dostupné z WWW: www.mvcr.cz/soubor/04-kapitola-pdf.aspx

Gilles, H. *Motivating employees is about more than money* [online]. 2015 [cit. 2016-04-01]. Dostupné z WWW: <http://www.hrmagazine.co.uk/article-details/helen-giles-motivating-employees-is-about-more-than-money>

STEERS, R. M., MOWDAY, R. T., a SHAPIRO, D. L. *Introduction to special topic forum. The future of work motivation theory* [online]. 2004 [cit. 2016-04-2]. Dostupné z WWW: <http://www.choixdecariere.com/pdf/6573/2010/SteersMowdayShapiro2004.pdf>

Ministerstvo vnitra České republiky. *Personalistika ve veřejné správě* [online]. 2016 [cit. 2016-04-15]. Dostupné z WWW:

<http://www.mvcr.cz/clanek/personalistika-ve-verejne-sprave.aspx>

Příloha 1

Dotazník

Dotazník na téma „Motivace zaměstnanců“

Milá kolegyně, milý kolego,

obracím se na Vás s žádostí o vyplnění krátkého dotazníku na téma motivace zaměstnanců. Za účelem docílení co možná nejobektivnějších výsledků Vás prosím o zaškrtnutí odpovědí, které nejlépe vyjadřují Váš osobní názor.

Dotazníkové šetření je zcela anonymní a vzniklo za účelem méj diplomové práce.

Dotazník obsahuje 24 jednoduchých otázek a jeho vyplnění nepřesáhne cca 5 minut.

Velmi si vážím Vašeho času a ochoty, bez nichž by nemohla vzniknout praktická část méj práce.

Děkuji.

Eva Kuchaříková.

1. Jak se v současné době cítíte v práci (po všech stránkách)?
 - a) spokojen/á
 - b) spíše spokojen/á
 - c) spíše nespokojen/á
 - d) nespokojen/á (prosím, uveďte důvod)
.....

2. Prosím, vyjádřete míru spokojenosti či nespokojenosti s prací
(1 = spokojený/á; 2 = spíše spokojený/á; 3 = spíše nespokojený/á; 4 = nespokojený/á)
 - a) náplň pracovního místa (obsah práce)
 - b) spolupráce s kolegy
 - c) ocenění pracovního výkonu (pochvala, uznání...)
 - d) odpovědnost, pověřování úkolem (delegování)
 - e) možnost osobního rozvoje
 - f) možnost kariérního růstu

3. Prosím, vyjádřete míru spokojenosti či nespokojenosti s pracovními podmínkami
(1 = spokojený/á; 2 = spíše spokojený/á; 3 = spíše nespokojený/á; 4 = nespokojený/á)
 - a) spravedlivé odměňování
 - b) pracovní doba
 - c) pracovní prostředí
 - d) pracovní vztahy s kolegy
 - e) pracovní vztahy s nadřízeným
 - f) jistota v zaměstnání
 - g) personální politika a řízení firmy
 - h) bezpečnost a ochrana zdraví při práci

4. Nespokojenost v práci Váš osobní život
- a) neovlivňuje
 - b) spíše neovlivňuje
 - c) spíše ovlivňuje
 - d) ovlivňuje (prosím, uveďte jak)
-
5. Svou práci ve smyslu nároků na znalostí, dovedností a schopností považujete za
- a) velmi náročnou
 - b) středně náročnou
 - c) nenáročnou
 - d) nelze určit
6. Co Vás nejvíce motivuje k pracovnímu výkonu?
-
7. Co Vás nejvíce demotivuje v práci?
-
8. Váš přímý nadřízený nadstandardní výkon
- a) dokáže ocenit
 - b) ojediněle ocení
 - c) neocení (bere jej jako normu)
 - d) nedokáže určit
9. Jakým způsobem Vám dává Váš přímý nadřízený zpětnou vazbu na Váš vynikající výkon?
- a) návrh na odměnu
 - b) možnost výběru oblíbeného školení
 - c) pochvala před týmem
 - d) pochvala mezi čtyřma očima
 - e) zohlednění výkonu v ročním hodnocení
10. Jakým způsobem Vám dává Váš přímý nadřízený zpětnou vazbu na Váš špatný výkon?
- a) finanční postih
 - b) kritika před týmem
 - c) kritika mezi čtyřma očima
 - d) písemná důtka

- e) posouzení výkonu v ročním hodnocení
 - f) snaží se pomoci, společné hledání příčiny
11. Informuje Vás přímý nadřízený o:
- a) výsledcích Vaší práce
 - b) výsledcích celého týmu
 - c) úspěšnosti organizace
 - d) záměrech organizace
 - e) dění v organizaci
12. Váš přímý nadřízený Vaše osobní starosti a radosti
- a) zná velice dobře
 - b) zná jen částečně
 - c) nezná, nesvěřuji se
 - d) nezná, nemá o ně zájem
13. Styl řízení Vašeho přímého nadřízeného je pro Vás:
- a) motivující
 - b) spíše motivující
 - c) spíše demotivující
 - d) demotivující (prosím, uveďte důvod)
-
14. Jak Vás motivuje Váš přímý nadřízený?
(Prosím, vyjádřete svoji míru souhlasu v rozmezí 5 až 0 bodů, kdy: 5 = plně souhlasím; 0 = vůbec nesouhlasím)
- a) dává mi pocit užitečnosti a potřebnosti
 - b) umožňuje mně uplatnit moje schopnosti
 - c) podporuje můj osobní rozvoj
 - d) umožňuje mi profesní (kariérní) růst
 - e) dokáže projevit zájem, uznání, pochvalu
 - f) klade důraz na stmelování kolektivu
 - g) podporuje kreativitu
 - h) dává mi potřebnou míru autonomie (volnosti)
15. S nabídkou zaměstnaneckých výhod (benefitů) od organizace jste
- a) spokojen/á
 - b) spíše spokojen/á
 - c) spíše nespokojen/á
 - d) nespokojen/á

16. Označte prosím, vaši intenzitu využívání těchto zaměstnaneckých výhod (tzv. benefitů)
Jedná se o benefity, které nejsou přidělovány plošně (jako např. stravenky), ale jen na vyžádání. (kdy: 1 = často využívám ; 2 = spíše využívám; 3 = spíše nevyžívám
4 = vůbec nevyžívám)
- a) kulturní činnosti (divadlo)
 - b) sportovní činnosti (bazén)
 - c) tuzemské zájezdy
 - d) zahraniční zájezdy
 - e) příspěvek na penzijní fond
 - f) sociální výpomoc (nenávratná)
 - g) bezúročné půjčky (návrtné)
 - h) kurzy AJ
17. Jaké benefity postrádáte v nabídce organizace? Prosím, uveďte.
.....
18. Možnost zavedení částečně volitelného systému zaměstnaneckých výhod (tzv. „kafetéria“ systém) byste:
Jde o systém, ve kterém jsou některé výhody přidělovány plošně všem (např. stravenky, sick days, příspěvek na oděv apod.) a další výhody si pak každý pracovník může volit sám dle nabídky organizace a to až do výše určené organizací.
- a) určitě uvítal/a
 - b) spíše uvítal/a
 - c) spíše neuvítal/a
 - d) určitě neuvítal/a
19. Možnost zavedení plně volitelného systému zaměstnaneckých výhod (tzv. „kafetéria“ systém) byste:
Jedná se o plně volitelný systém, kdy výběr všech výhod od organizace (včetně stravenek, sick days...) jsou plně v kompetenci pracovníka, který si sám vybírá z nabídky organizace a to až do výše určené organizací.
- a) určitě uvítal/a
 - b) spíše uvítal/a
 - c) spíše neuvítal/a
 - d) určitě neuvítal/a
20. Jak si myslíte, že je Vaše profese "úředník" vnímána veřejností, co do prestiže?
- a) dobře
 - b) špatně
 - c) nevím

