Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Možnosti stimulace pracovního chování

Adriana Vomáčková

© 2021 ČZU v Praze

ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Adriana Vomáčková

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Jičín

Název práce

Možnosti stimulace pracovního chování

Název anglicky

Stimulation of working behaviour possibilities

Cíle práce

Cílem práce je zjistit možnosti incentivního působení manažerů na pracovní chování podřízených, zjistit jeho ovlivnění působením motivačních stimulů.

Metodika

Metodický postup sestává z několika následných kroků:

1. vymezení zkoumané problematiky v širším teoretickém rámci
2. určení způsobu zjišťování prvotních údajů
3. charakteristika objektů zkoumání
4. určení souboru respondentů
5. způsob zpracování zjištěných dat
6. zobecnění a závěry

Doporučený rozsah práce

50-60 stran A4

Klíčová slova

Management, manažerské funkce, vedení lidí, motivace, stimuly, osobnostní determinanty, motivační mechanismus, motivační systém

---

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Personální management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999, 963 s. ISBN 80-716-9614-5.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA. Management a organizační chování. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 344 s. ISBN 978-80-247-3348-7.

DONNELLY, James H. Management. Vyd. 1. Praha: Grada, 1997, 821 s. ISBN 80-716-9422-3.

KOONTZ, Harold a Heinz WEIHRICH. Management. 1. vyd. Praha: Victoria Publishing, 1993, 659 s. ISBN 80-856-0545-7.

NAKONEČNÝ, Milan a Jiří DĚDINA. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1.vyd. Praha: Management Press, 1992, 258 s. ISBN 80-856-0301-2.

VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009, 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Předběžný termín obhajoby

2020/21 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jiří Fiedler, Ph.D.

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 4. 2. 2021

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 2. 2021

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 07. 05. 2021

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "Možnosti stimulace pracovního chování" jsem vypracoval(a) samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 7. 3. 2021 _____

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala Ing. Jiřímu Fiedlerovi Ph.D. za odbornou spolupráci při psaní této bakalářské práce, za metodické vedení, užitečné rady a poskytnutou pomoc.

Dále bych chtěla poděkovat ředitelce Ing. Andree Řičicové a vedoucím pracovníkům odboru majetkových daní, Územního pracoviště Praha 10, Finančního úřadu pro hlavní město Prahu za spolupráci při realizaci praktické části mé bakalářské práce a za poskytnuté informace.

Možnosti stimulace pracovního chování

Abstrakt

Bakalářská práce na téma „Možnosti stimulace pracovního chování“ má za cíl analyzovat způsoby, rozsah a vliv využívaných nástrojů motivace, které uplatňují vedoucí pracovníci ke stimulaci podřízených zaměstnanců. Teoretická část práce je věnována východiskům, konkrétně oblastem managementu, vedení lidí, motivace a stimulace pracovního chování. Velmi podrobně jsou zde popsány manažerské přístupy, styly a samotná role manažera. Jeho vliv na výkonnost a motivaci pracovníku při využívaní širokého spektra stimulačních prostředků. V praktické části práce se zaměřuji na zjištění, jak vedoucí pracovníci vnímají význam stimulace, jestli této oblasti věnují adekvátní pozornost, jaké nástroje motivace využívají a v konečném důsledku, jak vidí motivaci pracovníků v současné době. Posuzovány jsou taktéž účinky hmotných a nehmotných stimulů. Výsledkem výzkumu je zhodnocení stimulace ve zkoumané organizaci a odhalení nedostatků, které negativně ovlivňují motivaci pracovníků, zjištění jejich příčin a navržení vhodných doporučení, které můžou pozitivně ovlivnit pracovní výkonnost a být tak celkovým přínosem. Součástí práce je i charakteristika organizace ve které byl výzkum proveden.

Klíčová slova: Management, Manažer, Manažerské role, Vedení lidí, Motivace, Motivace a výkon, Stimul, Stimulace, Stimulační prostředky

Possibilities of stimulating work behaviour

Abstract

The goal of this bachelor thesis is to analyse the ways, extend and influence of motivational tools used by managers for the stimulation of their employees. The theoretical part is dedicated to the overview of topics such as management, leadership, motivation, and stimulation of work behaviour. It includes a detailed description of managerial approaches and styles, as well as the role of a manager and their influence on the performance and motivation of their employees. The empirical part of the thesis then focuses on the understanding of motivation by managers, whether they pay an adequate attention to the work motivation, what motivational tools they employ and how they judge motivation of their current employees. An evaluation of the effectiveness both material and immaterial stimuli is also included. The result of this work is an evaluation of work stimulation in selected organization, and identifying possible shortcomings, which have negative effect on the work motivation of employees, as well as identifying their causes and formulating of appropriate solutions. Part of the thesis is dedicated to a characterization of the organization, where the research took place.

Keywords: Management, Manager, Managerial role, Leadership, Motivation, Motivation and effectiveness, Stimulus, Stimulation, Stimulation options

Obsah

1 Úvod 10

2 Cíl práce a metodika 12

3 Teoretická východiska 15

3.1 Management 15

3.1.1 Manažerské přístupy 15

3.1.2 Manažer 16

3.2 Vedení lidí 17

3.2.1 Manažerské styly 18

3.2.2 Manažerské role 20

3.2.3 Nejčastější chyby manažerů 21

3.2.4 Rozvoj manažerů 22

3.3 Organizační kultura 23

3.3.1 Druhy organizační kultury 24

3.4 Motivace 24

3.4.1 Používání motivace 25

3.4.2 Motivační teorie 26

3.4.3 Motivační strategie 29

3.4.4 Motivačního pole 30

3.4.5 Motivační profil 31

3.4.6 Motivační typy lidí 31

3.4.7 Motivace a výkon 32

3.5 Stimulace pracovníků 33

3.5.1 Stimul 33

3.5.2 Stimulace 34

3.5.3 Stimulační prostředky 35

3.5.4 Oblasti využívaní stimulačních prostředků v řídicí práci 39

3.5.5 Kritika stimulačních teorií 40

4 Vlastní práce 42

4.1 Finanční správa České republiky 42

4.1.1 Strategie rozvoje Finanční správy České republiky 44

4.1.2 Etický kodex Finanční správy České republiky 44

4.1.3 Odměňování pracovníků 45

4.1.4 Historický vývoj státní služby 46

4.1.5 Finanční úřad pro hl. město Prahu, ÚP Praha 10 46

4.2 Analýza možností stimulace pracovníků ... 47
4.2.1 Charakteristika vedoucích zaměstnanců majetkových daní ... 48
4.2.2 Způsob zjišťování prvotních údajů ... 49
4.2.3 Způsob zpracování zjištěných dat ... 51
4.2.4 Zpracování rozhovorů ... 51
4.2.5 Vyhodnocení dotazníků ... 60
4.3 Shrnutí a doporučení ... 65
4.3.1 Shrnutí rozhovorů ... 65
4.3.2 Doporučení ... 70
4.3.3 Shrnutí výsledku dotazníkového šetření ... 70
5 Závěr ... 71
6 Seznam použitých zdrojů ... 72
7 Přílohy ... 74

Seznam obrázků

Obrázek 1 Optimální kombinace vedoucího a manažera ... 18
Obrázek 2 Model Tannenbaumovy – Schmidtovy kontinuity vůdčího chování ... 19
Obrázek 3 Maslowa pyramida potřeb ... 27
Obrázek 4 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů ... 27
Obrázek 5 Schéma motivačního pole ... 30
Obrázek 6 Yerkesův-Dodsonův zákon (Provazník, Komárková, 2004) ... 33
Obrázek 7 Vztah stimulace – osobnost člověka – motivace ... 35
Obrázek 8 Schéma orgánů Finanční správy ČR ... 43
Obrázek 9 Zásady etického kodexu ... 44
Obrázek 10 Struktura metody AHP při posouzení důležitosti využívaných stimulantů ... 61

Seznam tabulek

Tabulka 1 Styly vedení podle D. Golemana ... 20
Tabulka 2 Faktory motivační strategie ... 29
Tabulka 3 Seznam finanční úřadů a počet územních pracovišť v České republice ... 43

Tabulka 4 Umístění územního pracoviště FÚ 46

Tabulka 5 Struktura vedoucích pracovníků dle pracovní pozice 48

Tabulka 6 Struktura vedoucích pracovníků dle pohlaví 48

Tabulka 7 Struktura vedoucích pracovníků dle věku 48

Tabulka 8 Struktura vedoucích pracovníků dle délky praxe na vedoucí pozici 48

Tabulka 9 Struktura vedoucích pracovníků dle dosaženého vzdělání 49

Tabulka 10 Schéma provedení rozhovoru 50

Tabulka 11 Základní škála vah jednotlivých kritérií 62

Tabulka 12 Vyhodnocení dotazníků vedoucích pracovníků dle jednotlivých sledovaných kritérií ve vztahu s postoji zaměstnanců. 63

Tabulka 13 Matice užitků možností stimulace vedoucích pracovníků, včetně postojů a názorů vybraných zaměstnanců 63

1 Úvod

Každá organizace chce mít zaměstnance, kteří podávají vysoký pracovní výkon, jsou loajální a odvádí přitom kvalitní práci. Cesta k tomu ale není jednoduchá, úkolem manažerů je věnovat svým podřízeným dostatek času, rozpoznat jejich potřeby, naslouchat jim, a ovlivňovat jejich chování žádoucím směrem tak, aby byli úspěšně dosahovány stanovené cíle organizace. Při vedení lidí je proto nevyhnutné využívat různé prostředky stimulace, které jsou pro lidi důležité, upokojují jejich potřeby a pozitivně působí na jejich motivaci. Vždyť jenom dobře stimulovaný a motivovaný jedinec může dlouhodobě podávat kvalitní výkon.

Správně zvolené stimuly působí na psychickou stránku osobnosti, zvyšují pracovní efektivitu a produktivitu práce. Nejčastěji jsou to vnější faktory způsobené aktivním jednáním jiné osoby. V pracovním procesu to je především finanční odměna, různé formy benefitů, dobré mezilidské vztahy, jasné a srozumitelné zadávání úkolů, pravidelná a srozumitelná zpětná vazba, pracovní prostředí či stabilita zaměstnání.

Základním prvkem motivace pracovníků je podnět – „stimul“. Tento stimul může mít jakoukoliv podobu, co motivuje jednoho nemusí motivovat jiného člověka. Osobnost každého člověka je především ovlivněna jeho motivační strukturou.

Jak např. uvádí (BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 259) své publikace „Manažerská psychologie a sociologie“ účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře člověku, tj. na určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi stimulaci a motivaci tak vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy zkušenosti, jeho způsob jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění. Základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v tomto rámci pak zvláště znalost jejich motivačního profilu. Jen tak je možné „šít“ stimulaci na míru.

Stimulace je při vedení lidi důležitá, její nepochopení nebo podceňování způsobuje pasivitu a rezignaci a vede k dlouhodobé nespokojenosti a fluktuaci lidí. Dobře motivování lidé často pracují nad rámec svých povinností, jsou aktivní a pozitivní, přináší jim to pocit naplnění a seberealizace.

Téma stimulace bude detailně rozpracováno v teoretické a praktické části bakalářské práce. Výzkum, analýza a závěrečné doporučení bude vztaženo na odbor majetkových daní, Územní pracoviště Praha 10, Finanční úřad pro hlavní město Prahu.

2 Cíl práce a metodika

Cílem bakalářské práce je prozkoumat způsoby, preference a účinky využívaných nástrojů motivace vedoucími pracovníky ke stimulaci zaměstnanců na odboru majetkových daní Územního pracoviště Praha 10, Finanční úřad pro hlavní město Prahu. Záměrem je zjistit jaké systémové a/nebo individuální možnosti vedoucí pracovníci využívají ke stimulaci svých podřízených zaměstnanců, ke zvyšování pracovní výkonnosti. Ve výsledku je posouzen účinek používaných stimulů a také vyjádření pořadí jejich důležitosti.

Dílčím cílem je se dotknou co nejvíce oblastí, tak aby ve výsledku vznikl objektivní a ucelený pohled na současnou situaci. Výstupem zkoumání je odhalení nedostatků ovlivňující motivaci pracovníků a specifikace doporučení, které můžou ve výrazné míře přispět k jejímu zlepšení.

Metodika

Lidský kapitál a jeho řízení patří ke klíčovým aktivům, jejich správa je důležitou součástí každé organizace nebo společnosti, sami o sobě představují rozsáhlou oblast personalistiky a managementu. Efektivní strategie řízení lidských zdrojů umožňuje organizaci dosáhnout toho o co sama usiluje bere-li v úvahu ne jenom své potřeby, ale i potřeby manažerů a zaměstnanců. Jedním z klíčových faktorů umožňujícím dosažení vytýčených cílů je využívání vhodných nástrojů motivace, které stimulují a tím ovlivňují chování zaměstnanců. Stimulaci je proto nutno vnímat jako hybnou sílu a je potřeba jí věnovat dostatečnou pozornost. Vhodné uplatňování stimulačních metod vede k naplnění hmotných i nehmotných potřeb lidí, k růstu výkonů, celkovému snižování nákladů, zvyšování kvality práce a k rozvoji organizace.

Prvotní údaje pro posouzení rozsahu a významu používaných stimulů ve vybrané organizaci byly zjištěny formou řízeného polo-strukturovaného rozhovoru, prostřednictvím otevřených otázek a dotazníkovým šetřením (jehož výstupem bylo zjištění pořadí preferencí mezi vybranými stimuly). Rozhovorů se zúčastnili čtyři z pěti oslovených vedoucích pracovníků, kteří jsou v každodenním kontaktu se zaměstnanci, a tedy přímo ovlivňují jejich pracovní činnosti. Před zahájením rozvorů byli všichni vedoucí pracovníci informováni o důvodu rozhovoru, zachování anonymity jejich odpovědí a také, že se budou mít možnost seznámit s výsledky tohoto výzkumu. Rozhovor obsahoval 15 otevřených otázek,

postavených tak, aby na žádnou z nich nebylo možné odpovědět pouze „ano“ či „ne“, ale tak aby získané odpovědi obsahovali plnohodnotný rámec informací a subjektivní pohled respondentů. Součástí rozhovorů byly i stimulační otázky, které usměrňovaly vzájemnou diskusi, případně podrobněji specifikovaly význam položené otázky. Na závěr rozhovorů, byli vedoucí pracovníky požádáni o vyplnění krátkého dotazníku, ve kterém určili pořadí stimulů dle jejich důležitosti. Nejedná se tedy o žádné faktická data, ale především o jejich osobní pocity. Tento dotazník následně vyplnilo i pět náhodně vybraných pracovníků. Hodnotící škála použitého dotazníku byla v rozsahu 1–10 bodů, kdy nejvyšší skóre představuje největší vliv stimulů a naopak.

Předmětem zkoumání byly možnosti stimulace ve vybrané organizaci, její význam, rozsah a účinek ve vztahu k zaměstnancům. Posuzován byl vliv plošných nástrojů motivace i osobní postoje a názory vedoucích pracovníků vůči této problematice. Hodnoceny byly hmotné a nehmotné stimuly, stabilita organizace, zpětná vazba, vztahy na pracovišti, autonomie pracovníků, pracovní prostředí, možnost zvyšování kvalifikace, či identifikace zaměstnanců s organizací.

Vedoucí pracovníci byli vybráni s ohledem na jejich pracovní pozici, praxi a možnosti ovlivňovat chování podřízených pracovníků z titulu své funkce. Konkrétně se jedná o ředitele odboru, dva vedoucí zaměstnance oddělení majetkových daní a zástupce vedoucího oddělení. Z titulu své funkce, řídí ředitel odboru aktivitu odboru a koordinuje činnost oddělení pod něj zařazených. Za výsledky činnosti odboru odpovídá nadřízenému řediteli. Předkládá nadřízenému řediteli návrhy na jmenování a odvolání vedoucích oddělení ve své řídící působnosti. Určuje charakteristiku pracovního, resp. služebního místa vedoucích oddělení a zaměstnanců svého odboru. Řeší s příslušnými interními předpisy řízení a ve spolupráci se Sekcí personální platové a personální otázky zaměstnanců. Vedoucí oddělení řídí svěřené oddělení a za výsledky jeho práce odpovídá nadřízenému řediteli odboru. Bezprostředně řídí zaměstnance oddělení a určuji formy a způsoby realizace úkolů oddělení. Na plnění úkolů zásadní důležitosti se podílí osobně. Vedoucí oddělení určuje charakteristiky služebných míst zaměstnanců oddělení a rozhoduje o jejich služebních a pracovních cestách. Zástupce vedoucího zastupuje vedoucího oddělení v době jeho nepřítomnosti a spolupracuje na přímém řízení zaměstnanců.

Poznatky získané z teoretické části této práce byly uplatněny při zpracování zjištěných dat. Informace získané formou řízeného polo-strukturovaného rozhovorů byla zpracována formou komparace a syntézy. Výsledkem bylo propojení pokládaných otázek, s jejími cíli a s odpověďmi jednotlivých respondentů. Dotazník určený ke stanovení pořadí oblíbenosti jednotlivých nástrojů motivace ke stimulaci pracovníků byl vyhodnocen vybranými metodami vícekriteriální analýzy dat, konkrétně bodovací metodou a metodou AHP (Analytic Hierarchy Process) (KUČERA, 2018).

Vyhodnocením získaných informací bylo zjištěno, které formy stimulace využívají vedoucí pracovníci při vedení svých podřízených, jak tyto stimuly na ně působí, a taktéž jejich efektivní dopad z pohledu vlivu na pracovní chování a výkon zaměstnanců. Současně došlo k odhalení nedostatků snižujících motivaci pracovníků. V souladu s těmito výsledky byla vypracována následující doporučení:

- posílení četnosti neformální pochvaly a uznání práce
- zavedení pravidelných krátkých pracovních porad
- zlepšení koordinace přidělování úkolů
- modernizace informačního systému, případně alespoň vypracování srozumitelné uživatelské nápovědy
- vytvoření zázemí pro stravování zaměstnanců
- usnadnění vyhledávaní a zpřehlednění informací v metodických pokynech

3 Teoretická východiska

3.1 Management

(VODÁČEK, a další, 2013 str. 11), ve své knize uvádějí, že ve světové i české manažerské literatuře posledního desetiletí lze snadno nalézt desítky definic a interpretací pojmu „management“. Jednoznačné a všeobecně platné chápaní tohoto pojmu tak neexistuje. Podle (BLAŽEK, 2014 str. 12) je management jedním z významných fenoménů současné doby. Počátky lze nalézt již v dávné historii lidstva, akcelerace jeho vývoje a růst jeho významu jsou však jednoznačně spjaty s industriální a postindustriální společnosti.

„Management lze chápat jako proces koordinování činností skupiny pracovníků, realizovaný jednotlivcem nebo skupinou lidí za účelem dosažení určitých výsledků, které nelze dosáhnout individuální prací.“ (ARMSTRONG, 1999 str. 24).

„Management je proces tvorby a udržování prostředí, ve kterém jednotlivci pracují společně ve skupinách a účinně dosahují vybraných cílů.“ (KOONTZ, a další, 1993 str. 16).

Podle (VODÁČEK, a další, 2013 stránky 11–13), je dnes z pravidla pro všechny definice managementu společné, že zdůrazňují orientaci na dosažení cílů organizace. Organizace je chápána jako celek, jež má cílů dosáhnout.

Chápání pojmu *„management“* se dnes obvykle upřesňuje v následujících směrech:

- vykonavateli jsou lidé, tj. vedoucí pracovníci, manažeři,
- management je značně obecnou disciplínou se širokým aplikačním záběrem, jde jak o management výrobních podniků a jejich organizačních částí, tak i nevýrobních jednotek např. státní a veřejné správy, škol, nemocnic a dalších organizací,

3.1.1 Manažerské přístupy

Manažerské přístupy představují různé pohledy na stejné pole disciplíny managementu. Klasifikační členění není křižovatkou, ale spíše informačním návěstím

o různých zdrojích, v nichž můžeme najít hlavní poznatky pro rozmanité praktické využití. (VODÁČEK, a další, 2013 stránky 22–26).

Základní manažerské přístupy lze stručně charakterizovat těmito rysy:

Procesní přístupy	Mají své myšlenkové zázemí ve „správním řízení“ Henriho Fayola. Preferují ucelené a harmonické chápání fungování zkoumané organizační jednotky, a to jak z hlediska jednotlivých oblastí činností, tak i úrovní hierarchického řízení. Do popředí vystupují obecně platná doporučení pro zvládnutí hlavních manažerských funkcí.
Psychologicko-sociální přístupy	Ve značné míře čerpají z poznatkové základny „školy lidských vztahů Eltona Mayo. Pozornost je zaměřena na soubor činností spojených s výběrem a rozmístěním spolupracovníků, a pak zejména na jejich vedení a další personální práci. Poznatky dávají možnost nejen pochopit, ale i získat doporučení, jak uvést do pohybu hybné síly chování lidí, jejich motivace, stimulace či rozvoj iniciativy a aktivity.
Systémové přístupy	Vycházejí z nezbytnosti komplexního chápání dílčích manažerských procesů a jejich koordinovaného sladění v cílové chování integrovaně fungujícího celku. Silná stránka systémových přístupů je i v jejich pořádacích principech pro rozbor (analýzu) i projektovou skladbu (syntézu) objektů i dílčích procesů manažerské práce.
Kvantitativní přístupy (Quantitative Approaches)	Spočívají v uplatnění matematických modelů, formalizovaných metod a více či méně algoritmizovaných postupů, především pak při řešení analytických, rozhodovacích a implementačních manažerských úloh. Rozvoj a možnosti uplatnění IS/ICT výrazně usnadnili a stále více usnadňují zvládnutí i rozsáhlých algoritmicky náročných úloh.
Empirické přístupy (Empirical Approaches)	Vycházejí z rozboru a zobecnění kladných i záporných poznatků z manažerské praxe. Bohatost a rozmanitost sociálně-ekonomických procesů v organizacích je zde výborným zázemím pro výběr ověřených poznatků.

3.1.2 Manažer

Podle (DĚDINA, a další, 2007 str. 259), manažer vykonává manažerské aktivity jako například plánování, organizování a rozhodování. Jedná se o nástroje řízení bez života do té

doby, dokud vedoucí neotevře u lidí stavidla motivace a neuvede je k plnění cílů. Manažeři vidí sami sebe jako regulátory existujícího pořádku věcí, se kterými se ztotožňují a za které získávají odměny. Manažeři mají nezřídka tendenci zaujmout neosobní nebo pasivní postoj ke spolupracovníkům, ale i k cílům organizace.

Základním předpokladem pro vedení spolupracovníků je autorita manažera. Spolupracovníci vnímají autoritu nadřízeného s určitou vážností a uvědomují si jeho vlivnost, která může mít podobu formální nebo neformální. Autorita formální je daná jeho postavením v organizační hierarchii, legitimním přidělením působnosti, pravomocí a odpovědnosti – má spíše blíže k řízení spolupracovníků, kdežto neformální autorita má blíže k vedení lidí. Neformální autorita vychází z osobnostních vlastností jedince, jeho schopností, chování a jednání s podřízenými. V ideálním stavu by měli být obě strany autorit vzájemně vyváženy. Jednostranné zdůraznění formálních nebo neformálních atributů autority vede nejen k pochybnostem a nedůvěře na straně spolupracovníků vůči trvalosti a oprávněnosti učiněných rozhodnutí, ale i k nejistotě jeho samotného, zda budou jeho rozhodnutí akceptována a realizována.

(BLAŽEK, 2014 stránky 14–15) uvádí, že manažer musí umět svým spolupracovníkům otevřít prostor pro samostatnou tvůrčí práci, včetně participace na řízení, což souvisí s delegováním, musí být schopen své spolupracovníky vést k tomu, aby tento prostor byli ochotní a schopni efektivně využít. Toto vše je náročné na čas, na schopnosti a dovednosti manažerů. Autor člení manažery dle úrovně řízení do tří skupin na:

1. Manažery první linie – vedoucí pracovníci působící na prvním, nejnižším stupni řízení, jako např. mistr, vedoucí prodejny, primář v nemocnici atd.,
2. Manažery střední linie – působí v roli „převodových pák“ mezi nejvyšším a nejnižším stupněm řízení v organizaci,
3. Vrcholoví manažery – „top management“ řídí a reprezentují organizaci navenek vůči nadřízeným orgánům, vlastníkům, zákazníkům, dodavatelům, státu atd.

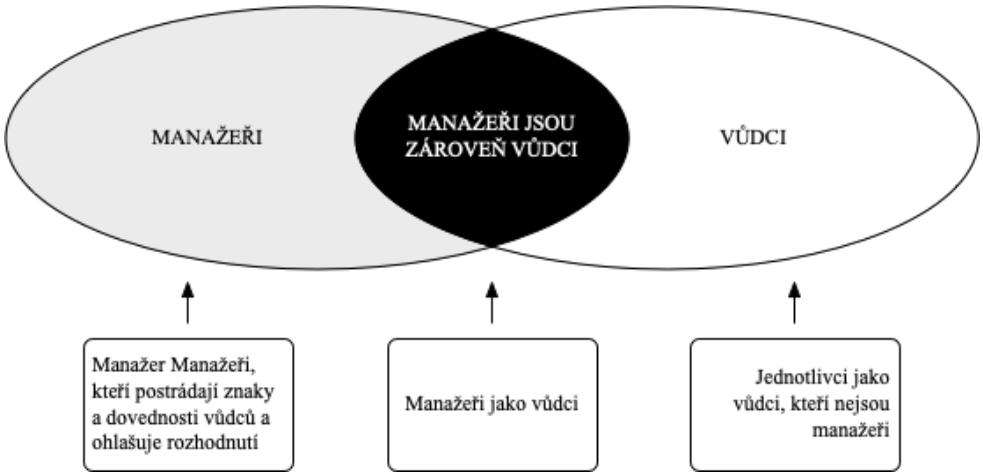
3.2 Vedení lidí

Podle (DĚDINA, a další, 2007 str. 258) není vedení pracovníků to samé jako řízení, nejedná se o synonyma. Z toho nevyplývá, že každý vedoucí by byl manažer. Vůdcové se

nacházejí nejen v manažerské hierarchii, ale také v neformálních pracovních skupinách. Vedení se vztahuje k motivaci, mezilidskému chování a k procesu komunikace. Vedení je součástí řízení a jedná se o schopnost přesvědčit a přimět pracovníky dělat věci ochotně, s nadšením a za účelem dosažení plánovaných cílů. V podstatě se jedná o vztah, kterým jedna osoba ovlivňuje chování a jednání druhých lidí. Dobré vedení má vliv na sílu organizační kultury spolupracovníků a celého podniku.

Vůdcové jsou obdařeni charakteristikami, které je odlišují od ostatních a které jsou neměnné v čase a prostoru. Tyto charakteristiky způsobují, že je ostatní zaměstnanci následují. Vůdci jsou osoby obdařené určitým typem motivace, jako manažeři jsou mnohem úspěšnější než ostatní, jsou charakteristický svou sebedůvěrou, cílevědomostí a často dominantností.

Obrázek 1 Optimální kombinace vedoucího a manažera



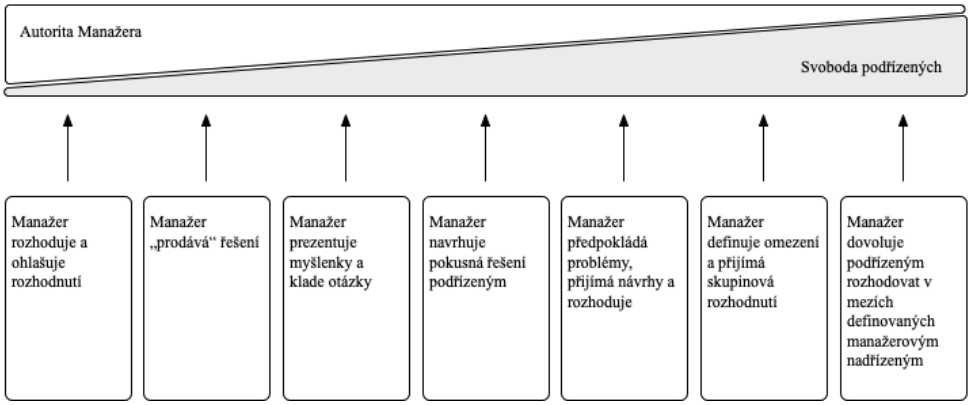
Zdroj: (DĚDINA, a další, 2007 str. 258) – upraveno

3.2.1 Manažerské styly

Výběr manažerského stylu ovlivňují tři hlavní faktory: manažer, podřízený a konkrétní situace. Jelikož je výběr stylu závislý na poznání situace, je nazýván kontingenční (poznávací) teorií vedení. Kontingenční teorie tvrdí, že efektivní styl vedení velmi úzce souvisí s organizační strukturou, manažerskými schopnosti, charaktery zaměstnanců a povahou úkolů, které jsou v každém případě jedinečné. Nelze určit jeden univerzální nejlepší styl vedení, přesto lze ze zjištěných výzkumů vysledovat, že participativní a demokratický styl vedení bývají efektivnější. Prvním důvodem je vyšší míra zapojení pracovníků v takto řízené organizaci a poměrně vysoká kvalita pracovního života,

druhým je aktivní sdílení schopností a znalostí lidí v organizaci. Demokratické vedení přináší větší důvěru ve vedoucí pracovníky a přináší i nové a kreativní myšlenky řešení (DĚDINA, a další, 2007 stránky 262–264). Tannenbaum a Schmidt pak tvrdí, že vůdce si může zvolit k vedení lidí spojité spektrum vůdčích stylů:

Obrázek 2 Model Tannenbaumovy – Schmidtovy kontinuity vůdčího chování



Zdroj: vlastní – inspirováno: (DĚDINA, a další, 2007 str. 259)

(DĚDINA, a další, 2007 str. 263) Podle autora jednu z dalších významných kontingenční teorií představuje tzv. „situační leadership“, vyvinutý Paulem Herseyem a Kennethm H. Blanchardem. Podstata této teorie spočívá ve skutečnosti, že pro výběr nejefektivnějšího stylu vedení bereme v úvahu direktivní i podpůrné chování. Model přináší čtyři základní styly vedení, označován jako „4S“:

- S1 – přikazování – vysoký počet příkazů, co, kdy a jak mají podřízení dělat a malá sociální pomoc,
- S2 – koučování – vysoký počet příkazů a vysoká sociální pomoc,
- S3 – spoluúčast na řízení – nízký počet příkazů a vysoká sociální pomoc,
- S4 – delegování – nízký počet příkazů a zároveň nízká sociální pomoc.

Další kontingenční teorií je teorie Daniela Golmana, který identifikoval šest stylů vedení limitovaných pracovní atmosférou a finančními výsledky organizací:

Tabulka 1 Styly vedení podle D. Golemana

Styl	Praxe	Schopnosti	Případ použití
nátlakový	vyžadování shody	schopnost dosažení výsledků, sebeřízení	kritické situace, práce s problémovými lidmi
autoritativní	mobilizování lidí	sebevědomí, zrychlení výkonu	potřeba nové vize a nového směru
spojenecký	vytváření harmonie	empatie, komunikace	léčba problémů a motivace lidí ve stresu
demokratický	konsenzus	spolupráce, teambuilding	vytváření konsenzu
charismatický	nastavení vysokých standardů	iniciativa, schopnost dosažení výsledků	dosažení rychlého výsledku pomocí motivovaného týmu
koučování	rozvoj lidí	empatie, sebevědomí	zlepšení výkonu, rozvoj silných stránek

Zdroj: (DĚDINA, a další, 2007 str. 263)

3.2.2 Manažerské role

(VODÁČEK, a další, 2013 stránky 65–73) vysvětlují manažerské funkce jako činnosti, které by měl vedoucí pracovník (manažer) účelně a účinně vykonávat k zajištění úspěchu své manažerské práce. Rozlišují dva základní druhy funkcí a popisují jejich jednotlivé prvky:

Sekvenční manažerské funkce	Paralelní manažerské funkce
plánování – je informačním procesem stanovení cílů a předpokládaných postupů jejich dosažení. Vychází ze zajištění a využití informací k identifikaci a diagnóze výchozí situace, odhadu a ocenění možnosti plánovaného rozvoje v prostoru a čase, vypracování návrhů, výběru scénáře plánu, stanovení postupu realizace zvoleného plánu a případné adaptace na měnící se podmínky	**analyzování řešeních problémů** – rozumí se dílčí informační proces k pochopení obsahové náplně a poslání uvažované sekvenční manažerské funkce. Jde např. o správné porozumění a vyjádření účelu plánování, dále pak vytvoření si názoru na kritéria jeho účinné realizace. Vznikají tak nezbytné informační podklady pro následující paralelní funkce rozhodování a implementace
organizování – je informačním procesem k stanovení a časoprostorovému uspořádání úloh společenské dělby práce v uvažované organizační	**rozhodování** – rozumí se informační proces výběru přípustných variant řešení. V rámci výkladu manažerských funkcí to znamená prověřit, zda cíle

jednotce. Určuje tak pozici lidí, resp. postavení jednotlivců i dílčích kolektivů v hierarchické struktuře, kteří mají realizaci zajistit	uvažované sekvenční funkce jsou realizovatelné v rámci omezujících podmínek, který pro proces jejich splnění byly zadány či zjištěny
výběr a rozmísťování pracovníků – personální zajištění řídicích i řízených procesů. Důraz se klade na profesní a kvalifikační předpoklady disponibilních spolupracovníků, resp. jejich schopnosti, znalosti dovednosti a užitečné návyky. Dochází k řešení nezbytných úloh výběru, rozmísťování a přerozdělování spolupracovníků, včetně získávání nových pracovníků či využitelné substituce pracovní síly, rekvalifikace apod.	**implementace** – rozumí se fáze převedení přijatého rozhodnutí do reality. Jde o časové, prostorové i věcné (kompletační) sladění jednotlivých činností a jejich zdrojové zajištění, které ve svém celku vedou k plnění zadaného úkolu.
vedení lidí – se týká především informačních procesů vyplývajících ze vzájemné komunikace jednotlivců a kolektivů v rámci vztahu nadřízenosti, podřízenosti, více či méně rovnoprávné spolupráce. Zahrnuje způsoby přímého i nepřímého usměrňování a koordinace chování jednotlivců i kolektivů tak, aby včas, účelně a účinně plnili potřebné úkoly	
kontrola – kontrolní procesy mají charakter informačních procesů pro zhodnocení či změření kvantity nebo kvality průběžných a konečných výsledků v manažerské činnosti. V zásadě jde o porovnání záměrů a reality	

Zdroj: (VODÁČEK, a další, 2013 stránky 65–73)

3.2.3 Nejčastější chyby manažerů

Autor (SHARLYN, 2005 str. 16) definuje 5 nejčastější chyb manažerů, kterých se dopouští při vedení lidí:

- **Zanedbávání neformální pochvaly**

  Poskytování neformální pochvaly zaměstnancům, je možné považovat za jednu z nejúčinnějších forem pracovní stimulace. Slovní odměna, která mnoho nestojí

je však manažery často opomíjená. Sdělení „To se ti podařilo“, „Výborně“, „Děkuji Vám za dobrou práci“ dělají divy a jsou-li vyslovena veřejně před kolektivem, dokážou opravdu povzbudit a zvýšit chuď do další práce.

- **Uplatňování stimulů bez ohledu na motivační strukturu**

  Je chybou přistupovat ke všem zaměstnancům (podřízeným) stejně. Každý člověk má své specifické potřeby. Úspěšnost stimulace pracovního chování je proto, vždy ovlivněna správným výběrem motivačních nástrojů s ohledem na individuální profil zaměstnance.

- **Přehlížení vysokého pracovní nasazení**

  Přehlížení nadměrné vytíženosti zaměstnance může vést ke ztrátě motivace a jeho odchodu z organizace. Důvodem je skutečnost, že kvalitní výsledky práce berou nezkušení manažeři jako samozřejmost.

- **Zbavování se vlastních povinností a jejích přenášení na své podřízené**

  Rozumný objem a forma delegování úkolů na podřízené pracovníky je přínosná, získávají tím sebevědomí a samostatnost. Nesmí, ale docházet ke zneužívání zaměstnanců pod pravomocí manažera. Výsledkem tohoto jednání je demotivace zaměstnance.

- **Podceňování komunikace**

  Předávání přesných a úplných informací je důležité, jen tak mohou vykonávat pracovníci svou práci správně a vyhnou se případným nezdarům. Důležitou součástí tohoto procesu je zpětná vazba, přicházející neprodleně a měla by být vždy konkrétní a konstruktivní, bez vedlejších emocí.

3.2.4 Rozvoj manažerů

(ARMSTRONG, 2007 str. 489) Rozvoj manažerů představuje zlepšování pracovních výkonu manažerů v jejich rolích, jejich přípravy na profesní růst a vyšší rozsah odpovědnosti v budoucnu.

Cílem rozvoje manažerů je zabezpečit, aby manažeři chápali, co se od nich očekává, rozpoznat osoby s potenciálem, zabezpečit následnictví v manažerských funkcích a vytvořit systém, který by toto následnictví průběžně revidoval.

Potřeby a priority rozvoje manažerů řídí systémově organizace se zaměřením na rozvíjení širšího okruhu dovedností a schopností. Důraz je kladen na zvyšování schopnosti stimulovat, vést a řídit lidi, pracovat přes hranice vlastního oboru či funkce a angažovat se spolu s ostatními. Nedílnou součástí je vyváženost odborných a genetických dovedností, což představuje propojení odborných aspektů řízení a řízení lidských vztahů.

Požadavky, povaha a prvky rozvoje manažerů byli zformulovány do klíčových a vzájemně se podporujících oblastí na propojení podnikových problémů a rozvoje manažerů. Základním požadavkem je srozumitelně formulovat argumenty týkající se rozvoje manažerů, vytvořit spojení mezi podnikatelskými strategiemi a rozvojem manažerů a umožnit manažerům podílet se na řízení svého vzdělávání a dosáhnout tím jejich osobní realizaci.

Aktivity rozvoje manažerů je možno charakterizovat jako analýzu současných i budoucích potřeb manažerů, posouzení existujících a potenciálních dovedností a efektivity manažerů, vytváření strategií a plánů směrujících k zabezpečení této potřeby. Rozvoj manažerů by měl být především považován za určitou paletu propojených činností než za nějaký všeobsahující program. Potřebné aktivity rozvoje manažerů závisí na organizaci, jejich technologii, prostředí a filozofii. (ARMSTRONG, 2007 stránky 491-493)

„Vzdělávaní manažerů pořád ještě musí nabízet promyšlený a logický pohled na to, co se manažeři musejí naučit, ale jeho způsob poskytování musí být flexibilnější a lépe vyhovovat rušným pracovním životům manažerů. Rozvoj interpersonálních a vůdcovských dovedností je nejvyšší prioritou a té není snadné dosáhnout pomocí konvenčního formálního vzdělání. „ (ARMSTRONG, 2007 str. 492)

3.3 Organizační kultura

(BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 511) ve své knize uvádí, že organizační kulturu je možno chápat jako systém hodnot a norem. Představuje jakýsi vzorec základních a rozhodujících představ, která určitá skupina nalezla či vytvořila, odkryla a dále rozvinula a v jejím rámci se naučila zvládat problémy vnější adaptace i vnitřní integrace, a ty které se osvědčily jsou následně chápány jako všeobecně platné. **Základní rovina organizační kultury** spočívá v celkovém pohledu na svět a v přístupu k životu, práci, lidem i sobě samým, jakož i k životu jednotlivých pracovníků. Na střední úrovni organizační kultury to

jsou nepsaná či psaná pravidla společenského styku, obecně uznávané hodnotové preference, zásady, pravidla pracovní morálky, loajality k organizaci i vztah k partnerům. Nejvyšší úroveň organizační kultury pak tvoří viditelná a cílevědomě konstruovaná složka, jejíž obsahem jsou projevy společenského styku, firemní znaky (loga), vybavení a architektura pracovišť nebo zavedené rituály, oslavy či oblečení.

3.3.1 Druhy organizační kultury

Podle (BEDRNOVÁ, a další, 2012 stránky 513–517) lze organizační kulturu rozlišovat podle míry vlivu na jednání pracovníků, obecně dělenou na:

1. **Silná organizační kultura** prokazuje mimořádnou schopnost ovlivňovat charakter i průběh všech podstatných organizačních jevů. Usnadňuje proces řízení organizace a v jeho rámci i působení všech manažerů na pracovníky a pracovní skupiny. Vytváří podmínky pro přímou a jednoznačnou komunikaci, snižuje nároky na kontrolu, zvyšuje motivace a zajišťuje stabilitu sociálního systému. Pro pracovníky je přehlednou a snadno uchopitelnou. Jejím negativním jevem může být její přílišná fixace na tradiční vzory a tendence k uzavřenosti s čím je spojen nedostatek flexibility a blokování nové orientace.
2. **Slabá organizační kultura** je málo zřetelná s malým vlivem na jednání pracovníků, představuje opačný pól silné kultury. Je nečitelná a těžko identifikovatelná (uchopitelná) zaměstnanci, tak i okolím. Na druhou stranu, ale vytváří velký prostor pro tvůrčí prostředí a různé podoby kreativního myšlení.

3.4 Motivace

(ARMSTRONG, 2007 stránky 219–220) Autor uvádí, že motiv je důvod pro to abychom něco udělali. Motivace se týká faktorů ovlivňují lidi, tak aby se určitým způsobem chovali. Podle Arnolda a kol. (1991) existují tři složky motivace:

- Směr – co se nějaká osoba pokouší udělat,
- Úsilí – s jakou pílí se o to pokouší,
- Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší.