21. Vaše nejvyšší vzdělání
- a) středoškolské
 - b) vyšší odborné
 - c) vysokoškolské
22. Jak dlouho pracujete v této organizaci?
- a) 0 – 5 let
 - b) 6 - 10 let
 - c) 11 - 15 let
 - d) 16 let a více
23. Pohlaví:
- a) žena
 - b) muž
24. Věk:
- a) do 20 let
 - b) 21 - 30 let
 - c) 31- 40 let
 - d) 41 - 50 let
 - e) 51 – 60 let
 - f) více jak 61 let

Příloha 2 Tabulky

Tabulka 1 Přehled teorií motivace

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality (Taylorismus)	Východisko Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
	Teorie sebeurčení	Deci, Ryan (2000)
3. Proces (kognitivní teorie)	Teorie posilování	Thorndike (1911), Skinner (1953)
	Expektační teorie (očekávání)	Vroom (1964) Porter a Lawler (1968)
	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1966)
	Teorie sociálního učení	Bandura (1977)
	Teorie kognitivního hodnocení	Deci, Ryan (1985)

Zdroj: Kocianová (2010, s. 27) a Armstrong a Taylor (2015, s. 226, 227) – vlastní zpracování

Tabulka 2 Možnosti využití poznatků hierarchie potřeb v organizaci dle Maslowa

Kategorie potřeb	Oblast možnosti vlivu řídicích pracovníků
5. Seberealizace	<ul style="list-style-type: none"> - celková motivace k vyšším cílům; - vzdělávání a rozvoj (odborný, ale i osobní, bez vazby na výkon práce); - významná práce pro společnost; - práce bohatá na podněty; - možnost seberealizace a kariérního růstu; - prostor pro kreativitu; - možnost samostatného rozhodování; - povolání se stává přímo posláním.
4. Uznání	<ul style="list-style-type: none"> - uspokojení z práce; - pracovní postavení (status); - pozitivní hodnocení pracovního výkonu; - veřejné uznání kvality práce a výkonu (zpětná vazba); - delegování významnými pracovními aktivitami; - různé formy nehmotného odměňování.
3. Sociální potřeby	<ul style="list-style-type: none"> - sociální kontakt se spolupracovníky; - kvalitní mezilidské vztahy; - příslušnost k určité skupině; - sdílení společných hodnot a zájmů; - vybudování pozice a v ní prestiž; - stabilita pracovního týmu; - pozitivní atmosféra a kooperace.
2. Bezpečí a jistota	<ul style="list-style-type: none"> - ekonomická bezpečnost = jistota pracovního místa; - benefity; - hygiena, BOZP, prostředí.
1. Fyziologické potřeby	<ul style="list-style-type: none"> - přijatelné pracovní podmínky; - pracovní prostor, teplota, osvětlení, klimatizace, ergonomické aspekty; - mzda, nebo plat.

Zdroj: Tureckiová (2004, s. 60), Hálek (2013) in Sigmund, Kvintová a Šafář (2014), Dvořáková a kol. (2012, s. 225, 226) – vlastní zpracování

Tabulka 3 Významy pojmu pracovní spokojenost

1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se k:		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená:		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizaci pracovních sil („Čím víc se snažím, tím víc!“)	demobilizaci pracovních sil („Mně to stačí, co bych se snažil(a)!“)

Zdroj: Provazník, Komárková (2004) in Pauknerová a kol. (2012, s. 179)

Tabulky z dotazníku.

Tabulka 4 Současná spokojenost v práci v kombinaci s věkovými kategoriemi

Hodnoty x_i	do 20 let	21 - 30 let	31- 40 let	41 - 50 let	51 - 60 let	61 let a více	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Velmi spokojený/á		3	3	7	4		17	13
Spíše spokojený/á		10	17	32	18	2	79	59
Spíše nespokojený/á		3	8	7	9		27	20
Velmi nespokojený/á	1	3		4	2		10	8
Celkový součet	1	19	28	50	33	2	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 5 Míra spokojenosti, či nespokojenosti s prací

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ		Relativní četnost %	Absolutní četnost Σ		Relativní četnost %	Celkem
	spok.	spíše spok.		spíše nespok.	nespk.		
Obsah práce	40	64	78	18	11	22	133
Spolupráce s kolegy	49	57	80	19	8	20	133
Ocenění pracovního výkonu (pochvala, uznání...)	12	54	50	43	24	50	133
Delegování	27	67	71	31	8	29	133
Možnost osobního rozvoje	24	46	53	38	25	47	133
Možnost kariérního růstu	13	41	41	36	43	59	133

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 6 Míra spokojenosti, či nespokojenosti s pracovními podmínkami

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ		Relativní četnost %	Absolutní četnost Σ		Relativní četnost %	Celkem
	spok.	spíše spok.		spíše nespok.	nespk.		
Spravedlivé odměňování	16	45	46	43	29	54	133
Pracovní doba	35	61	72	28	9	28	133
Pracovní prostředí	38	58	72	27	10	28	133
Pracovní vztahy s kolegy	53	47	75	26	7	25	133
Pracovní vztahy s nadřízeným	33	57	68	29	14	32	133
Jistota v zaměstnání	37	70	80	20	6	20	133
Personální politika a řízení firmy	12	40	39	43	38	61	133
Bezpečnost a ochrana zdraví při práci	49	68	88	9	7	12	133

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 7 Nespokojenost v práci ovlivňuje osobní život

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Neovlivňuje	18	14
Spíše neovlivňuje	51	38
Spíše ovlivňuje	37	28
Ovlivňuje	27	20
Celkem	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 8 Náročnost práce

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Velmi náročnou	43	32
Středně náročnou	78	59
Nenáročnou	8	6
Nelze určit	4	3
Celkem	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 9 Faktory, které nejvíce motivují respondenty k pracovnímu výkonu

Hodnoty x_i	Počet hlasů
Peníze, finanční odměna, výplata, plat...	53
Pocit z dobře vykonané práce, radost z práce, být užitečná...	48
Spokojenost s kolegy, dobré vztahy na pracovišti, kolektiv, kolegiální, pohoda v kolektivu...	23
Spokojený klient, zákazník, občan, práce s lidmi, viditelné výsledky, zodpovědnost...	21
Spokojenost s mou prací, pochvala, uznání, ocenění nadřízeného, kolegů, občanů...	16
Jistota v zaměstnání, jistý plat, stabilita...	15
Kariéra, profesní růst, perspektiva, úspěch, seberealizace, vzdělávání...	14
Náplň práce, různorodost práce...	11
Svědomy	6
Termíny	5
Vidina důchodu, blížící se důchod	5
Vůbec nic	4

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 10 Faktory, které nejvíce demotivují respondenty v práci