Motivace jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku. Dobře motivování lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, podnikající kroky, od kterých očekávají, že povedou k dosažení těchto cílů. Takoví lidé mohou být sebe motivováni a pokud to znamená, že jdou správným směrem k dosažení kýženého výsledku, pak je to nejlepší forma motivace. Většina z nás však potřebuje být ve větší či menší míře motivována zvnějšku. Organizace jako celek může nabízet prostředí, v němž lze dosáhnout vysoké míry motivace pomocí stimulů a odměn, uspokojující práce a příležitosti ke vzdělání a růstu. (ARMSTRONG, 2007 stránky 219–220)

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu, často k nějakému výkonu či typu chování. Obvykle je tímto způsobem označen proces, i jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje“. (PLAMÍNEK, 2015 str. 16)

3.4.1 Používání motivace

Podle (PLAMÍNEK, 2015 str. 144) je možno uplatňovat motivaci 4 směry:

- Motivace „dolů“ – Nejčastěji představuje motivaci podřízených pracovníků, motivujeme tam, kde máme za motivaci a chování lidí přímou odpovědnost. **Vedení, řízení, výchova či vzdělání** jsou takovým příkladem. Je možné použít různé přístupy od striktní direktivy až po vstřícnou, citlivou formu komunikace.
- Motivace „do strany“ – Jedná se v zásadě o motivaci partnerskou, vyskytující se v praxi nejčastěji v souvislosti s řešením konfliktních situací a vytváření synergických vztahů mezi lidmi. Při řešení konfliktů využíváme motivaci poměrně často zejména v souvislosti s kooperativním **vyjednáváním** a **mediací**.
- Motivace „vzhůru“ – Jedná se o situaci, když potřebujeme **motivovat svého nadřízeného**. Šanci na úspěch budeme mít zejména tehdy, když pochopíme jeho zájmy a budeme tyto prvky při snaze o naplnění vlastních zájmů respektovat. Dostáváme se tak prakticky a metodicky do oblasti **vyjednávání**.
- Motivace „dovnitř“ – Sebepoznání je klíčem k sebe motivaci. Pomáhá však i odstup od okamžité situace. Odstup nám umožňuje vidět situaci objektivně.

Nejčastěji nám pomáhá v konfliktech. **Vážit si sami sebe**, mít **pocit vlastní dostatečné hodnoty** potřebujeme v každém okamžiku svého života.

3.4.2 Motivační teorie

Podle (ARMSTRONG, 2007 stránky 221–224) jsou přístupy k motivaci založeny na teoriích motivace. Nejvlivnějšími teoriemi jsou:

- **Teorie instrumentality** se objevila ve druhé polovině 19. století v souvislosti s důrazem na potřebu zracionalizovat práci a s důrazem na ekonomické výsledky. Je založena na principu upevňování přesvědčení člověka ovlivněném Skinnerovou koncepcí podmiňování – teorií, že lidé mohou být „podmíněni" či „zpracováni" k tomu, aby jednali určitým způsobem, jestliže jsou za žádoucí chování odměňováni. Tato teorie tvrdí, že odměny nebo tresty **„politika cukru a biče"** slouží jako prostředek k zabezpečení toho, aby se lidé chovali nebo konali žádoucím způsobem. „Instrumentalita" je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Ve své nejhrubší podstatě teorie instrumentality tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Nazývá se také zákon příčiny a účinku.
- **Teorie zaměřené na obsah „teorie potřeb"** jsou postaveny na přesvědčení, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle.

Nejslavnější klasifikací potřeb je **Maslowa teorie.** Domníval se, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které jsou společné pro všechny lidi, a to počínaje základními fyziologickými potřebami přes potřeby jistoty a bezpečí, sociální potřeby a potřeby uznání až k potřebám seberealizace, nejvyšším ze všech.

Obrázek 3 Maslowa pyramida potřeb

Zdroj: vlastní

(KLEIBL, a další, 1994 str. 9) uvádí, že autorem dalšího pojetí je americký psycholog **Frederick Herzberg**, který ve svých pracích „The motivation to work“ (1950 a „Work and the nature of man“ (1968) formuloval (teorií dvou faktorů pracovní motivace nazývané též **„motivačně-hygienická teorie.** Podle ní jsou dvě základní skupiny podnětů, ovlivňující pracovní spokojenost, a to motivátory vnitřních pracovních potřeb a faktory hygieny. Cílem je vytvořit soulad jejich vzájemným působením, odstranění negativních podnětů z okolí a vytvoření podmínek pro působení dlouhodobých vlivů vnitřních motivátorů.

Obrázek 4 Herzbergova motivační teorie dvou faktorů

MOTIVÁTORY (satisfauktoty)	FAKTORY HYGIENY (dissatisfauktoty)
DOSAŽENÍ VÝSLEDKU A CÍLE	PODNIKOVÁ POLITIKA A ŘÍZENÍ
ÚSPĚCH	PERSONÁLNÍ ŘÍZENÍ
UZNÁNÍ	MEZILIDSKÉ VZTAHY
OBSAH PRÁCE	VNĚJŠÍ PRACOVNÍ PODMÍNKY
DELEGOVANÁ ODPOVĚDNOST	VÝŠE MZDY
PRACOVNÍ POSTUP, POVÝŠENÍ	JISTOTA PRACOVNÍHO MÍSTA
MOŽNOSTI ROZVOJE	

Zdroj: vlastní

- **Teorie zaměřené na procesy** kladou důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci i na základní potřeby. Rovněž jsou známy jako teorie kognitivní (poznávací), protože se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak je interpretují a chápou. Pro manažery mohou být nepochybně užitečnější než teorie potřeb. Poskytují realističtější vodítko pro metody motivování lidí. (ARMSTRONG, 2007 str. 224)

(URBAN, 2016 stránky 14–16) u teorie zaměřené na proces rozlišuje motivační faktory vnitřní a vnější. K vnitřním faktorům motivace patří ty, které přímo souvisí s prací jako takovou, jde o potřeby, které si lidi uspokojují již při výkonu své práce. Vnější motivační faktory jsou tím, co za vykonanou práci dostávají.

Vnitřní motivační faktory jsou zejména tyto čtyři:

- **Samostatnost** motivuje především proto, že vychází z přirozené lidské potřeby řídit svou činnost. Podpora samostatnosti určitě neznamená, že pracovníci mohou rozhodovat o své práci zcela samostatně, může to ale znamenat, že na ně postupně některé rozhodovací pravomoci převádíme, či delegujeme. Jejich rozhodování jim můžeme umožnit tím, že jim poskytneme včasnou zpětnou vazbu, která jim umožní se rozhodnou správně.
- **Nové schopnosti** odráží jednu z důležitých lidských potřeb, a to potřebu zdokonalovat se. Působí především v případě, že se zdokonalujeme ve schopnostech, na kterým nám záleží nebo co posiluje naše sebevědomí.
- **Viditelné výsledky** jsou považovány za nejsilnějších z motivačních faktorů. Lidé chtějí za svou prací vidět konkrétní výsledky, které spolu s jejími rostoucími schopnostmi zvyšují jejich sebevědomí a sebedůvěru.
- **Společenský význam či smysl** není to většinou konkrétní „číslo“ například firemní zisk. Jedná se především o přínos vykonávaných činností pro určité osoby zpravidla pro zákazníky nebo společnost jako celek.

Vnější motivační faktor je to, co za svou práci od své organizace zaměstnanci dostávají vykonají-li ji správně a včas. Jedná se především o finanční odměnu (plat, prémii, bonus atd.) ale může to být i povýšení, zvýšení mzdy v budoucnu, pochvala nebo celková prestiž, která je s prací zaměstnance přímo spojena. (URBAN, 2016 stránky 14–16)

3.4.3 Motivační strategie

Podle (ARMSTRONG, 1999 stránky 313–315) mají motivační strategie za úkol vytvořit pracovní prostředí, vyvinout politiku a postupy, které povedou k vyššímu výkonu zaměstnanců. Tyto strategie se zabývají:

- Měřením motivace
- Oceňováním zaměstnanců
- Formováním odpovědného a angažovaného chování a oddanosti zaměstnanců organizaci
- Vytvářením podnikové klimatu, který bude posilovat motivaci
- Zlepšováním dovedností v oblasti vedení lidí
- Vytvářením pracovních úkolů a pracovních míst
- Řízením pracovního výkonu
- Řízením odměňování
- Rozvojem zaměstnanců neboli rozvoj lidských zdrojů
- Používáním metod modifikace chování

Faktory ovlivňující motivační strategie, příspěvek personálního útvaru a personální práce k dosažení vyšší úrovně motivace jsou:

Tabulka 2 Faktory motivační strategie

Faktory ovlivňující motivační strategie	**Příspěvek personálního útvaru / personální práce**
Složitost procesu motivace znamená, že zjednodušující přístupy založené na teorii instrumentality nebudou pravděpodobně úspěšné.	Vyhnout se nebezpečí vytváření nebo podporování strategií, které nabízejí autoritativní předpisy pro motivaci založené, na zjednodušeném vidění tohoto procesu, nebo nebezpečí chybného neuznávání individuálních rozdílů.
Lidé jsou s větší pravděpodobností motivování, pracují-li v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co jsou a co dělají.	Povzbuzovat vytváření procesů řízení pracovního výkonu, které nabízejí příležitosti dohodnout si vzájemná očekávání a poskytnout pozitivní odezvu na plnění úkolů. Vytvářet systémy odměňování, které nabízejí příležitosti k uznání plnění úkolů pomoci peněžních i nepeněžních odměn.
Měla by být uznávána potřeba práce, která lidem poskytuje prostředky k dosažení jejich cílů, rozumný stupeň autonomie a prostor pro využívání jejich dovedností a schopností.	Doporučovat takové procesy vytváření pracovních úkolů a pracovních míst, které berou v úvahu faktory ovlivňující motivaci k práci tím, že nabízejí obohacování práce v podobě rozmanité práce.
Potřeba příležitosti k růstu prostřednictvím rozvoje schopností a kariéry.	Vytvářet a rozvíjet procesy plánování kariéry.

Kultura organizace v podobě jejich hodnot a norem ovlivňuje účinek jakýchkoliv pokusů přímo nebo nepřímo motivovat lidi.	Doporučovat vytváření a rozvíjení takové kultury, která podporuje procesy oceňování a odměňování pracovníků.
Motivaci zvyšuje také vedení lidí, které udává směr, povzbuzuje a stimuluje k dosahování cílů a poskytuje podporu pracovníkům v jejich úsilí splnit cíle a vůbec zlepšovat pracovní výkon.	Pomocí řízení pracovního výkonu a Aassessment center zajistit rozpoznávání schopností vést a řídit lidi. Radit lidem a vzdělávat je za účelem formování jejich vůdcovských kvalit.

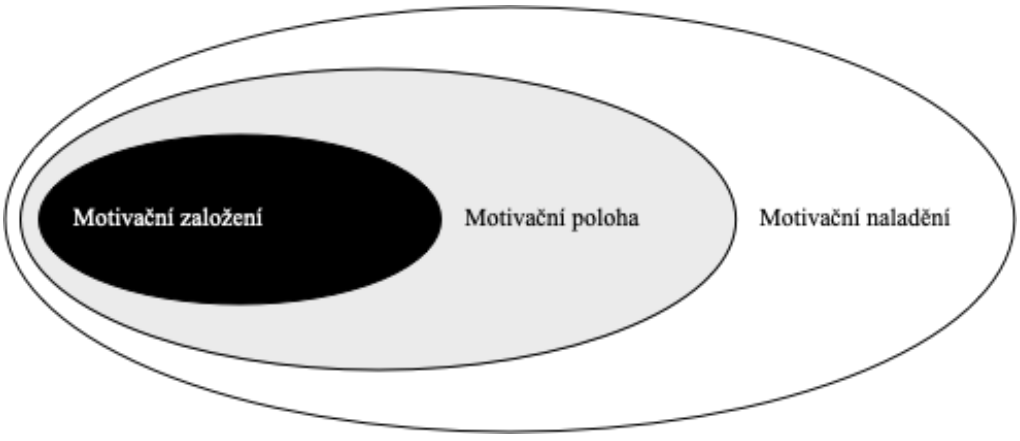
Zdroj: (ARMSTRONG, 2007 str. 232).

3.4.4 Motivačního pole

Podle (PLAMÍNEK, 2015 stránky 36–37) Pro účely praktického managementu a řešení komunikačních situací je vhodné považovat motivační pole konkrétního člověka za dynamickou souhru tří významných složek, které se neustále mění, a vzájemně se ovlivňují. Jde o motivační založení, motivační polohu a motivační naladění:

- **Motivační založení** souvisí s naší osobností. Jde o osobnostní rys, který je s vysokou pravděpodobností zděděn a v průběhu života se jen málo mění. Tvoří základ motivačního pole a rámec pro obě zbývající složky.
- **Motivační poloha** souvisí s podmínkami našeho života. Jde o naučenou složku, kterou jsme si osvojili v reakci na obvyklé podmínky a podněty, které nás obklopují, v nichž žijeme a pracujeme.
- **Motivační naladění** je jakýmsi „motivačním počasím“. Obměňuje se v závislost na měnících se podmínkách života je dobře viditelné a rozpoznatelné. Jde o okamžitou reakci na průběžně působící podněty.

Obrázek 5 Schéma motivačního pole



Zdroj: (PLAMÍNEK, 2015 str. 37) – upraveno

3.4.5 Motivační profil

(BEDRNOVÁ, a další, 2012 stránky 240–241) uvádí, že motivační profil představuje syntetickou, individuálně specifickou a v průběhu času relativně stabilní charakteristiku osobnosti člověka. Jejím obsahem jsou pro jedince příznačné, dominantní, motivační orientace či tendence, resp. skladba, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních hnacích sil (Růžička a kol., 1993).

Někteří lidé jsou výrazně orientováni na úspěch, jiní se orientují především na to, aby se vyhnuli neúspěchu. Obě tyto tendence jsou do určité míry vlastní všem. Skutečností však zůstává, že někteří lidé situace, do nichž se každodenně dostávají považují za výzvu, za příležitost k úspěchu, kterou nechtějí „propást“ a proto se aktivně zapojují. Jiní naopak stejné či obdobné situace chápu jako určité ohrožení vlastního sebepojetí a kompetence, jako osobnostně nebezpečné situace, protože by se v nich mohlo ukázat, že „na to nemají“ – raději se neprojevují zůstávají „v bezpečí někde stranou“.

Motivační profil člověka se utváří a vyvíjí spolu s utvářením a vývojem celé jeho osobnosti od nejútlejšího věku. Poznáme-li motivační profil konkrétního člověka, získáme určitý „vhled“ do jeho „nitra, do skladby, povahy a forem fungování jeho motivace. Poznání motivačního profilu člověka umožňuje hlubší porozumění jednotlivých projevů jedince i celého komplexu jeho chování či jednání. Je také základním nezbytným předpokladem možnosti efektivního stimulování. S motivačním profilem člověka se pojí i určitý a svým způsobem negativní aspekt. Konkrétní podoba motivačního profilu člověka představuje současně jakési vnitřní omezení, které ho do jisté míry svazuje, vytváří vnitřní neviditelné hranice, jejíž překročení může někdy být dosti obtížné. (BEDRNOVÁ, a další, 2012 stránky 240–241)

3.4.6 Motivační typy lidí

Podle (PLAMÍNEK, 2015 stránky 46–53) je možné motivovat lidi podle jejich přístupu okolí a vnitřní osobnostní dynamice. Charakterizoval tyto čtyři typy:

- **Objevovatelé** bývají netrpěliví, chtiví informací a upřímně nesnášejí, když je někdo řídí. Jsou nositeli racionální inteligence a mají nejlepší předpoklady pro vědeckou, kreativní práci, zejména tu, která nemá týmovou povahu a nevylučuje se s jistou mírou podivínství. Objevitelé si velmi váží své svobody. Jejich

argumentace je primárně zaměřena na věc, a obrací-li se k člověku, bývá to pouze prostředek sloužící k prosazení věci.

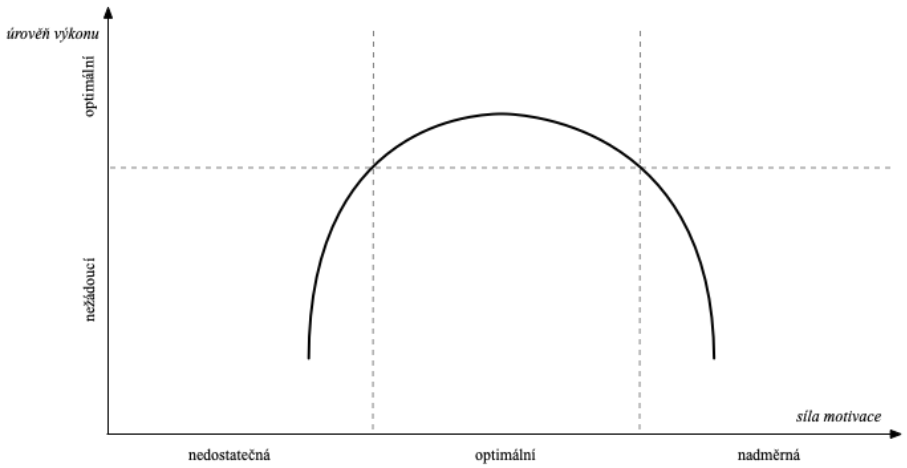
- **Usměrňovatelé** jsou kombinací dynamických přístupů a zaměření na efektivitu. Nebrání se riskantním aktivitám a zaměření na efektivitu je předurčuje k tomu, aby vnášeli dynamiku, zejména do společenských procesů a vztahů mezi lidmi. Vnímají velmi citlivě hierarchické uspořádání společnosti a mají potřebu si lidi kolem sebe rychle do takových struktur zařadit. Řídí se často svou přirozenou intuici a dobře vnímají, co je a co není vhodné. Bývají přirozenými vůdci velkých skupin lidí.
- **Slaďovatelé** se vyznačují vysoce vyvinutou empatií, jsou oporou sociální struktury, nevytvářejí hierarchie, ale sítě. Není pro ně důležité, kdo je výše a kdo níže, spíše je zajímá, jak to vypadá v ploše – kdo s kým, proč a jak. Diskuse s nimi je ve srovnání s ostatními motivačními typy nepoměrně příjemnější a vstřícnější. Své vstřícné činy si „ukládají“ na svá citová konta a očekávají, že budou moci z těchto kont čerpat v případě, že se dostanou do nesnází.
- **Zpřesňovatelé** bývají loajální, spolehliví, pečliví, přísní na sebe i na své okolí. Za důležité považují nastavená pravidla a normy. Mají rádi dobrou organizaci práce, pořádek ve svých věcech i na svém pracovišti, vyžadují jasná zadání a ta pak precizně plní. Mají tendenci chovat se předvídatelně a ve svém smyslu korektně. Rádi analyzují data, vytvářejí systémy a zařazují do nich objekty. V nadřízených vidí formální autoritu, která vytváří nezbytný kontext a podmínky pro jejich úsilí o vlastní dokonalost a precizní výkon.

3.4.7 Motivace a výkon

Téma motivace je významné všude tam, kde jde o výkon. Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních a osobnostních determinant výkonu, respektive výkonnosti člověka. Na první pohled by se mohlo zdát, že vztah motivace a výkonu je v podstatě jednoduchý. Avšak poměrně rozšířený „názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon, ať už fyzický nebo mentální, vyšší a lepší“ v plné míře neplatí! (NAKONEČNÝ, 1992 str. 118)

(BEDRNOVÁ, a další, 2012 stránky 226–237) vidí příčinu tohoto na první pohled paradoxního jevu ve skutečnosti, že pře motivovanost přináší vysokou míru psychického napětí, narušuje „normální“ fungování lidské psychiky, a tak oslabuje aktuální vnitřní subjektivní předpoklady výkonu. Celkově tedy výkon klesá. Vztah mezi úrovní motivace, přesněji náročností úkolu a výkonem vyjadřuje názorně tzv. Yerkesův-Dodsonův zákon, označovaný též jako „obrácená U-křivka“.

Obrázek 6 Yerkesův-Dodsonův zákon (Provazník, Komárková, 2004)



zdroj: (BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 237)

3.5 Stimulace pracovníků

3.5.1 Stimul

Základním prvkem motivačního procesu je podnět (stimul), který tím, že akceptuje určitou potřebu člověka, vytváří konkrétní specificky působící motiv pracovního jednání. S ohledem na cíle společenského výrobního procesu je dán žádoucí efekt tohoto chování celkovou podnětovou sílou, která ve spolupůsobení (součinnosti) s motivačními silami vede k určitému chování. Pozitivním pracovním chováním, je pak možno rozumět takové jednání, které umožňuje dosahování cílů výrobně hospodářského systému (může to být růst výkonů, snižování nákladů, zvyšování kvality a technické progresivnosti výrobku, zvýšení frekvence inovací, snižování pracnosti a ve svých cílech dlouhodobý rozvoj systému) takovým způsobem, který přináší uspokojení samostatným pracovníkům a tohoto cíle je dosaženo způsobem, který není v rozporu s obecnými principu fungování systému. (KLEIBL, a další, 1994 str. 13)

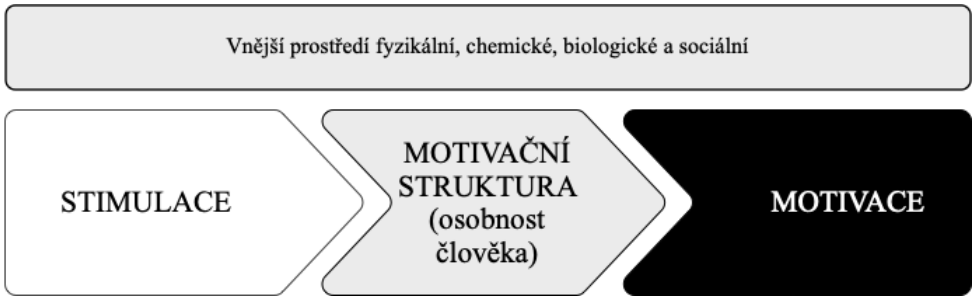
Stimulem přitom může být jakýkoliv podnět vyvolávající určité změny v motivaci člověka. Někdy bývají rozlišovány jako tzv. **impulzy**, jedná se o endogenní, tj. vnitřní podněty signalizující nějakou změnu v těle nebo mysli člověka. **Incentivy** pak představují z vnějšku přicházející podněty, vztahující se vrozeně nebo naučeně k impulsům, tedy podnětům, které aktivují („uvádějí v život“) určitý motiv. Impulsem či podnětem může být v podstatě cokoliv – jen může, ale také nemusí. To, co bude skutečně vystupovat jako impuls nebo popud, záleží především na motivační struktuře konkrétního člověka, na podobě trvalého motivačního profilu. (BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 228)

3.5.2 Stimulace

(KLEIBL, a další, 1994 str. 14) uvádí, že cílevědomé využívání existujících i nově vytvářených podnětů (stimulů) k práci je obsahem procesu stimulace. Obecně lze konstatovat, že stimul nehodnotí směr, kterým ovlivňuje chování subjektu. Znamená to, že z hlediska cíle systému mohou v praxi existovat podněty s různými účinky pozitivního, negativního nebo neutrálního směru. Správná a pokud možno co nejúplnější specifikace, existujících podnětů k práci cílící na omezení výskytů nebo úplnou eliminaci negativních a neutrálních podnětů, je předpokladem pro úspěšnou motivaci zahrnutou do řídících procesů na všech stupních řízení.

Podle (BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 259) základní podmínkou pro účinnou stimulaci pracovníků je znalost jejich osobnosti a v tomto rámci pak zvláště znalost jejich motivačního profilu. Účinek stimulace závisí na vnitřním prostředí, na motivační struktuře člověku, to znamená na určité, relativně stálé připravenosti přijmout nebo nepřijmout podnět. Mezi stimulaci a motivaci tak vstupuje člověk se svou motivační strukturou, v níž se promítají jeho vrozené a získané potřeby, hodnoty, zájmy zkušenosti, jeho způsob jednání, jeho vlastní sebepojetí, aspirační úroveň i jeho situační psychické vyladění. Jen tak je uplatňování stimulů účinné a přínosné.

Obrázek 7 Vztah stimulace – osobnost člověka – motivace



Zdroj: (BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 259) - upraveno

„Základní rozdíl mezi motivaci a stimulaci lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá skutečnost, že jde o ovlivňování činnosti druhého člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucí ke změně jeho psychických procesů, především ke změně motivace.“ (BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 228)

3.5.3 Stimulační prostředky

Podle (BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 260) může být stimulem v zásadě vše, co je pro daného pracovníka významné, vše, co může podnik svému zaměstnanci nabídnout. Variabilita potřeb lidí a jejich motivačních struktur je velice rozsáhlá, ale existuje i široké spektrum stimulačních prostředků. Následující výčet stimulačních prostředků je dle podnikového a psychologického hlediska významnosti řazen:

- **Hmotná odměna** bývá velmi často považována za hlavní stimulační prostředek, důvodem toho je skutečnost, že představuje zdroj existenčních prostředků důležitých pro každodenní život pracovníka i jeho rodiny. Může mít různé podoby, tj. nejen peněžní jako mzda, plat, prémie či mimořádné odměny za vyšší výkon, ale nespočet dalších podob, které jsou už méně univerzální, ale zato mohou nabývat osobitějších charakteristik, a tím pracovníka stimulovat hlouběji a efektivněji. Pro všechny odměny platí pravidla, která zvyšují jejich stimulační účinnost:
  - Přímá vazba mezi hmotnou odměnou a výkonem.
  - Udělování či vyplácení odměn neprodleně po splnění úkolu, ale nikdy ne předem.

- Způsob odměňování musí být pro pracovníka transparentní a srozumitelný. Pracovník by měl přesně vědět, za co a za jaký výkon je odměněn.
- Vždy jasná a předem stanovená závazná pravidla, která vztah mezi výkonem a odměnou vymezují.

„Spravedlnost v přidělování hmotných odměn v pracovních skupinách je základní podmínkou nejen pro vlastní stimulaci, ale i pro tvorbu bezproblémových vztahů na pracovišti. „ (BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 261)

- **Obsah práce** ovlivňuje pracovní chování a myšlení lidí, působí na jejich sebevědomí, rozvoj a celkovou spokojenost. Mezi základní apely související s vykonávanou prací, patří například potřeba uplatňovat tvořivé, koncepční či systematické myšlení, možnost uplatňovat vlastní autonomii, sebekontrolu nebo pečovat o druhé lidi. **Dobré vztahy** a vzájemné souznění jsou předpokladem pozitivní pracovní atmosféry a potažmo vedou k dosahování vysokých pracovních výkonů. Některé ze zaměstnanců naopak motivuje **apel moci či vlastní prestiže** na vlastní schopnosti a znalosti, které mohou uplatňovat v souvislosti se zvládáním náročné práce. Neméně častým motivátorem bývá i apel **jistoty a jasné perspektivy**. Může se jednat o práci v oboru, který má ze současného pohledu pozitivní budoucnost. Kromě výše jmenovaných základních apelů existuje celá řada dalších dílčích apelů, které vyplývají z velkého množství konkrétních pracovních činností.
- **Neformální hodnocení** ovlivňuje jak racionální rovinu, tak rovinu prožitkovou – emocionální. V racionální rovině jde o zpětnou vazbu, ta je nejúčinnější, pokud je podávána konkrétně, a to buď v průběhu činnosti, nebo bezprostředně po jejím skončení. V rovině prožitkové pracovník cítí, že on i jeho práce jsou pro podnik důležití, má uspokojení z toho, že dokázal něco přínosného, zvyšuje se jeho sebedůvěra, posiluje se jeho přesvědčení, že je schopen podat ještě lepší výkon. Celkově lze říct, že výrazné stimulační účinky mají všechny aktivity managementu organizace, jež zaměstnancům dávají najevo jejich důležitost pro organizaci a vyjadřují uznání jejich práci, kterou jí odevzdávají. (BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 262).

„Morální ocenění práce může nabývat řady podob, od oficiálně udělovaných řádu a vyznamenání, až ke zcela neoficiálnímu projevu ocenění práce při bezprostředním kontaktu manažera se zaměstnancem. Zatímco oficiální formy morálního ocenění práce podléhají stanoveným pravidlům a jsou organizovány, neoficiální formy jsou projevem spontaneity stylu vedení.“ (BLAŽEK, 2014 str. 170)

- **Atmosféra pracovní skupiny** ovlivňuje mezilidské vztahy a celkové dění ve skupině. V rámci pracovní skupiny dochází mezi pracovníky ke vzájemnému porovnávaní pracovních výkonů, výsledkem je úspěšnost pracovníka vůči ostatním ve skupině. Při dosahování výrazně dobrých (pozitivních) výsledku dochází k posílení jeho sebevědomí. V opačném případě, pak toto srovnání povzbuzuje ochotu „zlepšovat se“ a přiblížit svůj výkon těm lepším. Problémem pracovních skupin může být jejich špatná kvalita, které působí na individuální výkony jejich členů negativně. Potom může nastat situace, že dobrý výkon člena skupiny se posuzuje úmyslně nepříznivě jako šplhounství, nepřiměřená horlivost, a tzv. neloajálnost k partě. Závist a nepřátelství způsobují, že se vytvářejí umělé překážky v práci. Jistá míra soutěživosti mezi skupinami je většinou pozitivním prvkem podněcujícím motivaci lidí dosáhnout lepších výkonů. Adekvátní druh soutěživosti podněcuje soudržnost skupiny. Může však někdy v rámci podniku vyvolat nepřátelství nebo dokonce přerůst do soupeření a řevnivosti. Stane se to, když převáží iracionální emoce a do pozadí ustoupí společný zájem, prosperita podniku, do kterého skupiny náležejí. (BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 263).
- **Pracovní podmínky a režim práce** je možné podle autora (BLAŽEK, 2014 str. 171) dělit na materiální a společenské. K materiálním podmínkám se řadí klimatické podmínky, vybavení pracovišť stroji včetně jejich prostorového a estetického řešení. Ke společenským podmínkám patří mezilidské vztahy panující v kolektivu, do kterého je zaměstnanec zařazen, organizaci ale i mimo ni, k osobám, se kterými zaměstnanec přichází do kontaktu při výkonu své práce. (BEDRNOVÁ, a další, 2012 stránky 264–265) uvádí – je jisté, že člověka nedokáže uspokojit jen skutečnost, že pracuje v dobrých tepelných, zvukových, světelných a mikroklimatických podmínkách. Zájem podniku vytvářet pracovníkům lepší podmínky přináší dvojí efekt – primárně se lepší podmínky pro práci projeví ve zlepšení pracovního výkonu v důsledku menší únavy a lepší

pracovní pohody. Druhotně se zlepšuje vztah mezi podnikem a zaměstnanci, protože péči o pracovní podmínky dává management podniku svým zaměstnancům jasné signály o tom, že si jejich práce váží, že jsou pro něj důležití a že mu na nich skutečně záleží. Opačně, nezájem zaměstnavatelů o pracovní podmínky, nerespektování stížností zaměstnanců a jejich nulová aktivita. Vede k růstu nespokojenosti a snižuje jejich motivace k práci. Nezájem o pracovní podmínky ze strany vedení společnosti působí destimulačně i když jsou hmotné odměny vysoké.

- **Identifikace s prací, profesí a organizaci** – propojení těchto třech prvků vede k tomu, že pracovní výkon zaměstnance je dlouhodobě vysoký, že pracuje efektivně, je odpovědný, tvořivý, aktivní a vstřícný ke svým spolupracovníkům.
    - Identifikace s prací znamená, že člověk práci přijal jako nedílnou součást svého života. Úspěchy, jejich v práci dosahuje, jsou pro něj důležitým kritériem jeho vlastního sebevědomí. Pracovníci by proto, měli dostávat přiměřené množství práce, aby pro ně úkoly byly zvládnutelné a dosažitelné. Po vykonání práce by měla přijít vždy konkrétní a konstruktivní zpětná vazba od nadřízených pracovníků, aby zaměstnanec věděl, jak je jeho práce hodnocena či už pozitivně nebo negativně.
    - Identifikace s profesí vyjadřuje to, že člověk svou profesi považuje za součást své osobní charakteristiky. Identifikace s profesí záleží, jak na schopnosti správně zvolit svoji profesi, tak na schopnosti přiměřeně zapojit adaptační mechanismy, které člověku pomáhají překonávat rozdíly mezi původní představou o profesi a její reálnou podobou. Úspěšná adaptace nových pracovníků, která později přechází v jejich identifikaci s organizací, je velmi důležitým úkolem personálního útvaru. (BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 265) *„Cílem personálního řízení je optimální využívání potenciálu lidí a investic do nich vložených k dosahování cílů organizace. Současně vede k vytváření předpokladů ke spokojenosti pracovníků, k jejich motivaci, rozvoji a napomáhání jejich identifikace s cíli organizace.“* (RŮČKOVÁ, a další, 2012 str. 158)
    - Identifikace s organizací vyjadřuje ztotožnění pracovníka přijetím kultury, vize a cílů organizace. U člověka, který se identifikuje se svým podnikem,

nedochází k vnitřnímu rozporu, zda preferovat osobní nebo podnikové cíle, protože cíle podniku jsou chápány jako cíle vlastní. Identifikovaný zaměstnanec je loajální, neuvažuje o změně zaměstnání, a to ani v případě obdobné nabídky v jiné firmě. (BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 265)

- **Externí stimulační faktory** představují celkovou image organizace, jak je vnímána v celospolečenském kontextu, jakou má pověst či prestiž. Platí zde přímočará závislost. Čím společensky uznávanější a prestižnější je organizace, tím více stimuluje tento fakt zaměstnance k práci. Stimulačně z vnějšku působí také makroekonomická a politická situace. Očekávání ekonomického růstu je stimulující, očekávání stagnace a recese je demotivující. Z tohoto hlediska se střídají období vzedmutí pracovního nadšení s obdobími apatie a skepse. Do oblasti externím stimulačních faktorů patří mikroklima rodinného prostředí a rodinných vztahů, očekávání, která jsou na člověka kladena i v rámci jeho širšího sociálního, nikoli jen okolí pracovního. (BEDRNOVÁ, a další, 2012 str. 265)

3.5.4 Oblasti využívaní stimulačních prostředků v řídicí práci

(BEDRNOVÁ, a další, 2012 stránky 265–268) Stimulační prostředky je třeba vybírat nejen s ohledem na konkrétního člověka a jeho motivační strukturu, ale také s ohledem na tu, kterou oblast jeho pracovního jednání chceme ovlivnit. Nejčastěji se objevuje potřeba stimulovat tyto oblasti:

Pracovní výkon a jeho kvalitu, kvantitu i rovnoměrnost	Nejúčinnějším stimulačním prostředkem je pochvala, povzbuzení i dílčích úspěchů. Důvěryhodnost, pravdivost a otevřenost ve vztahu mezi manažerem a jeho pracovníky vytváří prostředí, v němž proces vzestupu ochoty pracovat kvalitně probíhá zcela přirozeně a efektivně. Příliv zakázek nebo nepředvídaná zdržení výroby mohou vyvolat požadavek urychlit práci, dosahovat vyšších výkonů. Vždy by mělo jít jen o dočasné opatření, při němž se využijí přirozené rezervy, ale rozhodně nesmí jít o požadavek dlouhodobý nebo dokonce trvalý.

Tvořivost, vnášení nových nápadů a myšlenek, které zlepšují, usnadňují a zjednodušují práci	Ke stimulaci tvořivosti slouží formulování provokativních cílů jak oficiální cestou, vyhlášením úkolů, které je třeba vyřešit, tak neformální cestou při řešení problémů na provozních poradách či v běžných pracovních rozhovorech vedoucího s podřízeným. Nejen vyřešení, ale i postupné kroky, nápady a náměty, které vedou k řešení, ba dokonce i neúspěšné pokusy o řešení úkolů, musí mít pozitivní odezvu, protože právě tato odezva vytváří tvůrčí atmosféru v podniku.
Sebe rozvoj, rozšiřování kvalifikace, dovedností, znalostí apod.	Učení je stále více záležitosti celého života, už v průběhu výběru a přijímaní nových zaměstnanců by měla organizace dávat jasně najevo, že vedle podmínky splnění kvalifikačních požadavků k termínu nástupu se do budoucnosti samozřejmě předpokládá, že se zaměstnanec bude sám dále vzdělávat a že ho v jeho vzdělávání bude podnik podporovat.
Spolupráci ve skupině, v týmu	Spolupráce lidí, kteří pracují v jednom pracovním týmu, je předpokladem jejich lepších pracovních výsledků. Společný cíl musí stát nad veškerým vnitropodnikovým soupeřením. Výrazně vyšší kooperace mezi členy skupiny nastává při týmové práci.
Odpovědnost za vlastní jednání, rozhodnutí, za vztahy ve skupině, za svěřené hodnoty, za bezpečnost práce	Odpovědnost v pracovní činnosti znamená přijetí celého vztahového rámce souvislostí, které jsou těsně či volněji spojeny s pracovní aktivitou. Odpovědnost pracovníka vyplývá ze sebevědomého přístupu k práci a k vlastním schopnostem. Odpovědnost přijímá člověk, který si je vědom svých možností ovlivňovat aktivně dění kolem sebe. Lidé, kteří ztratili pocit, že sami mohou ovlivňovat chod svých pracovních aktivit, nejsou schopni odpovědnost přijmout.

Zdroj: (BEDRNOVÁ, a další, 2012 stránky 265–268)

3.5.5 Kritika stimulačních teorií

Podle (ARMSTRONG, 2007 str. 231) peníze ve formě mzdy (platu) nebo nějakého jiného druhu odměny jsou nejobvyklejší vnější odměnou. Peníze poskytují to, co většina lidí chce. Herzberg a kol. zpochybnili účinnost peněz, neboť – jak tvrdili, zatímco jejich

nedostatek může vyvolat nespokojenost, jejich obstarání nemá za následek trvalou spokojenost. Je ale potřeba zdůraznit, že různý lidé mají různé potřeby a přání, někteří lidé budou asi motivování penězi více než jiný.

(DONNELY, a další, 1997 str. 821) se ve své knize vyjadřují k názorům některých kritiků týkajících se odměňování pracovníků. Upozorňují na skutečnost, že myšlenka odměňování úzce souvisí s jakýmsi podplácením pracovníků. Stimulování pracovního výkonu se používá k manipulaci lidí k tomu, aby byli dosaženy cíle samotného manažera a organizace. Hlavním nástrojem manipulace je vyvolání určitých emocí jako pocit ohrožení, strachu, ale i třeba sympatií či jiných pozitivních vněmů. Manipulátor ignoruje zájmy, potřeby, často i možnosti manipulovaných, může používat lichotky, osobní přitažlivost, přisvojuje si zásluhy, může také podávat zkreslené či neúplné informace, úmyslně vytváří kritické a naléhavé situace, které způsobují, že lidé jednají pod nátlakem, přestávají racionálně myslet a nechávají se zmanipulovat. Při uplatňování stimulačních prostředků v praxi je proto potřeba vždy myslet na uvedená rizika. Jenom jejich správné používání vede k úspěšnému motivování lidí.

(NÁHLOVSKÝ, 2012) uvádí, že dlouhodobá manipulace může mít pro organizaci nepříznivé ekonomické důsledky. Když někdo začne cítit, že byl zmanipulován, zareaguje často tak, že se uchýlí do pasivity, ztrácí motivaci nebo, pokud se manipulace opakuje, může odejít z podniku. Manipulaci je možno chápat jako hru dvou hráčů, tj. manipulátora a manipulovaného. Manipulátor sleduje svůj prospěch na úkor jiných lidí, snaží se přimět manipulovaného udělat něco, co by za běžných okolností neudělal.

4 Vlastní práce

4.1 Finanční správa České republiky

(ČESKO, 2020 stránky 6066-6072) Finanční správa České republiky je tvořena soustavou orgánů finanční správy, které jsou hierarchicky podřízené Ministerstvu financí ČR. Je zřízena zákonem č. 456/2011 Sb., o Finanční správě České republiky, ve znění pozdějších předpisů, jakož i její postavení a kompetence. Soustavu orgánů Finanční správy České republiky tvoří:

- **Generální finanční ředitelství** (dále jen GFŘ), je přímo podřízeno Ministerstvu financí. Jedná se o účetní jednotku a jeho příjmy a výdaje jsou součástí rozpočtové kapitoly ministerstvu. Jeho působnost je na celém území České republiky. GFŘ vykonává působnost správního orgánu nejblíže nadřízeného Odvolacímu finančnímu ředitelství, provádí také řízení týkajících se správních deliktů a vede centrální evidence a registry nezbytné pro výkon působnosti orgánů finanční správy. Nedílnou součástí jeho činností je také systematická příprava návrhů právních předpisů, zabezpečování analytických a koncepčních úkolů, jako i zajišťování mezinárodní spolupráce vyplívající z mezinárodních smluv. Z pověření ministerstva zajišťuje přezkoumání hospodaření regionálních rad regionů soudržnosti, krajů, hlavního města a jeho městských částí a obcí.
- **Odvolací finanční ředitelství** je přímo podřízené GFŘ s působností na celém území ČR. Obsahem věcné působnosti ředitelství je výkon správního orgánu nejblíže postaveného finančním úřadům, vedení registrů a evidence související s činností finanční správy a výkon řízení o správních deliktech.
- **Finanční úřady** jsou podřízené Odvolacímu finančnímu ředitelství. Jednotlivé úřady řídí ředitel a zástupce ředitele, které jmenuje a odvolává generální ředitel GFŘ. Úřady mají působnost na území vyššího správního celku (kraje). Součástí každého úřadu jsou územní pracoviště. Hlavní činností finančních úřadu je správa daní, vedení řízení o správních deliktech a zajišťování finančních kontrol souvisejících s výběrem, evidencí a platbou daní.