Hodnoty x_i	Počet hlasů
Vztahy s kolegy, pracovní klima (závist, pomluvy, faleš, lež, podrazy, polopravdy), neshody s kolegy...	49
Vztahy s vedoucím, přístup vedoucího, styl řízení, jeho nekompetentnost, nejednotný přístup k podřízeným...	44
Byrokracie, nesmyslná nařízení, zdlouhavé procesy,	39
Neschopnost vedení, přístup managementu, politika organizace, nezáměr vedení org., politikaření, arogance vedení, špatná politika vedení města...	34
Peníze, plat, finance, finanční ohodnocení, nesmyslnost platových tříd...	34
Nemožnost kariéry, profesní růst zde není uskutečnitelný	23
Neocenění práce, devalvace výsledků práce	23
Jakákoliv nespravedlnost, nespravedlivě rozdělená práce, nespravedlivé ohodnocení, nespravedlivé potrestání...	21
Hloupost klientů, arogance klientů, sprosté a hrubé vyjadřování klientů...	18
Demotivaci nepocítuji z ničeho	6

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 11 Ocenění nadstandardního výkonu nadřízeným

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Dokáže ocenit	38	29
Ojediněle ocení	39	29
Neocení (bere jej jako normu)	49	37
Nedokážu určit	7	5
Celkem	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 12 Zpětná vazba na vynikající výkon

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Návrh na odměnu	9	7
Možnost výběru oblíbeného školení	6	5
Pochvala před týmem	21	16
Pochvala mezi čtyřma očima	32	24
Zohlednění výkonu v ročním hodnocení	54	41
Jiné	11	8
Celkem	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 13 Zpětná vazba na špatný výkon

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Finanční postih	12	9
Kritika před týmem	39	29
Kritika mezi čtyřma očima	11	8
Písemná důtka	6	5
Posouzení výkonu v ročním hodnocení	45	34
Snaha pomoci, společné hledání příčiny	13	10
Jiné	7	5
Celkem	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 14 Informovanost od nadřízeného o:

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ		Relativní četnost %	Absolutní četnost Σ		Relativní četnost %	Celkem
	Ano	Spíše ano		Spíše ne	Ne		
Výsledcích Vaší práce	26	55	61	36	16	39	133
Výsledcích celého týmu	20	41	46	46	26	54	133
Úspěšnosti organizace	15	39	41	40	39	59	133
Záměrech organizace	13	42	41	31	47	59	133
Děni v organizaci	13	42	41	37	41	59	133

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 15 Znalost vedoucího osobního života podřízených

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Zná velice dobře	11	8
Zná jen částečně	53	40
Nezná, nesvěřuji se	42	32
Nezná, nemá o ně zájem	19	14
Jiné	8	6
Celkem	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 16 Styl řízení vašeho přímého nadřízeného je pro Vás:

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Motivující	13	10
Spíše motivující	50	38
Spíše demotivující	59	44
Demotivující	11	8
Celkem	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 17 Motivační nástroje přímého nadřízeného

Hodnoty x_i	1	2	3	4	5	Absolutní četnost Σ	Vážený průměr
Dává mi pocit užitečnosti a potřebnosti	32	39	34	18	10	133	2,5
Umožňuje mně uplatnit moje schopnosti	24	31	33	25	20	133	2,9
Podporuje můj osobní rozvoj	28	29	27	28	21	133	2,9
Umožňuje mi profesní (kariérní) růst	16	24	18	29	44	131	3,5
Dokáže projevit zájem, uznání, pochvalu	23	34	28	29	19	133	2,9
Klade důraz na stmelování kolektivu	40	32	20	20	21	133	2,6
Podporuje kreativitu	18	32	28	25	30	133	3,1
Dává mi potřebnou míru autonomie (volnosti)	33	36	25	18	21	133	2,7

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 18 Spokojenost s nabídkou zaměstnaneckých výhod

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Spokojený/á	29	22
Spíše spokojený/á	63	47
Spíše nespokojený/á	28	21
Nespokojený/á	13	10
Celkem	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 19 Intenzita využívání zaměstnaneckých výhod, které nejsou přidělovány plošně

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ		Relativní četnost %	Absolutní četnost Σ		Relativní četnost %	Celkem
	Ano	Spíše ano		Spíše ne	Ne		
Kulturní činnosti (divadlo)	5	19	18	26	83	82	133
Sportovní činnosti (bazén)	6	14	15	20	93	85	133
Tuzemské zájezdy	9	6	11	18	100	89	133
Zahraniční zájezdy	8	5	10	14	106	90	133
Příspěvek na penzijní fond	90	8	74	3	32	26	133
Sociální výpomoc (nenávratná)	4	1	4	5	123	96	133
Bezúročné půjčky (návrtné)	8	8	12	8	109	88	133
Kurzy AJ	30	10	30	2	91	70	133

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 20 Benefity, které zaměstnanci od organizace postrádají

Hodnoty x_i	Počet hlasů
Příspěvky (na dovolenou, na dobu nemoci, na zdravotní péči, kulturu, sport, lázně, vzdělávání, dojíždění atd.)	48
Kulturní a sportovní akce, koncerty	45
Navýšení sick days na 5 dnů	44
Masáže, rehabilitace, regenerace	41
13. a 14. plat, odměny	36
Kariéra, podpora vzdělávání	25
Možnost výběru školení	23
Lepší vzaty v organizaci, zájem managementu org. o ty nejnížší	23
Benefit pas, volné body, možnost si sami benefit vybrat	15
Možnost parkování	13
Stmelování kolektivu společnými akcemi	12
Stáže v zahraničí	9
Kurzy NJ	6
Vybavená kuchyňka	5

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 21 Zavedení částečně volného systému benefitů v kombinaci se spokojeností s benefity

Hodnoty x_i	Určitě uvítal/a	Spíše uvítal/a	Spíše neuvítal/a	Určitě neuvítal/a	Absolutní četnost Σ
Spokojený/á	15	9	2	3	29
Spíše spokojený/á	44	16	3		63
Spíše nespokojený/á	18	9	1		28
Nespokojený/á	11	2			13
Celkem	88	36	6	3	133

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 22 Vnímání veřejností povolání „úředník“ dle posouzení samotných úředníků

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Dobře	29	22
Špatně	96	72
Nevím	8	6
Celkem	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 23 Vzdělání

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Středoškolské	82	62
Vyšší odborné	17	13
Vysokoškolské	34	25
Celkem	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 24 Délka zaměstnání

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
0 – 5 let	37	27
6 – 10 let	40	30
11 – 15 let	26	20
16 let a více	30	23
Celkem	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

Tabulka 25 Pohlaví

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
Žena	101	76
Muž	32	24
Celkem	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

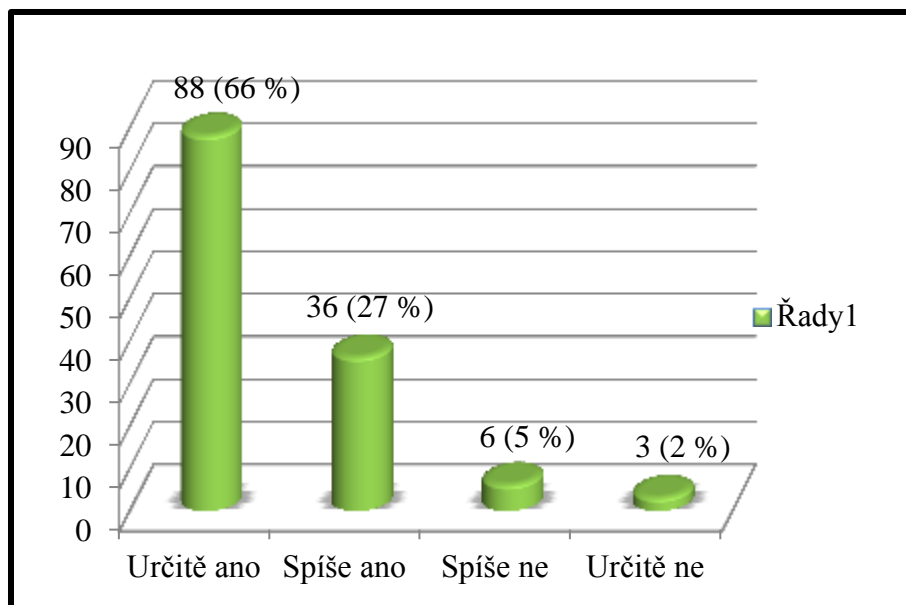
Tabulka 26 Věk

Hodnoty x_i	Absolutní četnost Σ	Relativní četnost %
do 20 let	1	1
21 - 30 let	19	14
31- 40 let	28	21
41 - 50 let	50	38
51 – 60 let	33	25
více jak 61 let	2	1
Celkem	133	100

Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

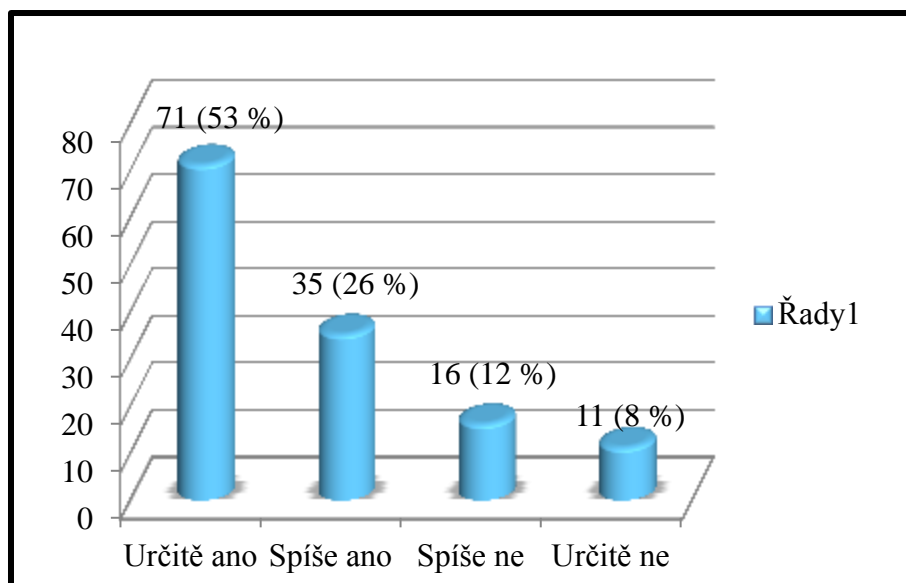
Příloha 3 grafy

Graf 1 Zavedení částečně volitelného systému zaměstnaneckých výhod (benefitů)



Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

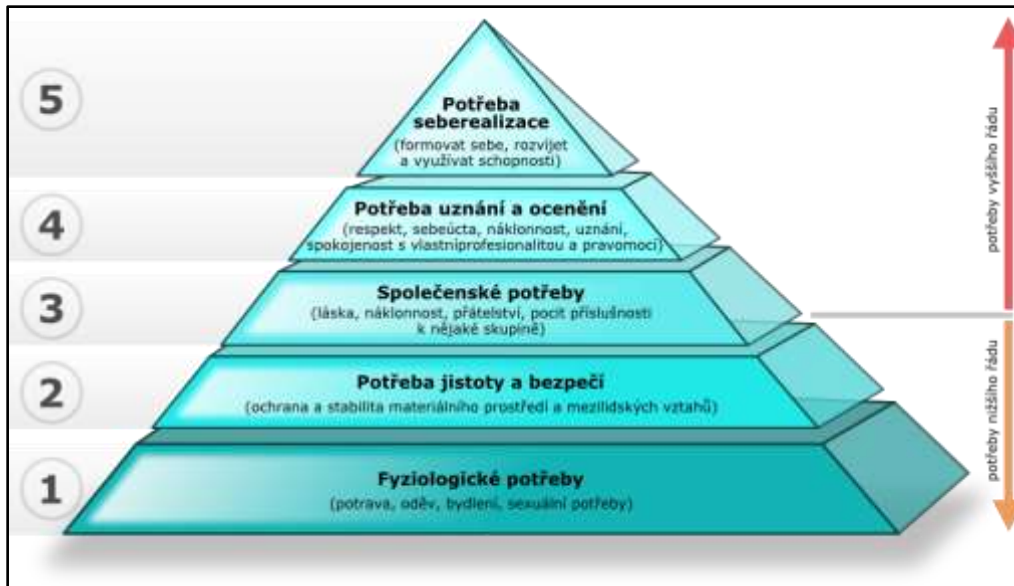
Graf 2 Zavedení plně volitelného systému zaměstnaneckých výhod (benefitů)



Zdroj: Vlastní výzkum, n = 133

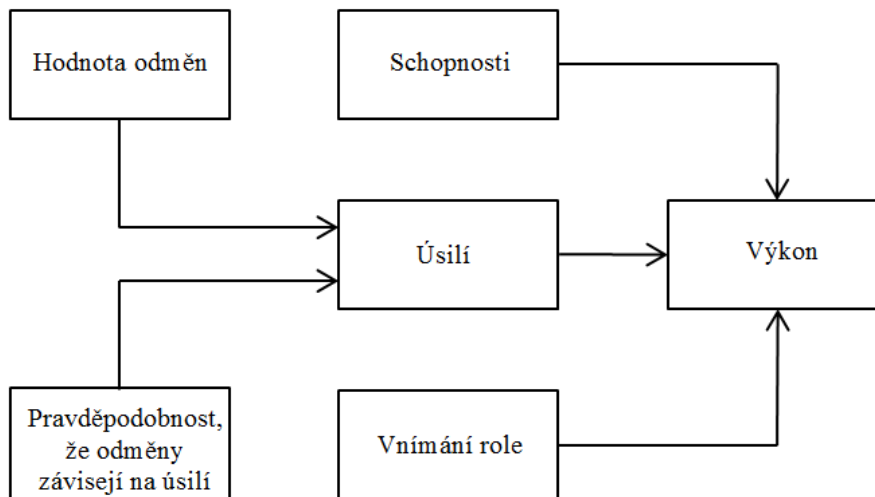
Příloha 4 Obrázky

Obrázek 3 Maslowova teorie motivace (hierarchie potřeb a hodnot)



Zdroj: Hálek, V. (2013) in Váchal, J., Vochozka, M. a kol. (2013, s. 668).

Obrázek 4 Model motivace podle Portera a Lawlera



Zdroj: Armstrong a Taylor (2015, s. 224).

Obrázek 6 Tvorba čerpání sociálního fondu

Příloha č. 1

Tvorba a čerpání sociálního fondu

Vedení organizace a ZV odborového orgánu se zavazují využívat prostředků sociálního fondu účelně, v souladu s právními předpisy a používat sociální fond ve prospěch zaměstnanců dle schváleného rozpočtu.