Specializovaný finanční úřad je příslušným úřadem pro vybrané subjekty. Jedná se například o právnické osoby založené za účelem podnikání s obratem vyšším než

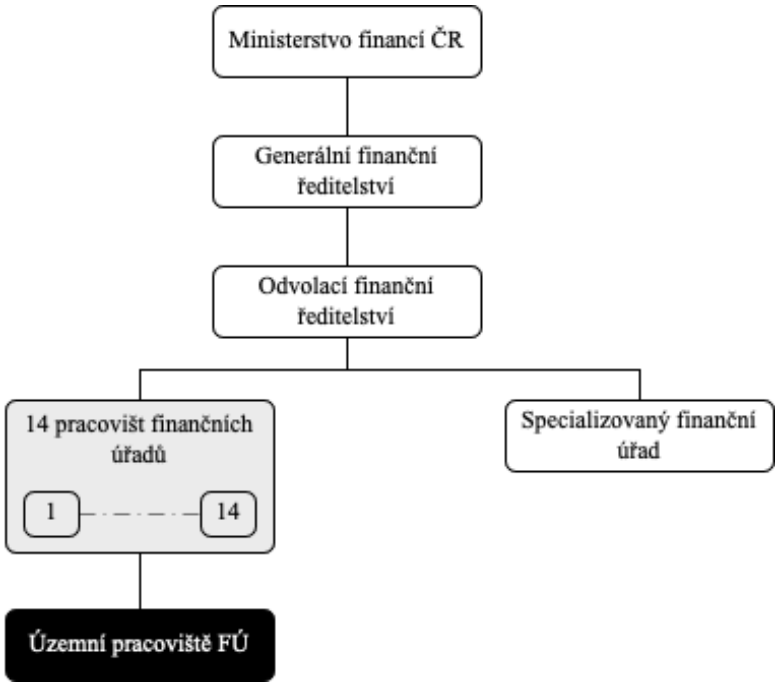
2 000 000 000 Kč, banky, pojišťovny, zajišťovny nebo úvěrová družstva. V kompetenci tohoto úřadu není správa daně z nemovitých věcí.

Tabulka 3 Seznam finanční úřadů a počet územních pracovišť v České republice

úřad	**počet územních pracovišť**
Finanční úřad pro hlavní město Prahu	12
Finanční úřad pro Středočeský kraj	25
Finanční úřad pro Jihočeský kraj	17
Finanční úřad pro Plzeňský kraj	15
Finanční úřad pro Karlovarský kraj	7
Finanční úřad pro Ústecký kraj	15
Finanční úřad pro Liberecký kraj	10
Finanční úřad pro Královehradecký kraj	14
Finanční úřad pro Pardubický kraj	11
Finanční úřad pro kraj Vysočina	14
Finanční úřad pro Jihomoravský kraj	20
Finanční úřad pro Olomoucký kraj	10
Finanční úřad pro Moravskoslezský kraj	18
Finanční úřad pro Zlínský kraj	12
Specializovaný finanční úřad	6

Zdroj: vlastní

Obrázek 8 Schéma orgánů Finanční správy ČR



Zdroj: vlastní

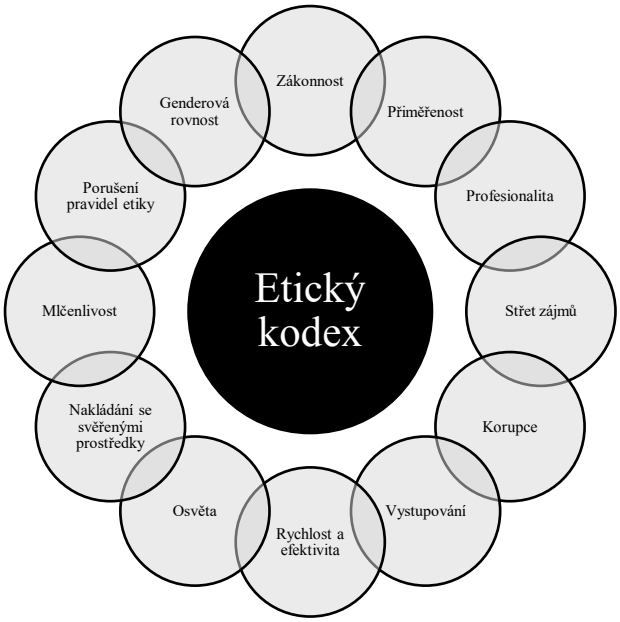
4.1.1 Strategie rozvoje Finanční správy České republiky

(ČESKO, 2020) Ve svém dokumentu pro roky 2014–2020 si Finanční správa České republiky stanovila jako vrcholové cíle – podporu správného placení daní, boj s daňovými úniky a podvody, optimální využití zdrojů, efektivní interní procesy, ale také stát se atraktivním zaměstnavatelem.

4.1.2 Etický kodex Finanční správy České republiky

(ČESKO, 2014) Etický kodex vydal generální ředitel Finanční správy ČR jako služební předpis č. 1/2019. Je v souladu se zákonem o státní službě, zákoníkem práce a dalšími předpisy ministerstva vnitra a vlády, kterými se stanovují pravidla etiky státních zaměstnanců. Smyslem etického kodexu je podpora dodržování žádoucích forem chování zaměstnanců ve vztahu ke spolupracovníkům a veřejností, tak aby jeho v důsledku docházelo k vytváření a posilování důvěry k Finanční správě jako celku. Všichni zaměstnanci jsou při výkonu státní služby vázání k dodržování etických hodnot. Především se jedná o dodržování zákonnosti postupů, dodržování nestrannosti, rovného přístupu, neúplatnosti a poctivosti.

Obrázek 9 Zásady etického kodexu



Zdroj: vlastní

4.1.3 Odměňování pracovníků

Právní vztah mezi zaměstnanci a zaměstnavatelem plus způsob odměňování státních zaměstnanců se řídí zákoníkem práce i zákonem o státní službě. Každému zaměstnanci náleží plat za jim odváděnou práci. Platová složka obsahuje pevnou a pohyblivou část. Struktura platu zaměstnance je tvořena:

- Pevná část (platový tarif) – Platové tarify jsou upraveny v nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců. Tyto platové tabulky stanovují výši platu podle počtu odpracovaných let zaměstnance a stupně platové třídy. Platové třídy jsou děleny dle náročnosti vykonávaných činností a druhu pracovní pozici do celkem 16 platových tříd.
- Pohyblivá část (osobní příplatek) – Osobní příplatek se odvíjí od služebního hodnocení pracovníka, který zpracovává přímý nadřízený. Obsahem osobního hodnocení je posouzení jeho znalostí, dovedností a schopnostem vykonávat přidělené úkoly správně a včas v souladu s vytýčenými individuálními cíli.
- Pohyblivá část (příplatky) – Jedná se především o příplatky za vedení pracovníků, práci přesčas a/nebo příplatek za práci v den pracovního volna.
- Pohyblivá část (odměny) – Odměny jsou vypláceny za plnění nadstandartních a/nebo mimořádně náročných úkolů, ale i celkový aktivní přístup k přiděleným úkolům.

Součástí odměňování pracovníků jsou individuální a plošné zaměstnanecké benefity, mezi které patří:

- stabilní zaměstnání
- poskytnutí pružné pracovní doby
- nárok na 25 dnů dovolené za kalendářní rok
- 5 dnů indispozičního volna pro případ krátkodobé nemoci
- 1 den k zařízení osobních záležitostí
- 6 dnů služebního volna ke studijním účelům
- příspěvek na stravování

- možnost čerpání příspěvků z Fondu kulturních a sociálních potřeb
- zajištění vzdělávacích programů a další

Vedení Finanční správy se pravidelně aktivně zajímá o potřeby a přání svých zaměstnanců a z tohoto důvodu provádí každoročně elektronický průzkum spokojenosti zaměstnanců. Jeho obsahem je zjistit, jak zaměstnanci vnímají své pracovní prostředí, možnosti sebevzdělávání, zvyšování svých odborných znalostí, výši finančního hodnocení, případně se ověřuje zájem o zavedené formy zaměstnaneckých benefitů.

4.1.4 Historický vývoj státní služby

V evropském řešení měl na institucionalizaci státní služby velký vliv německý (zvláště pruský) model, vyvíjející se již od 18. století, dále uspořádání francouzské byrokracie po roce 1800 a od poloviny 19. století reformovaná britská civilní služba. I v Českých zemích je tradice státní služby poměrně dlouhá a její počátky lze spojovat již s tereziánskými reformami ve 40. letech 18. století. V průběhu 90. let minulého století, kdy se postupně rozšiřovaly sbory a profese, na které dopadal veřejnoprávní charakter zaměstnaneckého vztahu se začala ukazovat naléhavost nové právní úpravy státní služby. K nové moderní úpravě služebně právních vztahů zaměstnanců ve správních úřadech vedl dlouhý proces, kterému předcházelo přijetí zákona č. 218/2000 Sb., o službě státních zaměstnanců ve správních úřadech a odměňování těchto zaměstnanců i ostatních zaměstnanců ve správních úřadech (služební zákon). (ČESKO, 2014 stránky 2634-2692)

4.1.5 Finanční úřad pro hl. město Prahu, ÚP Praha 10

Tabulka 4 Umístění územního pracoviště FÚ

název	Územní pracoviště pro Prahu 10
adresa	Petrohradská 6, 101 00 Praha 10
ředitel	Ing. Macháček Miroslav
číslo úřadu	2010
e-mail	podatelna2010@fs.mfcr.cz
ID datové schránky	jvun5nv
číslo účtu	77628031/0710

Zdroj: https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/organy-financni-spravy/financni-urady/app/urad-kontakt/2010

Územní pracoviště pro Prahu 10 je jedno ze 12 uzemním pracovišť spadajících pod Finanční úřad pro hl. město Praha. Vnitřní organizační strukturu tvoří tři sekce, šest odborů a dvacet tři oddělení, která zajišťují správu přímých a nepřímých daní. V roce 2020 zde bylo obsazeno přibližně 300 pracovních míst. Se zaměstnanci úřadu je uzavírán pracovní nebo tzv. služební poměr. Služební poměr a pracovní poměr představují vzájemně odlišné druhy výkonu práce, řídící se rozdílnou právní úpravou na základě jiných předpokladů a v odlišných podmínkách. Služební poměr není podřízen režimu a právní úpravě zákoníku práce, jeho téměř komplexní úprava je obsažena v zákoně č. 234/2014 Sb., o státní službě. Státní zaměstnanec je svým ustavením do služebního poměru povolán k aktivní účasti na výkonu státní správy. Státní služba představuje veřejnoprávní služební poměr mezi státem a státním zaměstnancem, kterému jsou poskytnuty jak práva, tak uloženy povinnosti a omezení, která jsou nutná pro řádný výkon státní správy. Zvýšení míry odpovědnosti státních zaměstnanců je spojeno s disciplinární odpovědností při nedodržení stanovených povinností. Zvláštní právní úprava pro zaměstnance státní správy je institutem moderního správního práva. Státní zaměstnanci mají rozšířené povinnosti, které mají zajistit stabilní, fungující a výkonnou státní správu. (ČESKO)

4.1.5.1 Odbor majetkových daní

Odbor majetkových daní zajišťuje správu a výběr daní z nemovitých věcí a daně z nabytí. V roce 2020 zde bylo zaměstnáno celkem 20 zaměstnanců ve dvou samostatných oddělení a 5 vedoucích pracovníků. Správci daně z nemovitých věcí spravují územní obvody městských částí Praha 10, Praha 15, Praha 22, Praha – Benice, Praha – Dolní Měcholupy, Praha – Dubeč, Praha – Kolovraty, Praha – Královice, Praha – Křeslice, Praha – Nedvězí, Praha – Petrovice a Praha – Štěrboholy, což představuje obsluhu přes 60 tisíc poplatníků daně. Daň z nabytí nemovitosti byla v roce 2020 zrušena a vztahuje se na všechny případy, kdy právní účinky vkladu do katastru nemovitostí vznikly dne 26. 11. 2019 a později.

4.2 Analýza možností stimulace pracovníků

Zaměření mé bakalářské práce je na zjištění preferencí i způsobů stimulačních prostředků využívaných vedoucími pracovníky a jejich výsledného vlivu na chování a motivaci zaměstnanců pracujících na pozici správce daně. Jako místo provedení průzkumu jsem si vybrala výše uvedený odbor majetkových daní, kde jsem čtvrtým rokem zaměstnaná

na pozici správce daně. S dotazy týkající se motivace a stimulace pracovníků jsem oslovila celkem pět pracovníků na vedoucích pozicích, kteří každodenně vykonávají řídící, rozhodovací a kontrolní činnosti.

4.2.1 Charakteristika vedoucích zaměstnanců majetkových daní

Tabulka 5 Struktura vedoucích pracovníků dle pracovní pozice

pracovní pozice respondenta	**označení respondenta**
ředitelka odboru majetkových daní	ŘO
vedoucí oddělení majetkových daní I.	V1
vedoucí oddělení majetkových daní II.	V2
zástupce vedoucího oddělení majetkových daní I.	ZV-1
zástupce vedoucího oddělení majetkových daní II.	ZV-2

Zdroj: vlastní

Tabulka 6 Struktura vedoucích pracovníků dle pohlaví

pohlaví vedoucích pracovníků	**počet vedoucích pracovníků**	**podíl v %**
žena	5	100 %
muž	0	0 %
celkový součet	5	100 %

Zdroj: vlastní

Tabulka 7 Struktura vedoucích pracovníků dle věku

věk vedoucích pracovníků	**počet vedoucích pracovníků**	**podíl v %**
20 – 30 let	1	25 %
40 – 50 let	3	50 %
50 – 60 let	1	25 %
celkový součet	5	100 %

Zdroj: vlastní

Tabulka 8 Struktura vedoucích pracovníků dle délky praxe na vedoucí pozici

délka praxe vedoucích pracovníků	**počet vedoucích pracovníků**	**podíl v %**
5 let a méně	3	60 %
5 – 10 let	1	20 %
nad 10 let	1	20 %
celkový součet	5	100 %

Zdroj: vlastní

Tabulka 9 Struktura vedoucích pracovníků dle dosaženého vzdělání

vzdělání vedoucích pracovníků	počet vedoucích pracovníků	podíl v %
střední vzdělání s maturitní zkouškou	2	40 %
vyšší odborné vzdělání nebo bakalářský studijní program	2	40 %
bakalářský nebo magisterský studijní program	1	20 %
celkový součet	5	100 %

Zdroj: vlastní

4.2.2 Způsob zjišťování prvotních údajů

(HENDL, 2005 stránky 155-159) Prvotní údaje potřebné k posouzení možností a míry využívání motivačních faktorů stimulace pracovníků byli zjištěny formou osobně řízeného polo-strukturovaného rozhovoru, prostřednictvím otevřených otázek. Před zahájením rozhovorů byli všichni dotazovaný pracovníci informování s důvodem rozhovoru a možnosti se seznámit s výsledky mého výzkumu, dále byli všichni zúčastnění ujištěni o zachování anonymity jejich odpovědí. Výhodou zvolené techniky je vedení rozmluvy dle předem připraveného dotazníku, tak aby nedošlo k vynechání žádné otázky. A zároveň bylo jasné, kdo a co na položenou otázku odpověděl. Částečnou nevýhodou této formy dotazování je fakt, že mohla nastat situace, kdy se respondent nemusel cítit komfortně, a tak na „pro něj“ citlivé otázky odpovídal spíše v obecné rovině anebo pouze částečně. V průběhu rozhovorů jsem se snažila maximálně soustředit i na neverbální projevy dotazovaných, jejich mimiku a gesta, emoce i celkovou dynamiku rozhovoru. Tento způsob dotazování byl časově náročnější a celkově tak tento rozhovor trval dvě hodiny.

Při přípravě otázek jsem se soustředila na otevřené a objektivní pokládání otázek, tak abych dotazovaného nenaváděla na konkrétní odpověď, a on si mohl vybrat pouze jednu z možných odpovědí. Na žádnou z otázek tak nebylo možné odpovědět jednoznačně ve smyslu „ano“ či „ne“. Konstrukce otázek vždy vyžadovala jejich zamyšlení se nad formulacemi a sestavení informací do plnohodnotných odpovědí. Výsledkem rozhovoru je popis osobních postojů a názorů k probíranému tématu. Důležitým znakem otevřených otázek byla jejich specifická struktura. S ohledem na velký záběr oblastí, kterých se tyto otázky mohli dotknout jsem průběžně usměrňovala průběh našeho rozhovoru a podrobněji specifikovala základní význam položené otázky. Ve výsledku se tak nejedná o jednoznačná fakta, ale především o pocity dotazovaných,

Tabulka 10 Schéma provedení rozhovoru

Fáze	Akce
Příprava	Kontaktování vybraných osob a ověření si souhlasu účasti na výzkumu
Organizace	Výběr místnosti a upřesnění termínu a času setkání
Uvítání	Přátelské, jedná se o pracovníky, se kterými jsem v pravidelném pracovním kontaktu
Začátek	Vysvětlení důvodu setkání a ujištění zúčastněných, že zjištěné informace budou zpracovány anonymně
Základní pravidla	Upřesnění způsobu pokládání otázek, ubezpečení zúčastněných, že žádná odpověď není špatná nebo dobrá, že odpovědi mají vycházet především z jejich pocitů a názorů
Základní témata	Postupné pokládání klíčových a stimulujících otázek, záznam jednotlivých opovědí
Dotazník	Rozdání dotazníků a vysvětlení pravidel hodnocení
Závěr	Sběr dotazníků, rozdání sladké odměny, poděkování a rozloučení

Zdroj: vlastní

Při zjišťování informací byli použity tři typy otevřených otázek:

- otázky volné
- otázky asociační
- otázky doplňovací

Kombinace těchto typů otázek podporovala a rozvíjela vzájemnou konverzaci, která mě vedla k pozornému naslouchání a ve výsledku k získání detailních informací.

Součástí zjišťovaných informací byl i jednoduchý dotazník, rozdaný respondentům na konci našich rozhovorů. Cílem dotazníku bylo zjištění pořadí preferencí vybraných stimulů na zaměstnance. Do dotazníkového šetření se zapojili vedoucí pracovníci, se kterými byly provedeny rozhovory plus pět náhodně vybraných zaměstnanců z odboru majetkových daní. V dotazníku bylo uvedeno deset motivačních nástrojů ovlivňující stimulaci zaměstnanců. Respondenti tímto způsobem vyjádřili svůj postoj ke každému motivačnímu nástroji a dle vlastního uvážení přidělili odpovídající počet bodů. Hodnotící škála byla v rozsahu 1 až 10 bodů, kdy vyšší počet bodů pro sledovaný stimulant představuje vyšší míru ovlivnění pracovního přístupu a chování pracovníků, a naopak nižší počet představuje menší význam stimulantu.

Po dohodě s dotazovanými pracovníky bylo jako nejvhodnější místo uskutečnění rozhovoru zvoleno „domácí prostředí“, tedy vybraná kancelář na pracovišti respondentů, což přispělo k vytvoření příjemné atmosféry. Tři respondenti v rámci společného setkání odpovídali na otázky jednotlivě, ve vytvořené živé atmosféře se vzájemně doplňovali a o tématech diskutovali. Názory na vybraná témata každý z dotazovaných posoudil v návaznosti na své dosavadní zkušenosti a praxi, výstupem byli jejich individuální odpovědi. Jedna z pěti oslovených osob odmítla svou účast na výzkumu a s jednou osobou proběhl rozhovor individuálně. Z celkového počtu pěti oslovených se nakonec výzkumu zúčastnili pouze čtyři osoby.

4.2.3 Způsob zpracování zjištěných dat

Při zpracování zjištěných informací jsem vycházela z teoretického rámce této bakalářské práce, kterého obsahem je přehledná charakteristika práce manažera, vedení lidí, motivace, motivačních nástrojů a prostředků stimulace. Obsahem výzkumu bylo dotazování, které ve výsledku vedlo ke zjištění, jak vnímají vedoucí pracovníci motivaci pracovníků a jaké způsoby, prostředky nebo nástroje stimulace oni sami využívají. Posuzován byl především samotný přínos stimulů, míra pravomocí vedoucí pracovníků, vzájemná komunikace na pracovišti a posouzení současné situace jako celku. Způsob zpracování zjištěných informací byl proveden dvěma způsoby:

- **Syntéza rozhovorů vedoucích pracovníků** – obsahem je interpretace otázky, bližší popis a upřesnění cíle otázky a zaznamenání odpovědí respondentů.

Vyhodnocení dotazníků – jednoduchost, přehlednost a srozumitelnost dotazníku mi umožnila zpracovat podrobnou analýzu názorů a postojů respondentů. Pro vyhodnocení dotazníků jsem použila metody vícekriteriální analýzy dat, konkrétně bodovací metodu a metodu AHP (Analytic Hierarchy Process).

4.2.4 Zpracování rozhovorů

Otázka:	**1. Jaký je váš názor na uplatňování množností stimulace v pracovním procesu a v jaké míře je případně používáte?**
Cíl otázky:	Cílem této otázky bylo zjistit rozsah uplatňovaných nástrojů motivace ke stimulaci pracovníků.