Rozpočet sociálního fondu na rok 2016

Stav sociálního fondu k 1. 1. 2016	201.608,05
Stav sociálního fondu – půjčky 1. 1. 2016	1.220.675,96
PS 2016	1.422.284,01

Příjmy:

Přiděl do sociálního fondu	3.500.000,00
Příjem - splátky půjček	800.000,00
Použití části zůstatku SF z minulých let	0,00
Příjmy celkem	4.300.000,00

Výdaje:

Závodní stravování	1.950.000,00
Penzijní připojištění	1.250.000,00
Nepeněžní dary	150.000,00
Zájezdy a kulturní činnost	90.000,00
Pohoštění	10.000,00
Sociální výpomoc	50.000,00
Bezúročné půjčky zaměstnancům	800.000,00
Výdaje celkem	4.300.000,00

Stav sociálního fondu k 31. 12. 2015	201.608,05
Stav sociálního fondu – půjčky 31. 12. 2015	1.220.675,96
KS 2016	1.422.284,01

Zdroj: Interní dokumenty organizace (2016)

Příloha 5 Rozhovory

Otázky pro strukturovaný rozhovor.

1. Jméno?
2. Věk, funkce (vedoucí odboru/oddělení)?
3. Počet podřízených?
4. Jak dlouho jste ve funkci?
5. Jak motivujete/stimulujete své podřízené?
6. Používáte nástroje motivace, jako je pochvala za výkon?
7. Dokážete odhadnout míru motivovanosti u jednotlivých podřízených?
8. Jak nakládáte s pracovníkem, který má nízkou motivaci?
9. Jaké prostředky byste použila na zvýšení jeho motivace?
10. Myslíte si, že Váš přístup k podřízeným je o přístupu k jednotlivci?
11. Dáváte svým podřízeným zpětnou vazbu (k výkonu, k jednání, k jeho snažení, k osobnímu rozvoji)?
12. Co Vás nejvíce motivuje v pracovní činnosti?
13. Co Vás nejvíce demotivuje v práci?
14. Měl/a jste někdy za dobu své funkce pocit vyhoření? Pokud ano, tak kdy, proč, co jste dělala (jak jste se znovu dostala do formy)?
15. Čeho byste chtěla ve své funkci dosáhnout, změnit?
16. Myslíte si, že Váš styl řízení je podřízenými vnímán jako správný? A je respektovaný, nebo jste zažila spíše námitky od podřízených?
17. Máte přehled o radostech/starostech svých podřízených?

Respondent 1.

Rozhovor dne: 9. 4. 2016

Místo: kavárna Felicie

Čas rozhovoru: 18:20 – 19:05 hod.

Dobrý den paní inženýrko, vítám Vás. Jmenuji se Eva Kuchaříková a v rámci mojí diplomové práce jsem si Vás dovolila oslovit a požádat Vás o rozhovor. Jsem moc ráda, že jste mé žádosti vyhověla a udělala jste si čas na asi 30 minutový rozhovor.

Respondent 1:

Ano, ráda vyhovím, pokud Vám to alespoň trošku pomůže.

Tazatelka:

Paní inženýrko, mám zde připravené otázky, které Vám budu postupně pokládat a byla bych moc ráda, kdybyste mi odpovídala přesně tak, jak si myslíte. V diplomové práci pak nebudu zmiňovat nic, co by Vás mohlo nějak identifikovat, takže tam budete vystupovat jako „Respondentka 1“.

1. Jméno?

Neuvedeno, jen pohlaví - žena.

2. Věk a funkce (vedoucí odboru/oddělení)?

53, vedoucí odboru.

3. počet podřízených?

21.

4. Jak dlouho jste ve funkci?

6 let.

5. Jak motivujete/stimulujete své podřízené?

Vykonáváme státní správu, tudíž motivace je možná minimální, jelikož mají svoji činnost v jasně daných pracovních náplních a tudíž i motivace je těžká.

V zásadě je možné motivovat pouze mimořádnými úkoly a činnostmi, což je obecně celkem výjimečné. Další motivací je pochvala, i pozitivních věcí z činnosti na poradě s tím, že se vyzdvihne konkrétní činnost dotyčného, u negativních se rozebere příčina, konstatuje se, že to nebyl úmysl, případně že se negativní výsledek dal těžko předpokládat - to je u nás zejména v rámci odvolacích řízení.

6. Používáte nástroje motivace, jako je pochvala za výkon?

Ano, jak už jsem uvedla. Vždyť moc jiných nástrojů, kterými bych mohla své podřízené motivovat nemám.

Motivace je ale víceméně možná opravdu jen v rovině pochvaly, se kterou je problém v tom, že chválíte za to, že dobře dělá svoji práci, což se však předpokládá.

Takže motivaci činím případným pracovním benefitem jako je např. účast na školení, o který mají zájem a je nadstandartní, vybavení pracoviště a pracovní pomůcky.

Finanční motivace je velmi omezená- osobní příplatek se v naší organizaci přiznává na jeden rok a je velmi obtížné jej v průběhu roku měnit, dále jsou odměny za mimořádné úkoly, ale ty je opět obtížné vymyslet v případě státní správy

7. Dokážete odhadnout míru motivovanosti u jednotlivých podřízených?

Domnívám se, že ano. Každý pracovník je trochu jiná osobnost, a proto je nutné posuzovat každého jednotlivě. Většinou je nutné pečlivě zkoumat pracovníka, pozorovat jeho chování i důsledku plynoucích z různých situací na pracovišti.

8. Jak nakládáte s pracovníkem, který má nízkou motivaci?

Nejprve se snažím rozkrýt příčinu této situace, tedy zda je pracovní či soukromá, následně podle zjištěných informací budu volit postup ke změně – např. osobním pohovorem, kdy by měl pracovník možnost „se vypovídat“, čímž by možná již došlo k řešení, dále pak projednat s ním další postup v pracovní činnosti, do soukromí nesahat, pokud není nutno....ale v případě, že bude sdílný v soukromé oblasti, je možné s ním tu situaci probrat a zkusit najít řešení alespoň pro pracovní podmínky, které by mohly vést k získání motivace

9. Jaké prostředky byste použila na zvýšení jeho motivace?

Pokud bych měla volnou ruku, tak finanční v kombinaci se zaměstnaneckými benefity, případně společnou akci, která se osvědčila, ale hrazena nebyla zaměstnavatelem

10. Myslíte si, že Váš přístup k podřízeným je o přístupu k jednotlivci?

Ano, zcela jednoznačně. S individuálním přístupem pracuji a s podřízenými dnes a denně. Prakticky v každé situaci, kterou předem zvážím ve smyslu s kým budu jednat, jakou zvolím taktiku pro jednání a hodnotím i jeho pracovní situaci, jestli nemá zrovna nějaký problém s klientem apod.

11. Dáváte svým podřízeným zpětnou vazbu (k výkonu, k jednání, k jeho snažení, k osobnímu rozvoji)?

Ano, snažím se, ne vždy to jde a ještě v tomto hraje významnou roli čas, který je pro takovéto jednání minimální vzhledem k množství agendy, kterou je nutno zpracovat

12. Co Vás nejvíce motivuje v pracovní činnosti?

Jednak obecně vykonaná a dokončená práce, dále i zpětná vazba od klientů, ale naopak se nenechám negativními věcmi deptat a tím, že není možné vyhovět všem a dále že není reálná 100% úspěšnost. Dále mě motivuje i určitá spokojenost většiny podřízených pracovníků.

13. Co Vás nejvíce demotivuje v práci?

V rámci organizace jsou to změny v pracovních podmínkách, které podle mého názoru nejsou k lepšímu, o změnách se málokdy diskutuje, a i když diskuse proběhne, nikde se neřídí výstupy, nikdo nechce slyšet připomínky mé nebo kolegů a už vůbec nikdo nemá zájem o to, aby se případné nedostatky nějak řešily. Výsledkem je špatně nastavené podmínky pro činnost, nevhodné pracovní postupy a zbytečná administrativa.