Odpovědi:

ŘO	Využívám prakticky průběžně, kdykoliv je potřeba a mám možnost.
V1	Stimulace pracovníků je důležitá, snažím se využívat všechny možnosti, především ale systémově nastavené nástroje jako finanční hodnocení a benefity. Pracovníci jsou pravidelně formálně hodnoceni v časovém intervalu, jednou za 12 až 24 měsíců. V hodnocení jsou na základě stupnice 1 až 4 posuzovány nejenom jejich odborné znalosti, ale i komunikační, sociální dovednosti a osobní přístup. Na základě výsledku hodnocení je pracovníkům navrhována finanční odměna. Hodnocení předávám zaměstnancům jednotlivě a snažím se při tom zdůraznit jejich silné stránky a upozornit je na nedostatky a slabší místa. Pochvala a ocenění práce je tak realizována především na formální úrovni.
ZV-1	Z mé strany vnímám stimulaci tak, že se zajímám o práci jednotlivců a v případě, že si nevědí rady můžou za mnou přijít. Pravdou je ale, že na individuální pochvalu není moc času. U všech pracovníků se snažím budovat pocit vzájemné soudržnosti a solidarity. Jsem ráda, že na oddělení je obecně dobrá atmosféra a pracovníci si vzájemně předávají informace i zkušenosti.
ZV-2	Snažím se pracovníkům předávat dostatečné informace k zadaným úkolům, nebráním se vzájemné konzultaci, pokud to časové podmínky dovolují. To znamená, že všechny podoby stimulace považuji za důležité a je potřeba je využívat v maximální míře. Jako nedostatek vnímám, že se na oddělení nekonají žádné informační schůzky, či krátké porady, na kterých by se zaměstnanci mohli společně vyjádřit, sdělit připomínky, a tak by se problémy mohli řešit pružněji a komplexněji.

otázka:	**2. V čem spatřujete přínos využívání nástrojů motivace pro zvyšování pracovní výkonnosti pracovníků?**
Cíl otázky:	Tato otázka přímo navazuje na předchozí otázku, cílem je specifikovat konsekvence využívání různých motivačních nástrojů, posouzen byl dopad na pracovní výkonnost a osobní odpovědnost pracovníků.

Odpovědi:

ŘO	Pracovníci vědí, co od nich očekávám, vědí, že musí úkoly plnit a splnit a proč je plní, případně když dlouhodobě plní v požadované kvalitě a kvantitě, tak se to projeví na jejich lepším pravidelném hodnocení a návazně i na finančním. Také to funguje naopak.
V1	Kombinace finančního ohodnocení práce a široké spektrum plošných sociálních benefitů přispívá ke zvýšení spokojenosti, loajality, odpovědnosti a výkonnosti zaměstnanců. Pracovníci často oceňují stabilitu zaměstnání a možnost kariérního růstu. Svůj osobní přínos vidím především v tom, že se snažím k zaměstnancům přistupovat individuálně s ohledem na jejich povahu a temperament. Zároveň se snažím rozvíjet jejich schopnosti.
ZV-1	Myslím si, že je důležité, aby zaměstnanci ve svých vedoucích cítili podporu a měli možnost se k pracovním záležitostem osobně vyjádřit. Společné řešení problémů motivuje zaměstnance ve zvyšování výkonnosti a odpovědnosti. Pracovníci tak získávají pocit potřebnosti, hlavně to, že byli přínosem a jejich práce jim dává smysl.
ZV-2	Hlavní přínos vidím v příjemném pracovním prostředí, kterého součástí jsou dobré mezilidské vztahy. Spokojenost zaměstnanců se odráží na jejich přístupu k práci, obvykle jsou aktivní a sami se zajímají o možnosti řešení problémů. Pokud to časové možnosti umožňují, pak pracovníky podporuji v tom, aby si sami nastavili pořadí plnění úkolu a priority, výsledkem toho je často zvýšení výkonnosti a posílení osobní odpovědnosti.

otázka:	**3. Jaké jsou vaše zkušenosti ve vztahu k výši mzdového ohodnocení (mzda, příplatky, prémie) vašich podřízených s ohledem na stabilitu oddělení a fluktuaci zaměstnanců?**
Cíl otázky:	Otázka byla postavena tak, aby bylo možno zjistit, zda jsou zaměstnanci finančně motivováni a jak jsou spokojeni s nastaveným platovým hodnocením. Cílem bylo zjistit, jestli stávající platové ohodnocení je dostatečné a proč.

Odpovědi:

ŘO	Určitě výše finančního ohodnocení má velký vliv na stabilitu útvaru. Zejména u zaměstnanců, kteří jsou zapracovaní a již překlenuli „nástupní finanční podmínky“. Pokud dosáhne zaměstnanec na nadprůměrné finanční ohodnocení, tak to v jeho rozhodování, zda pozici opustit hraje nezanedbatelnou roli.
V1	Průměrný plat našich zaměstnanců odpovídá průměrné mzdě v České republice, v roce 2020. Problém s obsazením pracovních míst tak obecně ve finančním hodnocením nevidím. Systém hodnocení, je ale poměrně nevýhodný pro absolventy škol a lidi s kratší praxí. Základní tabulka platových tarifních tříd tyto lidi výrazně znevýhodňuje, což vede k tomu, že o práci ve finanční správě mají zájem především lidé středního věku. V odboru majetkových daní je zaměstnáno 67 % pracovníků ve věku 40–50 let. V současné době je naše oddělení personálně stabilní, což vnímám jako velký bonus.
ZV-1	Platové podmínky jsou z mého pohledu na dobré úrovni, výši svého platu mohou zaměstnanci ovlivnit aktivním a zodpovědným přístupem. Zaměstnanci jsou pravidelně formálně i neformálně hodnoceni. Nevidím problém, v tom že by nám zaměstnanci odcházeli za výhodnějším finančním hodnocením.
ZV-2	V současnosti jsou místa na oddělení obsazena zkušenými zaměstnanci s několikaletou praxí. Možnost navýšení pevné části jejich platu o osobní příplatek a mimořádné prémie upevňuje stabilitu pracovních míst, finančního hodnocení nemá výraznější vliv na fluktuaci pracovníků.

otázka:	**4. Jaký máte názor na možnosti a variabilitu sestavení osobního ohodnocení pracovníků?**
Cíl otázky:	Výstupem této otázky mělo být zjištění jaké možnosti má vedoucí pracovník k ovlivnění osobního hodnocení pracovníka, jak často je osobní hodnocení upravováno a na základě jakých kritérií.

Odpovědi:

ŘO	Pracuji s osobním ohodnocením v návaznosti na pravidelné řádné hodnocení a v rámci limitů organizace. V případě potřeby využívám institutu mimořádného hodnocení pro úpravu osobního ohodnocení, zejména při neuspokojivém plnění pracovních povinností. Stále porovnávám mezi jednotlivými pracovníky.

V1	Osobní hodnocení zaměstnanců vychází ze zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění zákona č. 35/2019 Sb. Hodnocení provádím v časovém intervalu 12 až 36 měsíců, což je dostatečné na to, abych si vytvořila ucelený názor na kvalitu práce konkrétního pracovníka. Bodová stupnice 1 až 4 charakterizuje míru plnění požadovaných znalostí a dovedností. Posouzena je znalost právních předpisů, schopnost komunikace, schopnost vytváření sociálních vztahů a taktéž osobní přístup k přiděleným úkolům. Výstupem hodnocení je osobní příplatek, který může dosahovat výši až 50% přidělené tarifní třídy. Osobní příplatek může být také snížen, odejmut nebo ponechán v původní výši. Hodnocení je tak přehledné a transparentní. V rámci služebního ohodnocení jsou stanoveny i individuální cíle pro další osobní rozvoj zaměstnance.
ZV-1	Hodnocení pracovníků přímo nezpracovávám, ale mám možnost se k němu vyjádřit ze svého pohledu. Myslím si, že samotná struktura osobního hodnocení a jeho kritéria jsou dobře nastavená, kdy zohledňují široké spektrum odborných i osobnostních dovedností a znalostí. Součástí hodnocení jsou osobnostní individuální cíle. Výsledkem hodnocení je finanční příplatek, který může výrazně ovlivnit celkovou výši platu. Toto formální hodnocení je prováděno poměrně flexibilně v rozpětí 1 až 3 let. Další možnou formou hodnocení jsou mimořádné odměny, tj. prémie. Tyto jsou především vypláceny za nadprůměrný výkon pracovníka nebo jeho práci nad rámec stanovených povinností dle finančního limitu odboru. Jejich použití je ale mnohem pružnější než u příplatků, vyskytují se i několikrát do roka.
ZV-2	Na hodnocení pracovníků se podílím tím, že průběžně informuji vedoucí oddělení o tom, jak si který zaměstnanec vede při zpracovávání přidělených úkolů. Ve výsledku je vytvořen ucelený rámec informací, ze kterého se vychází při samotném hodnocení. Struktura hodnocení je z mého pohledu transparentní a spravedlivá.

otázka:	**5. V čem spatřujete přínos sociálních benefitů pro zaměstnance a myslíte si, že je jejich nabídka dostatečná nebo vám výrazněji chybí některých z benefitů v aktuálním výběru?**
Cíl otázky:	Cílem dotazování bylo ověřit, jestli jsou v organizaci nastaveny plošné nebo individuální sociální benefity pro zaměstnance. Jak tyto benefity vnímají zaměstnanci a do jaké míry je využívají. Tato otázka měla za úkol také odhalit benefit, který není poskytován, ale z pohledu vedoucích pracovníků by mohl být výrazným přínosem.

Odpovědi:

ŘO	V naší organizaci, resp. státní službě je asi hlavním benefitem pro pracovníka, který tuto službu zvolí, stabilita zaměstnání a pružná pracovní doba. Ostatní benefity (stravenky, dodatková dovolená, „sick days“, příspěvek na penzijní připojištění, pracovní prostředí…) jsou příjemné, ale zásadní ne. Výrazněji mi další benefity nechybí.
V1	Naše organizace se aktivně zajímá o potřeby svých zaměstnanců, pravidelně v ročních intervalech zjišťuje prostřednictvím internetového dotazníku jejich spokojenost. Sociální benefity jsou u nás poskytovány v širokém rozsahu. Mezi nejoblíbenější určitě patří pružná pracovní doba, možnost využívat tzv. „sick days“ v rozsahu 5 dní ročně nebo týden dovolené navíc. Nemyslím si, že by nějaká konkrétní forma benefitu chyběla.
ZV-1	Zaměstnanci mají možnost využívat široké spektrum benefitů. V tomto ohledu nevidím žádné nedostatky. Na benefity má nárok každý zaměstnanec bez rozdílu, což působí pozitivně na celkovou pracovní atmosféru.

ZV-2	Nabídka poskytovaných sociálních benefitů je v naší organizaci na vysoké úrovni. Za zásadní považuji samotnou stabilitu zaměstnání, možnost pracovního růstu, flexibilní pracovní dobu nebo také poskytování studijního volna pro zvyšování si osobní kvalifikace. Personální oddělení se aktivně zajímá o spokojenost a potřeby zaměstnanců a v souvislosti s tím každoročně nabídku benefitů aktualizuje. Na naší organizaci oceňuji i to, že se nevěnuje pouze plošným benefitům, ale myslí i na zaměstnance, kteří se náhle ocitli v závažné životní situaci. Tyto případy jsou řešeny individuálně například formou nevratného finančního příspěvku.

otázka:	**6. O co byste rozšířil(-a) nabídku stimulů zaměstnanců, které dnes nemůžete využít?**
Cíl otázky:	Zaměření otázky je na obecnou strukturu stimulů využívaných k motivaci pracovníků. Jaký názor na to mají vedoucí pracovníci, co vidí jako nedostatečné nebo naopak velmi užitečné.

Odpovědi:

ŘO	Spíš než další a další stimuly, které po čase částečně vyprchají, považuji za důležité mít v organizaci určitý řád, pravidelnost a předvídatelnost v pracovních povinnostech pro každého zaměstnance. Velkým množstvím dalších a dalších nahodilých, nesystémových úkolů s termíny „včera bylo pozdě“ dochází k přepracování některých pracovníků a postupné demotivaci. To se velmi projeví na jejich výkonech.
V1	Obecně mohu říct, že je rozsah stimulů dostatečný. Zaměstnanci jsou průběžně hodnoceny a následně odměňovány podle svých pracovních výsledku. Dobré pracovní výsledky se tak odrazí na finančním hodnocení a naopak. Stabilita pracovního týmu výrazně přispívá k dobrým vztahům na pracovišti a k celkové pozitivní atmosféře.
ZV-1	Myslím si, že v současné době zaměstnavatel poskytuje uspokojující formy stimulace, kterými mohu motivovat zaměstnance ke zvyšování jejich pracovních výkonů. Přínosem by ale určitě byla modernizace užívaného informačního systému, který je v mnoha oblastech omezující a přispívá k menší efektivitě a k vyšší frustraci při výkonu práce.
ZV-2	Z vlastní zkušenosti bych řekla, že je v organizaci a potažmo v našem odboru rozsah obecných stimulů široký. Souhlasím s názory a postoji ostatních kolegů.

otázka:	**7. Zhodnoťte vliv vaší motivace na současné vztahy mezi zaměstnanci. Jak situaci vnímáte?**
Cíl otázky:	Vztahy a způsob spolupráce na pracovišti výrazně ovlivňují pracovní výkonnost a zájem odvádět kvalitní práci. Cílem této otázky bylo zjistit do jaké míry vzájemně zaměstnanci spolupracují, jaká na pracovišti vládne atmosféra, jak velká je soudržnost, solidarita, případně do jaké míry pracovníci sdílí informace a jestli se mezi sebou podělí o získané zkušenosti.

Odpovědi:

ŘO	Já mám to štěstí, že vedu pracovní kolektiv, ve kterém je pro většinu normální hodně spolupracovat, vzájemně si pomáhat a zabrat, když nastane mimořádná situace. Domnívám se, že vztahy máme velmi přátelské a vstřícné. A to i v dobách, kdy se úplně vše nedaří.

V1	Atmosféra na pracovišti je z mého pohledu příjemná. Jsem ráda, že se pracovníci navzájem respektují a při řešení úkolů si často pomáhají a sdílejí odborné znalosti. Nesetkávám se s nezdravou rivalitou.
ZV-1	Pracovní a mezilidské vztahy považuji za velmi dobré. Případné nedorozumění jsou řešeny hned, a tak zbytečně nevzniká dusná atmosféra. Zaměstnanci mezi sebou ve velké míře spolupracují a podporují se navzájem.
ZV-2	Jsem moc ráda, že mám kolem sebe dobré kolegy. Vážím si je jak po pracovní, tak i po lidské stránce. Vím, že se na ně můžu spolehnout, a to samé se snažím poskytnout jim.

otázka:	**8. Jaký je váš osobní názor na zajištění prostředí na pracovišti ve vztahu k pracovnímu výkonu zaměstnanců? Je ve vašich silách inicializovat případné změny?**
Cíl otázky:	Otázka měla za úkol zjistit, jestli vedoucí pracovníci vnímají pracovní prostředí pozitivně nebo v některých věcech vidí nedostatky. Součásti dotazu bylo také zjištění, jestli se jedná především o centrálně nastavené podmínky nebo je možné uplatnit i individuální úpravy.

Odpovědi:

ŘO	Pracovní prostředí máme dobré, avšak pro některé pracovníky je velmi důležité „osobní souznění“ s kolegou, se kterým sdílí nejužší pracovní prostor. U těchto pracovníků je v mých silách zajistit případné změny. Co se týče technického vybavení a zařízení, jsem odkázána na systém organizace, který není z nejpružnějších. Ale i přesto se snažím, cokoliv je možné a přínosné zajistit (třeba i v delším časovém horizontu).
V1	Pracovní podmínky jsou nastaveny standardně a podle mě vyhovují pracovním požadavkům. Myslím si, že je pro zaměstnance příjemné, že sedí v jednotlivých kancelářích maximálně po dvou. Poskytuje jim to tak dostatek soukromí a prostředí není tak rušivé jako ve velkých „open space“ kancelářích. Změny mohou být pouze dílčí, ale snažím se vždy maximálně vyjít vstříc.
ZV-1	Myslím, že na oddělení máme odpovídající pracovní podmínky. Nepříjemné jsou pro nás všechny, ale letní měsíce, kdy při vysokých venkovních teplotách dochází k výraznému přehřátí místností, což vyvolává únavu a nesoustředěnost při práci. Snižuje se tím i celková pracovní výkonnost. Částečně se tento problém podařilo vyřešit tím, že do všech kanceláří byli v letošním roce umístěny alespoň stolní ventilátory. Bylo vidět, že to zaměstnance potěšilo. I tato ve své podstatě maličkost, byla výrazným přínosem pro zlepšení pracovních podmínek.
ZV-2	Jako nepříjemné vnímám nedostatečné zázemí pro stravování zaměstnanců. V budově není jídelna, a tak si zaměstnanci nosí vlastní jídlo, které musí jíst na stole u počítače. Možnost řešení tohoto problému není bohužel v mé kompetenci. Na druhou stranu, třebaže není v mých silách toto změnit, snažím se alespoň apelovat na naše vedení, tak aby se tímto problémem zabývaly. Obecně bych ale řekla, že máme pracovní podmínky dobré a zaměstnanci můžou svou práci prováděn kvalitně.

otázka:	9. Jaký je Váš přístup k uplatňování pochvaly a uznání práce u zaměstnanců?
Cíl otázky:	Cílem této otázky bylo posoudit, jak vnímají vedoucí pracovníci pochvalu a povzbuzení vůči zaměstnancům, jestli ji považují za důležitou a jak často k tomu přistupují. Dílčí otázkou bylo také zjistit, jestli vedoucí pracovníci upřednostňují formální pochvalu formou osobního hodnocení nebo kladou důraz na osobní uznání práce.

Odpovědi:

ŘO	Je potřeba a využiji každou možnost.
V1	Pochvalu považuji za přirozený způsob komunikace. Využívám jak formu formální, tak neformální. U formální formy se jedná především o přidělení finanční odměny v rámci limitů organizace.
ZV-1	Myslím si, že s osobní neformální pochvalou trochu pokulháváme. Určitě by prospělo se na to více zaměřit.
ZV-2	Z mého pohledu je uplatňována především formální pochvala, což považuji za základ. Mám pocit, že se na osobní uznání občas zapomíná.

otázka:	10. V čem spatřujete důležitost zpětnovazebního vztahu ke svým zaměstnancům?
Cíl otázky:	Zpětná vazba je důležitým nástrojem stimulace, zaměstnanci tak dostávají jasnou informaci, odezvu, do jaké míry plní svěřené povinnosti, jaká je kvalita jejich práce a v čem by se měli zlepšit. Cílem této otázky proto bylo ověřit jakou formou a v jakém rozsahu je zpětná vazba pracovníkům poskytována.

Odpovědi:

ŘO	Musí být v každém případě. Preferuji osobní kontakt, je to vždy nejefektivnější a nejúčinnější.
V1	Zpětnou vazbu poskytuji, vždy proto aby se předešlo případným nedorozuměním. Je to záruka toho, že si vzájemně rozumíme a víme co od sebe očekáváme. Určitě je pro mě předávání informací osobní formou prioritou.
ZV-1	Vzhledem k tomu, že u nás na oddělení probíhá dobrá komunikace není problém ani se zpětnou vazbou. Pracovníci se tím utvrzují, že přidělené úkoly vykonávají správně, zvyšuje to jejich sebevědomí a jsou schopni podat velmi dobrý výkon.
ZV-2	Zpětná vazba je základ dobrých vztahů. Je důležité, aby pracovníci dostávali jasné informace týkající se jejich práce. Jen tak se můžou zlepšovat a vyvarovat nezdaru. Zaměstnanci cítí zájem a podporu, odráží se to pak na jejich pracovním výkonu.

otázka:	11. Do jaké míry jsou pracovníci zapojování do rozhodování při řešení pracovních problémů?

Cíl otázky:	Cílem této otázky bylo zjistit, jestli jsou i zaměstnanci oddělení zapojovány do rozhodováni při řešení problému nebo musí vždy přijmout již hotová rozhodnutí od nadřízených pracovníků.

Odpovědi:

ŘO	Myslím, že každý ví, že může svůj názor a nápad říct. Zajímá mě i jejich pohled na věc, jaké mají možnosti, co činí problémy, časový horizont, jak jsou schopni to zvládnout, protože jsou to oni, kteří v praxi musí úkoly zpracovat.
V1	Nemám pocit, že by se mohli zaměstnanci aktivně zapojovat do rozhodování. Většina pokynů je řízena nadřízenými orgány a k pracovníkům se tak dostávají již konkretizované informace. Přináší to občas problémy, v tom, že se najednou musí řešit velký počet úkolů, a tím se neúměrně navyšuje i tlak na výkon pracovníků.
ZV-1	Je otázka, co je obsahem rozhodování. V případě, že se jedná o problém, se kterým se už pracovník setkal může a je i vhodné, aby využil vlastní zkušenosti a znalosti.
ZV-2	Názory a návrhy pracovníků jsou vítány, ale samotné rozhodování je především v kompetenci vedoucích pracovníků. Zkušenosti zaměstnanců jsou vždy důležitou součástí konečného rozhodování.

otázka:	**12. V jakém rozsahu je pracovníkům umožněno rozhodovat o způsobu plnění pracovních povinností?**
Cíl otázky:	Otázka měla za úkol objasnit, jestli vůbec nebo v jakém rozsahu se můžou zaměstnanci vyjadřovat k pracovním záležitostem. Cílem bylo zjistit, jestli i v tak velké organizaci jako je státní správa mají možnost pracovníci ovlivnit posloupnost a průběh pracovních činností.