14. Měl/a jste někdy za dobu své funkce pocit vyhoření? Pokud ano, tak kdy, proč, co jste dělala (jak jste se znovu dostala do formy)?

Myslím, že neměla, zcela striktně odděluji soukromý život, odpovědně říkám, že o víkendech na práci myslím výjimečně, v týdnu se to daří méně. Dále jsou výjimečné stavy, kdy bych v důsledku problémů v práci nemohla např. spát.

Toto ale nebylo vždy, v okamžiku, kdy jsme měla velké problémy s nadřízenou (která následně odešla) byla jsem připravena v rámci zachování duševního zdraví odejít z organizace. A udělala bych to v případě, že by nebyl jasný datum jejího odchodu.

15. Čeho byste chtěla ve své funkci dosáhnout, změnit?

Jak už jsem zmínila, dosáhnout toho co jsem uvedla, že mě demotivuje.

Dále kvalitního výkonu podřízených pracovníků, s tím, že se nedostatky vždy objeví, tak je alespoň minimalizovat.

16. Myslíte si, že Váš styl řízení je podřízenými vnímán jako správný? A je respektovaný, nebo jste zažila spíše námitky od podřízených?

Domnívám se, že můj styl řízení akceptují, vedu odbor obecně v přátelské a spravedlivé atmosféře a toto je všeobecně známo.

Nicméně si pracovníci dobře uvědomují a vědí, že když dojde k problému, který zavinili, je nutno počítat s výtkou, v případě vážného problému i s písemnou, která má pochopitelně vazbu na osobní hodnocení, případě řeším až vytykáčím dopisem a to hlavně ve vztahu k zákoníku práce.

Připomínky se občas vyskytnou, ale to je spíš formou šuškané, a pokud by si situaci se mnou probrali, viděli by problém jinak a myslím, že by to i pochopili. Ale pracovníci s některými věcmi za mnou neprijdou, to se dozvím mimo oficiální rovinu. Tato situace se (nafoukaně) domnívám je výjimečná.

17. Máte přehled o radostech/starostech svých podřízených?

Pouze částečně a jen v obecné rovině, konkrétně si rozebírají osobní věci v kancelářích, kde sedí vždy 2 pracovníci pohromadě, v případě, že to má dopad na pracovní výkon, promluvíme si o tom, pokud pracovník chce a případně zjišťujeme možnosti, jak se dá pomoci ze strany zaměstnavatele, např. s uvolnění, úpravou pracovní doby apod.

V zásadě mohu říci, že určitý rámcový přehled mám, ale zasahuji až v okamžiku větších a vážnějších problémů.

Tazatelka.

Paní inženýrko, moc Vám děkuji za rozhovor, za Váš čas a Vaše názory. Přeji Vám, ať se Vám daří a to nejen v pracovním životě, o kterém jsme si zde povídaly, ale i v životě osobním. ...a k tomu především pevné zdraví. Od toho se to vše odvíjí.

Děkuji a na viděnou.

Respondent 2.

Rozhovor dne: 11. 4. 2016

Místo: kancelář magistrátu XY

Čas rozhovoru: 18:05 – 19:40 hod.

Dobrý den pane inženýre, ráda bych se s Vámi přivítala a představila se Vám. Jmenuji se Eva Kuchaříková a v rámci mé diplomové práce jsem si Vás dovolila oslovit a požádat Vás o rozhovor. Jsem moc ráda, že jste mé žádosti vyhověl a udělal jste si čas na asi 30 minutový rozhovor.

Respondent 2:

Co mám s Vámi dělat, když jste tak prosila. Působila jste na mne trochu zoufale, asi moc lidí nemá zájem o nějaké...ehm, promiňte, rozhovory, že?

Tazatelka:

No, to máte pravdu, bohužel..., pane inženýre, mám zde připravené otázky, které Vám budu postupně pokládat a byla bych moc ráda, kdybyste mi odpovídal to, co Vás napadne jako první, prostě co nejupřímněji...přesně tak, jak si myslíte. V diplomové práci pak nebudu zmiňovat nic, co by Vás mohlo nějak identifikovat, takže tam budete vystupovat jako „Respondent 2“.

1. Jméno?

Neuvedeno. Pohlaví - muž

2. Věk, funkce (vedoucí odboru/oddělení)?

41, vedoucí oddělení.

3. Počet podřízených?

8.

4. Jak dlouho jste ve funkci?

13 let, to je hrozný...

5. Jak motivujete/stimulujete své podřízené?

Záludná otázka. V případě, že nemáte k dispozici finančními zdroji, se nedá spoléhat na prémie a cílové odměny – jak je tím veřejná správa pověstná. A pokud už nějaké odměny jsou, tak zaměstnanci dostanou jen „pár drobných“, minule, před Vánocemi to bylo 500 Kč, když to srovnám se soukromým sektorem, tak takové „odměny“ vnímají, myslím spíše jako ironii, než cokoliv jiného. Myslím si, že důležitější, než peníze jsou jiné faktory: pocit, že je člověk užitečný, že jeho práce má hlavu a patu.

Osobně nesháním a nějaká motivační školení - když jsem byl ještě zaměstnanec, tak mě většinou spíše iritovaly, než cokoliv jiného – když už mám někoho motivovat, tak používám selský rozum a také vím, teda si to alespoň myslím, že vím, co koho z mých „svěřenců“ motivuje, kde má tu strunu, na kterou když „zabrnkám“, tak to má tu správnou odezvu.

Ale zpátky k otázce: možnosti jsou v naší organizaci omezené, takže nástroje motivace jsou spíše nefinanční. Občas uspořádáme poradou s menším občerstvením a spolehliví a bezproblémoví pracovníci mají možnost využívat jistých „benefitů“ z mé strany a to v podobě jisté volnosti, kdy je kontrola z mé strany minimální. Ta spolehlivost a pracovitost ale musí být objektivně vyhodnotitelná a mít daná pravidla – pokud to bude stanoveno na základě nepodložených rozhodnutí, bude tento nástroj spíše rozbit kolektiv.

6. Používáte nástroje motivace, jako je pochvala za výkon?

Určitě ano – pro nečekaně velké množství lidí je pocit, že si jich podřízený váží a že je moje snaha oceněna je pro mne úžasný pocit, mají větší hodnotou, než prémie. Pochvaly nebereme nijak oficiálně (nástěnku s pracovníkem týdne nemáme), ale určitě se zmiňuji na poradách vedení. To máte těžké, v soukromé sféře jsou určitě rozmanitější nástroje motivace, jako třeba možnost finančního ohodnocení za dosažený výkon, možnost kariéerního růstu, což u nás není možné z důvodu seniority, takže se snažím využívat jiné nástroje a pochvala je jedním z nich.

7. Dokážete odhadnout míru motivovanosti u jednotlivých podřízených?

Myslím si, že je to základní dovednost, pokud chcete vést lidi. Neříkám, že jsem v tom dokonalý. Člověk ale musí vědět, že něco takového potřebuje a snažit se. Myslím si, že ve většině případů to dokážu. Není to žádná alchymie – chce to jen trochu empatie a s těmi lidmi mluvit. Nepozná se to na první pohled, ale pokud s tím člověkem pracuji měsíc, tak už vím, co si mám o něm myslet. Je to také dáno tím, že jsme malý odbor (mikropodnik) a dveře mezi kanceláři jsou v podstatě stále otevřené a máme k sobě blízko.