Odpovědi:

ŘO	V rozsahu daných úkolů a závazných či zákonných termínů je na každém, jak si svou práci zorganizuje. Většinou jsou rychlí a kreativní, někteří potřebují pomoct a nasměrovat.
V1	Způsob zpracování úkolů je dán odbornými metodikami a je nutné je dodržovat. Posloupnost činností si ale pracovníci můžou značně přizpůsobit. Tuto možnost využívají především zapracovaní pracovníci, kteří znají finální termíny a nemají problém se jich držet. Určitě to vede k jejich celkové samostatnosti a zvýšení sebevědomí.
ZV-1	Ano, a je to vítáno, celkový pracovní proces je tak pružnější.
ZV-2	Záleží na konkrétním pracovníkovi, jak si dokáže práci zorganizovat. Není to, ale vhodný způsob pro všechny, jsou lidé, kterým více vyhovují přesně dané pokyny a postupy.

otázka:	**13. Jak působí zvyšování úrovně kvalifikace na motivaci pracovníků?**
Cíl otázky:	Cílem této otázky bylo zjistit do jaké míry organizace podporuje a rozvíjí odbornou kvalifikaci zaměstnanců, jaká forma se jeví jako nejúčinnější a proč. Jak oblast vzdělávání vnímají zaměstnanci a jestli jsou získané informace dostatečné a kvalitní pro každodenní praxi.

Odpovědi:

ŘO	Určitě preferuji prezenční formu zvyšování odborné kvalifikace. Pokud se jedná o formu distanční, tak prostřednictví přehledné prezentace. Zaměstnanci se mají možnost přihlásit do kurzů, které prohlubují či rozšiřují jejich znalosti. Zvyšování kvalifikace je nedílnou součástí každého pracovníka. V současné době jsou vzdělávací akce výrazně omezeny příčinou je „coronavirová“ pandemie, která nás všechny zasáhla.
V1	Naše organizace má velmi dobře vypracovaný systém vzdělávání. Nejčastěji probíhá školení formou přednášek ve školících střediscích. Jedná se o několikadenní semináře. Zaměstnanci se na nich můžou přímo dotazovat, což je velká výhoda. Méně často jsou organizovány on-line kurzy. Všichni zaměstnanci se pravidelně účastní několikastupňového systému zvyšování odborné kvalifikace.
ZV-1	Průběžné zvyšování kvalifikace zaměstnanců je pro pracovníky organizace velmi důležité. Jedná se o obor, ve kterém probíhají časté změny a jejich neznalost by výrazně ovlivnila kvalitu vykonávaných činností. Z mého pohledu jsou nejúčinnější prezenční školení, na kterých se probírají vzorové příklady. Je to nejlepší způsob, jak získané zkušenosti uplatnit při každodenní práci. Zaměstnanec, který má možnost se rozvíjet je určitě spokojenější a při práci sám sebou jistější.
ZV-2	Organizovaná školení jsou na dobré úrovni. Značný nedostatek vidím ale ve způsobu evidence konkrétních pracovních postupů – metodik. Vyhledávání je komplikované a nepřehledné. I zkušení a zapracovaní pracovníci mají se získáním informací mnohokrát problém.

otázka:	**14. Jaký máte názor na využívání negativní motivace z pohledu osobní iniciativy k zaměstnancům z krátkodobého anebo dlouhodobého hlediska?**
Cíl otázky:	Otázka byla položena za účelem zjištění, jak vedoucí pracovníci přistupují k negativní motivaci. Jestli využívají v rámci své práce, případně jak často sankce, kárná opatření, srážky ze mzdy, nebo nějakou jinou formu vnějšího tlaku na pracovníka za účelem zvýšení jeho výkonnosti. Dílčí otázkou je zjištění, jestli v těchto praktikách vidí nějaký přínos.

Odpovědi:

ŘO	Nikdy nekritizuji jakýkoliv nápad nebo negativní připomínku. Je nutné situaci rozebrat.
V1	Uvědomuji si, že vyvolávání strachu a obav vede často k rezignaci či pasivitě. Používaní finančních sankcí považuji za krajní řešení, když už jiné formy stimulace nejsou účinné. Dlouhodobě není možné tento způsob stimulace uplatňovat.
ZV-1	Nejedná se o formu jednání, kterou bych při své práci využívala. Nevidím v tom žádný přínos.

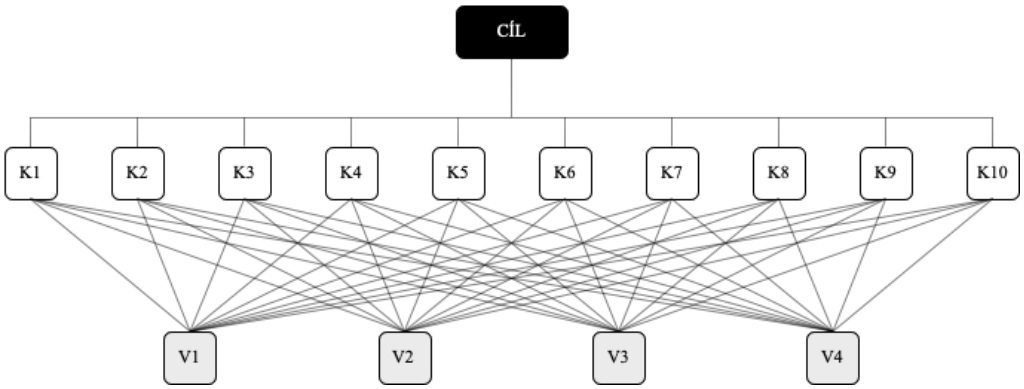
ZV-2	Tlak způsobuje zpravidla protitlak, vše záleží na konkrétní situaci a konkrétní osobě. Jsou pracovníci, u kterých by tento způsob komunikace vyvolal demotivaci a ztrátu zájmu cokoliv dělat na druhou stranu, jsou lidé, u kterých to může vyvolat impulz zlepšit se, i když jenom krátkodobě. Z dlouhodobého hlediska se ale nic neřeší, je proto potřeba pátrat po příčině.

otázka:	**1. Jak hodnotíte současnou situaci, úroveň pracovní motivace pracovníků?**
Cíl otázky:	Cílem této otázky bylo objektivně posoudit pracovní nasazení a výkonnost zaměstnanců ve vztahu k využívaným hmotným a nehmotným stimulům.
Odpovědi:	
ŘO	Záleží na situaci a pravidlech zaměstnavatele i obecně situaci ve společnosti. V současné nelehké „coronavirové“ době si spousta z nás uvědomuje hodnotu stálého zaměstnání, i když ne vždy společensky atraktivního a prestižního. Za sebe i většinu „mých“ pracovníků mohu ještě konstatovat, že práce je zajímavá, rozhodně není jednotvárná, je stále plná novinek a málokdy je vše úplně hotovo.
V1	U některých pracovníků je možná motivace slabší než v předchozích letech. Zavedené stimulační prostředky zevšedněli a zaměstnanci je často přijímají, i když to tak není jako běžnou součást svého pracovního či služebního poměru.
ZV-1	Jak jsou rozdílný lidi, tak je rozdílná i jejich motivace. Jsem ráda, že jsou u nás i zaměstnanci, kterých práce naplňuje a jsou ochotni udělat věci nad rámec svých běžných povinností.
ZV-2	I přesto, že v současné době je vysoké pracovní vytížení, snaží se zaměstnanci pracovat co nejlépe. Myslím si, že se v tom odráží jejich loajální přístup k organizaci.

4.2.5 Vyhodnocení dotazníků

K posouzení dotazníků jsem použila dvě metody vícekriteriální analýzy dat. Pořadí důležitosti stimulantů z pohledu zaměstnanců bylo vyhodnoceno základní bodovací metodou s vyčíslením vah kritérií, a pro celkové vyhodnocení užitku ze strany zaměstnanců a vedoucích pracovníků byla použita metoda AHP (Analytic Hierarchy Process). Metoda AHP byla navržena profesorem Saatym v roce 1980 a umožňuje pracovat s neměřitelnými kritérii, kdy pomáhá zjednodušit a zrychlit přirozený proces rozhodování. Při řešení rozhodovacího problému jsou brány v úvahu všechny prvky, které ovlivňují výsledek analýzy, vazby mezi nimi a jejich vzájemná intenzita. AHP má hierarchickou strukturu, představuje lineární strukturu obsahující několik úrovní prvků tzv. rodokmen.

Obrázek 10 Struktura metody AHP při posouzení důležitosti využívaných stimulantů



Zdroj: vlastní

Popis polí zobrazených ve struktuře metody AHP:

- [Cíl] zjištění pořadí důležitosti zkoumaných stimulantů a pořadí jednotlivých vedoucích pracovníků ve vztahu k posuzovaným stimulantům
- [Kritéria „K"] – 10 motivačních nástrojů stimulace
- [Varianty „V"] – 4 vedoucí pracovníci

Jako první byly vyhodnoceny dotazníky pěti náhodně vybraných zaměstnanců s pomocí základní bodovací metody. Výsledkem bylo zjištění vah jednotlivých hodnocených kritérií v_i. Váhy kritérií představují míru důležitosti daného kritéria (stimulu). Tato váhová kritéria byla dále použita a promítnuta do hodnocení vedoucích pracovníků a následného vyčíslení vah kritérií v_j a míry užitku u_j posuzovaných stimulantů.

Rovnice 1 vzorec pro výpočet vah kritérií

$$v_j = \frac{b_j}{\sum b_j}$$

Rovnice 2 vzorec pro výpočet užitku kritérií

$$u_j = v_j \times v_i$$

kde

v_j … váhy jednotlivých variant

b_j … body jednotlivých variant

v_i … váhy jednotlivých kritérií zaměstnanců

Výsledná matice reprezentuje užitnou hodnotu jednotlivých zkoumaných stimulantů. Zjištěné informace jsou znázorněny i graficky.

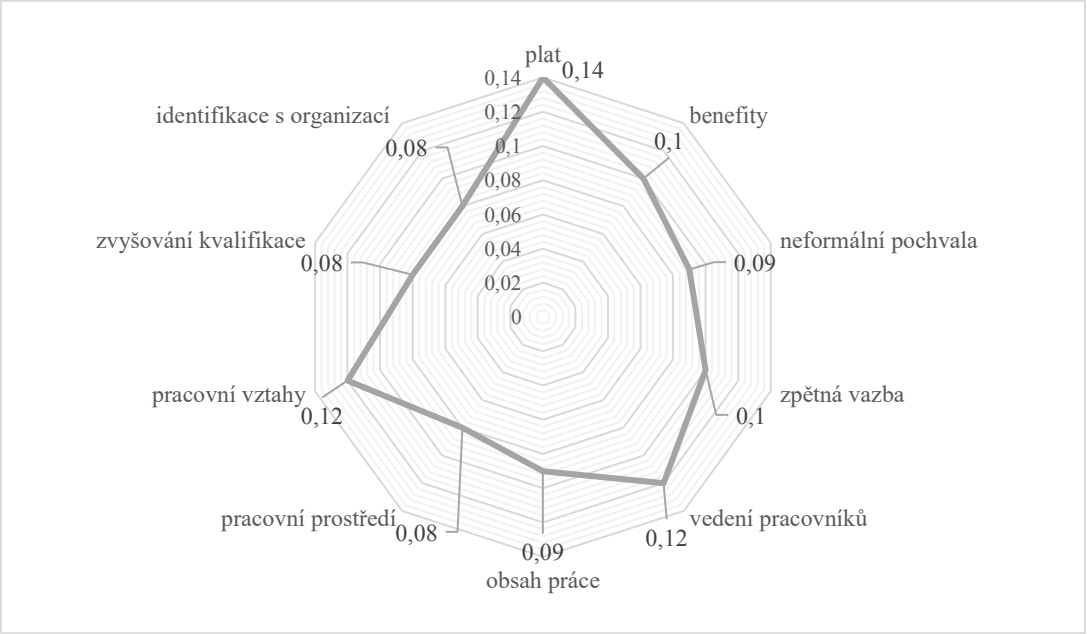
Vyhodnocení dotazníků pěti náhodně vybraných pracovníků odboru majetkových daní. Pro výpočet míry stimulace byla použita základní bodovací metoda s vyčíslením vah jednotlivých kritérií v_i (stimulů) a následné určení pořadí.

Tabulka 11 Základní škála vah jednotlivých kritérií

	hodnotitelé								
počet	**kritéria**	**1.**	**2.**	**3.**	**4.**	**5.**	**průměr**	**váhy kritérií**	**pořadí vah**
1.	plat	10	10	9	10	10	9,80	0,14	1
2.	benefity	7	6	9	8	7	7,40	0,10	3
3.	neformální pochvala	7	7	5	7	6	6,40	0,09	4
4.	zpětná vazba	8	8	8	7	6	7,40	0,10	3
5.	vedení pracovníků	9	8	8	10	9	8,80	0,12	2
6.	obsah práce	7	5	6	6	7	6,20	0,09	4
7.	pracovní prostředí	5	5	7	6	7	6,00	0,08	5
8.	pracovní vztahy	8	9	8	8	9	8,40	0,12	2
9.	zvyšování kvalifikace	5	7	4	5	6	5,40	0,08	5
10.	identifikace s organizací	7	5	5	6	7	6,00	0,08	5

Zdroj: vlastní

Graf 1 Hodnocení účinnosti stimulace z pohledů zaměstnanců dle vah kritérií



Zdroj: vlastní

Tabulka 12 Vyhodnocení dotazníků vedoucích pracovníků dle jednotlivých sledovaných kritérií ve vztahu s postoji zaměstnanců.

vedoucí pracovníci	plat			benefity			neformální pochvala			zpětná vazba			vedení pracovníků		
	body	váhy	užitek	body	váhy	užitek	body	váhy	užitek	body	váhy	užitek	body	váhy	užitek
ŘO	8	0,23	0,03	7	0,23	0,02	9	0,32	0,03	9	0,27	0,03	10	0,27	0,03
V-1	8	0,23	0,03	8	0,26	0,03	6	0,21	0,02	8	0,24	0,02	8	0,22	0,03
ZV-1	9	0,26	0,03	8	0,26	0,03	5	0,18	0,02	9	0,27	0,03	10	0,27	0,03
ZV-2	10	0,29	0,04	8	0,26	0,03	8	0,29	0,03	7	0,21	0,02	9	0,24	0,03
vedoucí pracovníci	obsah práce			pracovní prostředí			pracovní vztahy			zvyšování kvalifikace			identifikace s organizací		
	body	váhy	užitek	body	váhy	užitek	body	váhy	užitek	body	váhy	užitek	body	váhy	užitek
ŘO	7	0,24	0,02	6	0,25	0,02	9	0,25	0,03	8	0,28	0,02	9	0,28	0,02
V-1	7	0,24	0,02	6	0,25	0,02	9	0,25	0,03	6	0,21	0,02	7	0,22	0,02
ZV-1	8	0,28	0,02	7	0,29	0,02	8	0,22	0,03	7	0,24	0,02	9	0,28	0,02
ZV-2	7	0,24	0,02	5	0,21	0,02	10	0,28	0,03	8	0,28	0,02	7	0,22	0,02

Zdroj: vlastní

Tabulka 13 Matice užitků možností stimulace vedoucích pracovníků, včetně postojů a názorů vybraných zaměstnanců

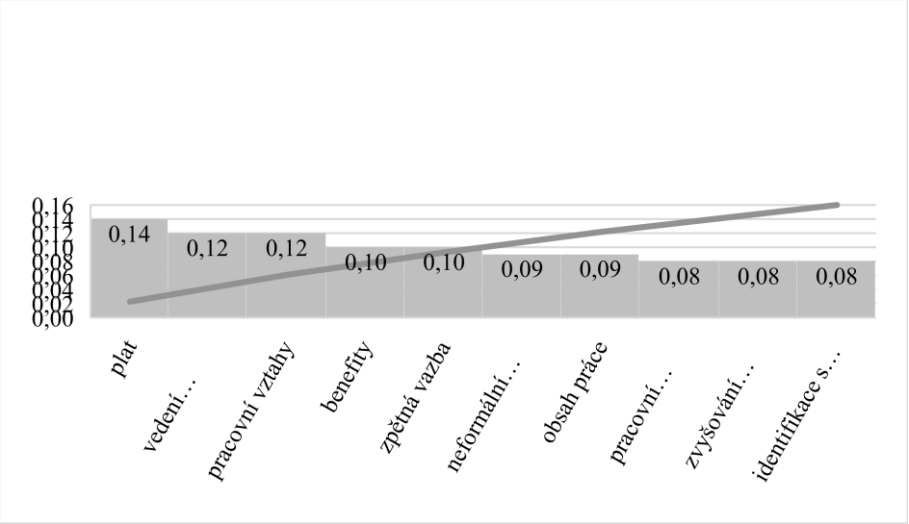
vedoucí pracovníci	plat	benefity	neformální pochvala	zpětná vazba	vedení pracovníků	obsah práce	pracovní prostředí	pracovní vztahy	zvyšování kvalifikace	identifikace s organizací	celkem užitek	pořadí
ŘO	0,03	0,02	0,03	0,03	0,03	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	0,26	1.
V-1	0,03	0,03	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	0,23	3.
ZV-1	0,03	0,03	0,02	0,03	0,03	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	0,25	2.
ZV-2	0,04	0,03	0,03	0,02	0,03	0,02	0,02	0,03	0,02	0,02	0,25	2.
celkem dle kritérií	0,14	0,10	0,09	0,10	0,12	0,09	0,08	0,12	0,08	0,08		
Pořadí	1.	3.	4.	3.	2.	4.	5.	2.	5.	5.		

Zdroj: vlastní

4.2.5.1 Celkové vyhodnocení dotazníků vedoucích pracovníků a zaměstnanců s ohledem na pořadí důležitosti jednotlivých stimulantů.

Z provedeného porovnání vyplívá, že za nedůležitější formu stimulace je považován plat, na druhém místě to jsou dobré pracovní vztahy a způsob vedení pracovníků, a na třetím místě se umístili uplatňované benefity a rozsah poskytování zpětné vazby. Význam ostatních zkoumaných stimulantů byl nižší a poměrně vyrovnaný. Nejslabší účinek ze všech posuzovaných možností má vliv pracovního prostředí, zvyšování kvalifikace a identifikace pracovníků s organizací.

Graf 2 Zobrazení výsledného pořadí důležitosti stimulů

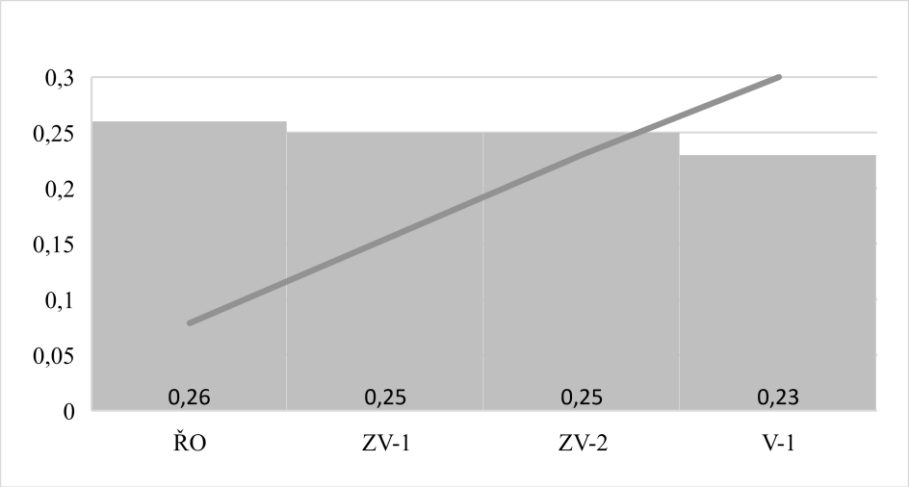


Zdroj: vlastní

4.2.5.2 Celkové vyhodnocení dotazníků jednotlivých vedoucích a pěti náhodně vybraných pracovníků ve vztahu k deseti sledovanými nástroji motivace vedoucími k pracovní stimulaci.

Vedoucí pracovník RO je ve významném souladu s preferencemi zaměstnanců a dá se usuzovat, že nejlépe chápe možnosti stimulace svých podřízených tak, aby je skutečně motivoval k dosažení maximální efektivity při výkonu pracovních povinností a zároveň zajistil jejich osobní spokojenost.

Graf 3 Výsledné pořadí vedoucích pracovníků ve vztahu k preferencím pracovníků



Zdroj: vlastní

4.3 Shrnutí a doporučení

V této části bakalářské práce shrnu odpovědi vedoucích pracovníků na položené otevřené otázky a specifikuji vhodná doporučení vedoucí ke zvýšení výkonnosti a motivace pracovníků. Dále stručně zrekapituluji výsledek dotazníkového šetření, podrobná analýza je součástí 4. kapitoly.