8. Jak nakládáte s pracovníkem, který má nízkou motivaci?

V první řadě se snažím přijít na to, co se děje. Už jsem narazil na to, že jsme se málem rozloučili, ale napadlo mne mu nabídnout jiné místo pozici (na stejné úrovni) – místo a dnes patří k nejlepším pracovníkům. Většinou je to o nalezení cesty „co na koho platí“. Někdo ocení finanční ohodnocení, někdo zase, že stačí do práce přijít jednou týdně a může pracovat z domova. Mám mezi kolegy mladou maminku se třemi dětmi, pro kterou je důležité, že může přijít v 8 ráno, až je odvede do školky a odejít ve tři, aby je stihla zase vyzvednout. Domluvil jsem jí zkrácenou dobu u vedení organizace, nejprve mě s tím personální manažer vyhodil, potom svolil jen na zkoušku a dneska je to už 1,5 roku. Díky těmto podmínkám je neskutečně loajálním zaměstnancem.

9. Jaké prostředky byste použil na zvýšení jeho motivace?

Myslím, že jsem na to odpověděl již v minulé otázce – občas se s minimálními náklady dá dosáhnout obrovských výsledků. Viz naše mladá maminka – úprava pracovní doby pro organizaci nepředstavuje v podstatě žádný náklad, ale pro ni se jedná o nevyčíslitelnou hodnotu. Obecně je těch prostředků spousta – vyšší plat, cílové odměny, změna pozice, různé benefity typu volná pracovní doba, sick days... Vzhledem k zákoníku práce se jedná o hypotetickou možnost (aspoň to tak berte) - ve svém prvním zaměstnání v roce 1993 jsem pracoval jako servisní technik počítačů. Přes týden jsme jezdili po servisech a vždy v pátek večer a v noci stavěli počítače pro zákazníky. Neměli jsme za to žádné příplatky, ale vždy na balkóně hořel gril, opékaly se buřty, nebo maso, vedle byl naražený sud, šéf měl v práci kytaru a byly to výborné party, během kterých jsme v pěti lidech ztrestali sud, „békali“ jsme do ochraptění, složili za noc 30 počítačů (a všechny fungovaly), báječně jsme se bavili a zjevně to fungovalo, když na to vzpomínám ještě po 23 letech...

10. Myslíte si, že Váš přístup k podřízeným je o přístupu k jednotlivci?

Záleží na tom, co si myslí kolegové. Já osobně doufám, že ano ☺.

11. Dáváte svým podřízeným zpětnou vazbu (k výkonu, k jednání, k jeho snažení, k osobnímu rozvoji,

Ano. Podle mne to je základ rozvoje jejich i organizace. Samozřejmě chválím veřejně a vytykám mezi čtyřma očima. Ale to myslím není potřeba zdůrazňovat a je to pro manažery základ, ne?

12. Co Vás nejvíce motivuje v pracovní činnosti?

Vzhledem k tomu, že jsem vedoucí odboru, tak se musím snažit motivovat sám, abych mohl motivovat druhé. Samozřejmě důležité jsou pracovní výsledky. Pro mne osobně je důležitý spokojený zákazník, stabilní kolektiv v organizaci a vědomí, že jsme snad naši práci užiteční a tím nám dává smysl, i když...pořád je to veřejná správa – kde kreativita nemá místo ☹.

13. Co Vás nejvíce demotivuje v práci?

Když člověk vší silou vesluje proti proudu a přes veškerou snahu a obětovanou energii je pořád na stejném místě. Když práce, kterou dělá, jak nejlépe umí a nedopadne dobře a je jen naštvaný klient, který nepochopí, že mu nelze vyhovět v mezích zákona ...

14. Měl jste někdy za dobu své funkce pocit vyhoření? Pokud ano, tak kdy, proč, co jste dělal (jak jste se znovu dostal/a do formy)?

I tahle vymoženost už ke mně dorazila. Naposledy mě to skoro stálo ročník ve škole. Obecně mám útlum vždy v zimě. Na podzim se všichni zblázní a do konce roku se můžeme přetrhnout. A v lednu, jak se to vše uvolní, na mě dopadne pravidelný útlum. Znovu do formy se na příkaz člověk asi vrátit nemůže. Ale vím, že to odezní samo, jakmile venku vyleze sluníčko a rozkvetou pampelišky. Aspoň zatím to tak funguje. Až to fungovat nebude, tak bude čas prostě něco změnit. Myslím, že nejsme na světě proto, abychom se honili za zbytečnostmi, jako je třeba kariéra, nebo miliony na účtě.

15. Čeho byste chtěla ve své funkci dosáhnout, změnit?

Abych to co dělám, skutečně uměl. A změnit? Doufám, že jednou budu mít pracovní dobu kratší než 10 hodin denně...

16. Myslíte si, že Váš styl řízení je podřízenými vnímán jako správný? A je respektovaný, nebo jste zažil/a spíše námitky od podřízených?

Nevím, jestli je správný, ale moji lidé stojí za mnou a já za nimi. Samozřejmě námitky se vyskytují (a většinou oprávněné). Když kolegové nabízí své kamarády jako potenciální zaměstnance, tak to asi o mně taky něco vypovídá, ne? A to rozhodně nemají nadprůměrné platy.

17. Máte přehled o radostech/starostech svých podřízených?

Pokud někdo není od přírody tajemný jako hrad v Karpatech, tak ano. Máme k sobě všichni velmi blízko a jsme taková víceméně „rodina“. Vybudování takového vztahu samozřejmě vyžaduje důvěru ze strany vedoucího i podřízených a hlavně musí lidé vědět, že ty jejich starosti nezneužijete proti nim. Buďte féroví a nepřetvařujte se a pokud nejste od přírody krivák, tak to přijde samo...

Respondent 3.

Rozhovor dne: 11. 4. 2016

Místo: pizzérie Giovanni

Čas rozhovoru: 19:50 – 20:35 hod.

Dobrý den paní magistro, vítám Vás. Jmenuji se Eva Kuchaříková a v rámci mé diplomové práce jsem si Vás dovolila oslovit a požádat Vás o rozhovor. Jsem moc ráda, že jste mé žádosti vyhověla a udělala jste si čas na asi 30 minutový rozhovor.

Respondent 3:

Pokud nevdá, tak se Vám upřímně přiznám, že...no, asi tak, že pokud bych Vás neznala, tak toto odmítnu. I když je slíbená anonymita, ale přesto nemám moc zájem někomu něco říkat, nikdy nevím, kdy se to může obrátit proti mně.

Tazatelka:

Paní magistro, mohu Vám slíbit, že kromě věku a podřízených nebudu uvádět nic, co by Vás nějak identifikovalo.

Mám zde připravené otázky, které Vám budu postupně pokládat a byla bych moc ráda, kdybyste mi odpovídala přesně tak, jak si myslíte. A opakují, že v diplomové práci pak nebudu zmiňovat nic, co by Vás mohlo nějak identifikovat, takže tam budete vystupovat jako „Respondentka 1“.

1. Jméno?

Neuvedeno, jen pohlaví - žena.

2. Věk a funkce (vedoucí odboru/oddělení)?

56, vedoucí odboru.

3. počet podřízených?

29

4. Jak dlouho jste ve funkci?

8 let.