4.3.1 Shrnutí rozhovorů

Ze zjištěných odpovědí vyplívá, že všichni dotazovaní vedoucí pracovníci přikládají stimulaci velký význam a považují ji za nezbytnou při vedení zaměstnanců. Velký důraz je kladen na systémové nástroje, konkrétně plat a sociální benefity. Za nezbytnou součást je považována podpora zaměstnanců při plnění přidělených úkolů, příjemná atmosféra na pracovišti a také udržování dobrých pracovních vztahů. V průběhu diskuse bylo také zjištěno, že neformální pochvala je uplatňována ve slabší míře a také, že chybí efektivní způsob předávání informací, ke kterým by se zaměstnanci mohli průběžně a flexibilně vyjadřovat. Vedoucí pracovníci jsou si vědomy, že používané stimuly mají vliv na každodenní práci zaměstnanců. Je pro ně důležité, aby zaměstnanci věděli, co se od nich očekává a byli v návaznosti na to finančně ohodnoceni. Dále vedoucí pracovníci upozorňují na široké spektrum sociálních benefitů a také na stabilitu zaměstnavatele. Všechny tyto aspekty vedou ke zvyšování spokojenosti, výkonnosti a odpovědnosti zaměstnanců.

Pozitivně je vnímána i aktivita zaměstnanců při řešení problémů. Na pracovišti je znát soudržnost i loajalita. Vedoucí pracovníci kladou důraz i na osobní přístup k zaměstnancům, podporují své podřízené v tom, aby ke stanoveným úkolů zaujali osobní postoj, pokud to časové možnosti dovolují. U zaměstnanců se tak zvyšuje jejich pocit potřebnosti a práce jim dává smysl. Zaměstnanci jsou pravidelně formálně i neformálně hodnoceni svými vedoucími.

Výše finančního ohodnocení má velký vliv na stabilitu útvaru. Průměrný plat zaměstnanců odboru odpovídá průměrné mzdě, v České republice v roce 2020. Výši svého platu mohou zaměstnanci ovlivnit aktivním a zodpovědným přístupem. Možnost navýšení pevné části jejich platu o osobní příplatek a/nebo mimořádné prémie upevňují stabilitu pracovních míst. Nicméně, systém hodnocení je poměrně nevýhodný pro absolventy škol nebo osoby s krátkou pracovní praxí při nástupu do zaměstnání na tomto úřadě. Základní tabulka tarifních tříd tyto pracovníky výrazně znevýhodňuje. Pokud, ale překonají tuto počáteční nevýhodu, můžou časem dosáhnout i nadprůměrného ohodnocení své práce. Finanční hodnocení zaměstnanců stimuluje zaměstnance k udržení pracovního místa. Vedoucí pracovníci pravidelně pracují s osobním příplatkem pracovníků v rámci limitů organizace. Struktura hodnocení zaměstnanců a jeho kritéria jsou přehledné a transparentní, poskytují ucelený názor na kvalitu práce a výkonnost konkrétního pracovníka. Je prováděno pravidelně v rozpětí 12 až 36 měsíců a v rámci něj stanoveny i budoucí individuální cíle osobního rozvoje zaměstnance. Bodovou stupnicí 1 až 4 vedoucí klasifikuje míru plnění požadovaných znalostí a dovedností. Posuzována je znalost právních předpisů, schopnost komunikace, schopnost vytváření sociálních vztahů a taktéž osobní přístup k přiděleným úkolům a stanoveným osobním cílům. Finalizací hodnocení zaměstnance je pak přiznání osobního příplatku, dosahujícího výše až 50% přidělené tarifní třídy. Další formou finančního hodnocení jsou mimořádné odměny, tj. prémie. Ty jsou vypláceny za nadprůměrný výkon pracovníka nebo jeho práci nad rámec stanovených povinností. Jejich použití je ale mnohem pružnější než u osobních příplatků, je možno je uplatnit i opakovaně v průběhu roku.

V organizaci je zaměstnancům poskytována široká škála plošných sociálních benefitů. Za ty zásadní, jsou považovány stabilita zaměstnání, možnost pracovního růstu, flexibilní pracovní doba nebo poskytování studijního volna. Paradoxně, se ale zvyšování osobní kvalifikace umístilo na druhém konci oblíbenosti stimulů. K preferovaným benefitům

patří také týden dovolené navíc a možnost využívání tzv. sick days, v rozsahu 5 dní ročně. Pracovníci personálního oddělení se aktivně zajímají o potřeby zaměstnanců, v souvislosti s tím každoročně elektronicky rozesílají dotazník spokojenosti a v návaznosti na zjištěné informace nabídku benefitů aktualizují. Individuálně jsou řešeny případy, kdy se sám zaměstnanec nebo jeho blízký rodinný příslušníci dostanou do těžké životní situace. Organizace je ochotna po posouzení případu poskytnou nevratný finanční příspěvek, není výjimkou i organizace veřejné sbírky. Sociální benefity pozitivně ovlivňují pracovní chování zaměstnanců, zvyšují jejich spokojenost a naplňují jejich potřeby. Otevřený a transparentní přístup vedoucích pracovníků vede k vytváření a udržování dobrých pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti. Zaměstnanci si vzájemně pomáhají a předávají si získané zkušenosti. Mezi zaměstnanci je zřetelná velká soudržnost a solidarita. A to i v dobách, kdy se nedaří. Případná nedorozumění jsou řešena hned, a tak zbytečně nevzniká napjatá atmosféra. Vedoucí pracovníci si zakládají na budování vzájemné důvěry.

Pracovní prostředí poskytuje zaměstnancům standartní zázemí pro výkon jejich pracovních činností. Technické vybavení a zařízení je dáno systémem organizace a není vždy v silách vedoucích pracovníků ovlivnit jejich kvalitu. Dílčí změny jsou ale určitě možné, záleží na konkrétním situaci a požadavku. Takovým případem z poslední doby je například řešení vysokých teplot a přehřátí kanceláří v průběhu letních měsíců. Tyto podmínky na pracovišti způsobovali všeobecnou únavu a nesoustředěnost. Situaci se ale podařilo zlepšit tím, že do každé kanceláře byl přidělen stolní ventilátor. I tato zdánlivě malá změna zaměstnance potěšila a bylo to znát na celkové pracovní náladě. Velmi dobře je vnímám i počet zaměstnanců, kteří spolu sdílejí společný pracovní prostor. Zaměstnanci sedí v kanceláři po dvou, což jim poskytuje vysokou míru soukromí a nejsou tak rušeni okolními vnějšími jevy. Naopak, poměrně nedostatečně je řešen prostor pro stravování zaměstnanců. Zde se nejedná pouze o nedostatek daného odboru ale celého úřadu. Zaměstnanci nemají možnost využívat jídelnu, a tak donesené jídlo konzumují na pracovním stole. Velmi často jsou v průběhu oběda rušeni telefony, kolegy a také i veřejností, která přijde na úřad vyřizovat své záležitosti.

Z pohledu vedoucích pracovníků je pochvala a uznání práce důležitým stimulačním faktorem. Všichni zúčastnění považují formální a neformální hodnocení za součást přirozené komunikace. Při vzájemné diskusi bylo ale zjištěno, že primárně uplatňují spíše formální způsob ocenění zaměstnanců, čímž jsou finanční odměny, a právě neformální způsob – tj.

neformální pochvalu a uznání poskytují jen velmi zřídka. Příčinu svého přístupu vidí ve velké časové vytíženosti. Zároveň, se všichni shodli a projevili obecný zájem se na tento stimul v nejbližší době více zaměřit a věnovat neformálnímu hodnocení větší prostor.

Poskytování zpětné vazby považují vedoucí pracovníci při komunikaci za prioritu. Uvědomují si, že jenom správné a srozumitelné předávaní informaci může vést k efektivní a přínosné spolupráci, tak aby byly dosahovány stanovené cíle. Dle jejich vyjádření, je to nejlepší cesta, jak svou práci zlepšovat a vyvarovat se zbytečným nedorozuměním, zároveň měla být poskytována co nejdříve. Řádné a komplexní předávání informací u zaměstnanců výrazně zvyšuje jejich samostatnost a sebevědomí, což je velmi důležité pro jejich osobní rozvoj a spokojenost.

Rozhodování je nedílnou součástí práce každého vedoucího pracovníka. Je ale vždy otázkou, jaký k tomu zaujme postoj a co je obsahem rozhodování. Na našem odboru je preferován otevřený tzv. demokratický přístup, neznamená to ale, že by zaměstnanci kolektivně rozhodovali. Odpovědnost rozhodovat a vést následky svého rozhodnutí je především v kompetenci vedoucích. Je to vždy s ohledem na velikost a organizační strukturu naší organizace. Názory a návrhy zaměstnanců ale hrají při rozhodování velkou roli a vždy je na ně brán ohled. Vedoucí pracovníci se shodli na tom, že pokud to časové možnosti dovolují je vždy důležité téma probrat a vyslechnut si různé postřehy z praxe. Aktivní a otevřený přístup zaměstnanců při řešení problémů je při plnění úkolů vždy žádoucí a je také podporován. Možnost ovlivňovat svou pracovní náplň, potažmo koordinovat činnosti je mezi zaměstnanci vítána, většinou jsou aktivní a často přináší vlastní nápady, jak procesy zefektivnit. Vyhovuje to především zapracovaným a pracovně zkušeným pracovníkům, kteří si už osvojili pracovní postupy a dobře znají finální a také zákonní termíny. Přináší jim to určitou volnost a autonomii. Větší pozornost vedoucích pracovníků je proto věnována zaměstnancům, kteří tak trochu tápou, je o to důležitější, je správně nasměrovat a průběžně podporovat.

Finanční správa patří k organizacím, na kterou dopadají časté legislativní změny, zvyšování kvalifikace zaměstnanců je proto pro organizaci důležité a zároveň nevyhnutné, bez dostatečných informací by nebylo možné zajišťovat kvalitní pracovní výkon. Organizace má vypracovaný vzdělávací systém, své zaměstnance pravidelně vysílá na několikadenní školení a semináře, což je obecně považováno za nejefektivnější způsob získávání informací.

Zaměstnanci, kteří si upevňují a prohlubují své zkušenosti a znalosti, jsou při své práci spokojenější a celkově sami sebou jistější. Současná doba tuto možnost ale neumožňuje, životy nás všech stále ovlivňuje „koronavirová“ pandemie, důsledkem, které došlo k úplnému uzavření všech školících zařízení. Vzdělávání zaměstnanců je v tomto náročném období realizováno prostřednictvím on-line kurzů nebo prostřednictvím odbornými metodickými pokyny ukládanými v systému organizace. V průběhu naší diskuse jsme poodhalili právě problém s vyhledáním těchto metodických pokynů. Jedna z vedoucích upozornila na to, že vyhledávání metodik je časově náročné a nepřehledné. Jejich dohledání způsobuje problém většině zaměstnancům.

Negativní motivaci nepovažují vedoucí pracovníci za účinný prostředek vedoucí ke zvýšení výkonnosti zaměstnanců. Obecně se shodli na tom, že se jedná o krajní řešení, kdy už byli vyčerpány všechny jiné možnosti stimulace. Dále si uvědomují, že tresty a případné finanční postihy vyvolávají přirozený odpor, který celkovou pracovní výkonnost snižuje a zaměstnance demotivuje. Z krátkodobého i dlouhodobého pohledu se nejedná o efektivní řešení, je to často cesta, která vytváří negativní pohled na celou společnost. V zájmu vedoucích je proto problémy řešit co nedříve a vždy najít především jejich příčinu.

Úroveň motivace pracovníků je ovlivňována jak vnitřními, tak vnějšími vlivy. Záleží na situaci a pravidlech zaměstnavatele ale i obecně na situaci ve společnosti. Pracovní podmínky ve státní správě jsou z mnoha pohledů pro zaměstnance přívětivé. Zaměstnanci si uvědomují hodnotu svého stabilního zaměstnání a oceňují sociální benefity. Na druhou stranu se často musí vypořádat i s kritickým pohledem ze strany společnosti. Vedoucí pracovníci dobře vědí, že jenom spokojení zaměstnanci budou plnit své úkoly kvalitně a zodpovědně, stimulace zaměstnanců je pro ně, proto důležitá a je z jejich pohledu nutné mezi zaměstnanci udržovat dobré vztahy, příjemnou atmosféru, budovat vzájemnou důvěru a respekt. Je možné proto říct se, že se daří udržovat motivaci pracovníků na dobré úrovni, jejich přístup je ve většině případů aktivní, loajální a často pracují i nad rámec svých běžných povinností. V součtu, rozsah motivačních nástrojů využívaných ke stimulaci pracovníků je z pohledu vedoucích pracovníků na dobré úrovni. Zároveň podotkli, že větší důraz by měl být kladen na vytvoření určitého řádu pro přidělování pracovních úkolů. Jejich množství, nahodilost a nesystémové přidělování s termíny „včera bylo pozdě“ vede k přepracování zaměstnanců a jejich postupné demotivaci ohrožující, výkonnost, atmosféru i vztahy na pracovišti. Dalším negativním prvkem je používaný informační systém, mající velký podíl

na nižší efektivitě a přispívá k vyšší frustraci zaměstnanců při výkonu práce. Jeho modernizace by znamenala pozitivní přínos k motivaci zaměstnanců a zlepšení pracovního prostředí.

4.3.2 Doporučení

- posílení četnosti neformální pochvaly a uznání práce
- zavedení pravidelných krátkých pracovních porad
- zlepšení koordinace přidělování úkolů
- modernizace informačního systému, případně alespoň vypracování srozumitelné uživatelské nápovědy
- vytvoření zázemí pro stravování zaměstnanců
- usnadnění vyhledávaní a zpřehlednění informací v metodických pokynech

4.3.3 Shrnutí výsledku dotazníkového šetření

Dílčí části výzkumu bylo provedení dotazníkového šetření, kterého se zúčastnilo pět náhodně vybraných zaměstnanců a čtyři vedoucí pracovníci. Posuzováno bylo pořadí důležitosti 10 vybraných stimulů a také postoj jednotlivých vedoucích pracovníků k těmto stimulům. Prezentací zpracovaných odpovědí, pak lze za nejvýznamnější stimul považovat plat, způsob vedení pracovníků a dobré mezilidské vztahy, střední příčka patří poskytovaným benefitům a zpětné vazbě a nejmenší důraz byl kladen na pracovní prostředí, možnost zvyšování kvalifikace a také identifikaci zaměstnanců s organizací. Zároveň při posouzení postojů jednotlivých vedoucích pracovníků k vybraným stimulům vyplynulo, že vedoucí pracovník RO chápe nejlépe potřeby svých podřízených a je nejvíce v souladu s jejich preferencemi.

Pro vytvoření základní škály vah hodnocených stimulů v dotazníku bylo použito odpovědí 5 pracovníků odboru majetkových daní, což představuje referenční vzorek o velikosti 25 % z cílové skupiny zaměstnanců zkoumaného odboru. Tento podíl je dostatečně relevantní k tomu, aby bylo možné si vytvořit objektivní názor na priority zaměstnanců.

5 Závěr

Tato bakalářská práce se zabývala tématem „Možnosti stimulace pracovního chování“. Byla členěna na dvě částí teoretickou a praktickou.

Teoretická východiska získané z dostupné literatury a dalších zdrojů mi poskytly široký rozsah informací z oblastí řízení lidských zdrojů, motivace a stimulace pracovníků. Získala jsem tak objektivní pohled na možnosti vedení lidí, obeznámila jsem se s rozsahem pracovní náplně manažerů, manažerskými funkcemi a styly. Také jsem získala rozsáhlé poznatky o motivačních faktorech a nástrojích, které můžou být uplatňovány při ovlivňování pracovníků tak aby byla zvyšována jejich výkonnost. Součástí bylo také zjištění, jaký vliv mají stimuly na osobní spokojenost a rozvoj lidí a také to, jak důležité je znát skutečné potřeby pracovníků s ohledem na jejich vnitřní strukturu a motivační profil. Toto rozsáhlé spektrum znalostí jsem využila při svém praktickém zkoumání.

V praktické části práce byla charakterizována zkoumaná organizace „Finanční úřad pro hlavní město Praha, Územní pracoviště Praha 10, odbor majetkových daní“, popsány způsoby a formy stimulace využívané vedoucími pracovníky ke zvyšování výkonů a motivace podřízených pracovníků. Součástí bylo také zjištění účinku a pořadí důležitosti stimulů. Jádrem práce je metodologie výzkumu, analýza, vyhodnocení a interpretace dat. Výsledkem je zhodnocení současné situace a vypracování doporučení, které můžou pozitivně ovlivnit chování pracovníky a být celkovým přínosem.

V souladu se stanovenými cíli bakalářské práce byl odhalen skutečný stav věci, tj. možnosti, účinek a preference využívaných stimulačních nástrojů, určitá systémová pochybení včetně zjištění opomíjených prostředků stimulace vedoucími pracovníky. Cíle bakalářské práce tímto považuji za splněné.

6 Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. 1999. *Personální management.* Praha : Grada Publishing, a.s., 1999. 80-7169-614-5.

—. 2007. *Řízení lidských zdrojů: Nejnovější trendy a postupy - 10. vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva, JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan. 2012. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha : Management Press, s. r.o., 2012. 978-80-7261-239-0.

BLAŽEK, Ladislav. 2014. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování - 2., rozšířené vydání.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2014. 978-80-247-4429-2.

ČESKO. 2020. Finanční správa ČR. *Organizační řád.* [Online] 17. 11 2020. https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/organizacni-rad-fs-cr.

—. 2020. Finanční správa ČR. *Firemní kultůra.* [Online] 17. 11 2020. https://www.financnisprava.cz/cs/financni-sprava/financni-sprava-cr/firemni-kultura-fs-cr.

—. Ministerstvo vnitra České republiky. *Ministerstvo vnitra České republiky.* [Online] [Citace: 27. 11 2020.] https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/3a-pravni-predpisy-v2-pdf.aspx.

—. 2014. *Zákon č. 234 ze dne 1. října 2014 o státní službě.* 2014. 1211-1244.

—. 2011. *Zákon č. 456 ze dne 23. prosince 2011 o Finanční správě České republiky.* 2011. 1211-1244.

DĚDINA, Jiří a ODCHÁZEL, Jiří. 2007. *Management a moderní organizování firmy.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. 978-80-247-2149-1.

DONNELY, James H., GIBSON, James L. a IVANCEVICH, John M. 1997. *MANAGEMENT.* Praha : Grada Publishing, a.s., 1997. 978-80-7169-422-9.

HENDL, Jan. 2005. *Kvalitativní výzkum: základní metdy a aplikace.* Praha : Portál, 2005. 80-7367-040-2.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a HÜTTLOVÁ, Eva. 1994. *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav.* Praha : Vysoká škola ekonomická, 1994. 80-7079-988-9.

KOONTZ, Koontz a WEIHRICH, Heinz. 1993. *Management.* Praha : Victoria Publishing a. s., 1993. 978-80-856-0545-7.

KUČERA, Petr. 2018. Vícekriteriální rozhodování. *Rozhodovací modely pro veřejnou správu, Cyklus přednášek v letním semestru 18/19.* PEF ČZU PRAHA konzultační středisko v Jičíně : autor neznámý, 15. 3 2018.

NÁHLOVSKÝ, Pavel. 2012. Moderní řízení iHNED.cz. *Hospodářské noviny iHNed.cz.* [Online] 19. 4 2012. https://modernirizeni.ihned.cz/c1-55135730-motivujete-nebo-manipulujete.

NAKONEČNÝ, Milan. 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení.* Praha : Management Press, s. r.o., 1992. 80-85603-01-2.

PLAMÍNEK, Jiří. 2015. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali, 3. rozšířené vydání.* Praha : Management Press, s. r.o., 2015. 978-80-247-5515-1.

RŮČKOVÁ, Petra a ROUBÍČKOVÁ, Michaela. 2012. *Finanční management.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2012. 978-80-247-4047-8.

SHARLYN, Lauby J. 2005. *Motivating Employees, Information lifeline.* NY, USA : ASTD Press, 2005. 978-1562863975.

URBAN, Jan. 2016. *Motivace a odměňování pracovníků.* Praha : Grada Publishing, a.s., 2016. 978-80-271-0227-3.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. 2013. *Moderní management v teorii a praxi, 3. doplněné vydání.* Praha : Management Press, s. r.o., 2013. 978-80-7261-232-1.

7 Přílohy

Dotazník – Určení pořadí stimulů dle jejich vlivu

Dotazník – Určení pořadí stimulů dle jejich vlivu

Pokyny k vyplnění dotazníku:

Na základě své úvahy přidělte k jednotlivým stimulům body v rozsahu 1–10, podle jejich účinku na pracovní motivaci a výkonnost.

Hodnotící škála:

1 bod – nejnižší vliv

10 bodů – největší vliv

Kritérium	**Možnosti stimulace**	**Bodovací škála**
1	Plat	
2	Benefity	
3	Neformální pochvala	
4	Zpětná vazba	
5	Vedení pracovníků	
6	Obsah práce	
7	Pracovní prostředí	
8	Pracovní vztahy	
9	Zvyšování kvalifikace	
10	Identifikace s organizací	