5. Jak motivujete/stimulujete své podřízené?

Veškeré problémy se snažím řešit v klidu bez emocí, i když někdy je to fakt dost těžké. Máme jednu volnou kancelář, kam si chodíme popovídat, vyřešit i mimopracovní věci, které se ale také dotýkají práce, nejde přece oddělit úplně pracovní život od soukromého, problémy se přenáší a neřešené bobtnají, někdy naprosto zbytečně...no, také chodíme společně na obědy, většinou, v létě se snažím organizovat mimopracovní aktivity (sport, zábava).

Zaměstnavatel sice poskytuje řadu benefitů pro své zaměstnance, ale ta kultura a sport jsou velmi nedostačující...

S motivací ve státním sektoru???...tak to je velmi špatné. Moc prostředků k tomu není, především ty finanční jsou nedostačující. Možnost vzdělávat se sice je, ale není až tak velký zájem, jedná se o vzdělávání na základě změn legislativy, takže nic moc lákavého...a vypracovat se na vyšší pozici jde také velmi zřídka, znáte to, princip seniority, nebo známosti??? Vyberte si.

Snažím se ale v práci hovořit a rozebírat i záležitosti ze soukromého života, ale nenuceně. Máme jasně daná pravidla a každý tak ví, co je jeho povinností a o co je od něho očekáváno

6. Používáte nástroje motivace, jako je pochvala za výkon?

Samozřejmě. To je asi jedna z mála věcí, které můžu pro lidi udělat, když už nemůžu motivovat finančně... Každý odevzdaný podklad okomentuji, pozitiva pochválím, negativa okomentuji tak, aby zaměstnance neodradily, ale motivovaly ke zlepšení.

7. Dokážete odhadnout míru motivovanosti u jednotlivých podřízených?

Domnívám se, že ne tak úplně. Z podstaty věci to snad ani nejde, nebo jste jiného názoru? Do lidí přece člověk nevidí, bohužel...

8. Jak nakládáte s pracovníkem, který má nízkou motivaci?

Snažím se zjistit příčiny a identifikovat oblasti, ve kterých by se dal motivovat více. Někdy na něco přijdu a člověku zvednu motivaci, někdy se to mine účinkem... záleží na každém jednotlivci, ale myslím si, že snad nikdo z mého odboru nemůže říct, že se nezajímám, nestarám, nenabízím...

9. Jaké prostředky byste použila na zvýšení jeho motivace?

Když jsem pracovala ve ŠKODA AUTO, a.s., nabízela jsem nadstandardní zaměstnanecké benefity, profesní růst, práci na strategickém projektu, možnost přednášek na středním odborném učilišti, ale také zahraniční rotace, ale ta musela být na dobrovolné bázi.

Zde, na magistrátu XY jsou možnosti velmi omezené, bohužel, ...mám možnost srovnání a nedá se to...tak se snažím alespoň pochválit, odměnit úsměvem, říct, jak moc si jejich práce vážím...

10. Myslíte si, že Váš přístup k podřízeným je o přístupu k jednotlivci?

Každý zaměstnanec má jisté individuální potřeby, ale jako celek tvoříme tým, který je aktuálně (myslím si) dobře sešlapaný v rámci možností, které zaměstnavatel nabízí. Pokud ale není dobrá atmosféra v práci, myslím obecně, je velmi těžké až nemožné zaměstnance správně motivovat.. to by nepomohlo ani sebelepší přístup, bohužel...to také záleží na tom, jak moc každý chce být motivovaný, někdy mám pocit, že tím lidi spíše otravuji...

11. Dáváte svým podřízeným zpětnou vazbu (k výkonu, k jednání, k jeho snažení, k osobnímu rozvoji)?

Ano, pravidelně se o to snažím...

12. Co Vás nejvíce motivuje v pracovní činnosti?

Dosažené výsledky, pochvala od nadřízených, určitě neeee platové ohodnocení, ani zaměstnanecké benefity, ale jejich spokojenost, ano, právě spokojenost podřízených je to, co mě nakopává, ujišťuje, že dělám věci správně...

13. Co Vás nejvíce demotivuje v práci?

Nekonstruktivní porady bez konkrétních výsledků, nedůsledné plánování více úkolů v jednom termínu, nedodržení časového harmonogramu nějakých úkolů, neschopnost ministerstev, nebo krajského úřadu zareagovat rychleji na změny legislativy a né to vše nechat tady na tom posledním človíčkovi, který si to od klientů potom „sežere“ s plnou parádou. Ne, jednou jsem měla brečící kolegyni v kanceláři, když jí některý klient častoval sprostými výrazy...

Stále více se při řešení problému setkávám s tím, že se snaží dokázat, že problém je na naší straně, ale pokud v celé republice nefunguje registr vozidel, tak asi je problém někde jinde... Tato snaha často převyšuje snahu vyřešit společně problémy a stává se kontraproduktivní. Dále to také souvisí se zmíněnou prací nadřízených na magistrátu XY, ale k tomu bych se nerada vyjadřovala...

14. Měl/a jste někdy za dobu své funkce pocit vyhoření? Pokud ano, tak kdy, proč, co jste dělala (jak jste se znovu dostala do formy)?

Takový pocit jsem nikdy neměla. Moje práce mě baví, jsem v ní spokojená, myslím si, že se i snažím nepropadat skepsi a stále bojovat s aparátem měnících se zákonů atd.

Pokud jsem měla někdy problém a chodila jsem do zaměstnání s nechutí, bylo to přístupem nadřízených. Trvalo to přes rok, než jsem se naučila některé věci, lidi a okolnosti ignorovat... ale nakonec jsem zjistila, že to jde a jsem v celku spokojená.

15. Čeho byste chtěla ve své funkci dosáhnout, změnit?

Dříve jsem se snažila vypracovat se a prosadit se ve vyšším managementu. Když jsem ale zjistila, jací lidé o tom rozhodují a jaká je tam atmosféra a vztahy, stačí mi to, nechci už, nemám zájem...kdybych na tomto místě mohla vydržet až do důchodu a 2 roky před zákonným odchodem mi by bylo nabídnuto odstupné a umožněno odejít do předčasného důchodu. Neváhala bych ani minutu..

16. Myslíte si, že Váš styl řízení je podřízenými vnímán jako správný? A je respektovaný, nebo jste zažila spíše námitky od podřízených?

Nemyslím si, že můj styl vedení je naprosto ideální. Přesto jsem se nikdy nesečkala s výslovným odporem podřízených. Případnou nespokojenost jsem vycítila a snažila se to napravit. Málokdy za mnou podřízení přišli, že by byli se mnou nespokojeni.

Jiná věc jsou stížnosti na spolupráci, přístup a chování ostatních zaměstnanců, se kterými musí moji podřízení spolupracovat. To opět souvisí s atmosférou v organizaci. Snažím se svých podřízených vždy zastat vůči ostatním v rámci mých kompetencí.

Další kapitolou je nespokojenost s nadřízenými, resp. jejich rozhodnutími. Rozhodnutí svých nadřízených nemohu rozporovat, proto musíme vždy společně najít kompromis, jak se s nimi vyrovnat..

17. Máte přehled o radostech/starostech svých podřízených?

Ano, mám. Jak jsem již uvedla, hovoříme v kanceláři i o mimopracovních záležitostech. Kromě toho pravidelně pořádáme mimopracovní aktivity, kde se otevřeně bavíme i o rodinných záležitostech.

Tazatelka.

Paní magistro, moc Vám děkuji za rozhovor, za Váš čas a Vaše názory. Přeji Vám, ať se Vám daří a hlavně hodně zdraví a pevné nervy....

Děkuji a na viděnou.