

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2016-2018

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Dana Hauserová

**Motivace zaměstnanců Městského úřadu v Kolíně - odbor
dopravy**

Praha 2018

Vedoucí diplomové práce: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2016-2018

DIPLOMA THESIS

Dana Hauserová

**Motivation of employees of the Municipal Authority of
Kolin - Transport Department**

Prague 2018

The Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Mgr. Daniel Toth, Dr.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 1.3.2018

.....

Dana Hauserová

Poděkování

Děkuji panu Ing. Mgr. Daniel Tothovi, Dr. za jeho trpělivost při psaní mé diplomové práce a poskytnutí velice cenných rad, které byly po moji práce velkým přínosem.

Anotace

Cílem diplomové práce bude návrh komplexního motivačního systému, resp. programu pro Městský úřad v Kolíně. Sekundárním cílem práce bude nastavení motivátorů a optimalizace stávajícího systému motivace v Městském úřadě Kolín. Postupným sekundárním cílem práce, bude nastavení systému realizace tohoto návrhu, které povede k co nejrychlejší a efektivní fixaci a implementaci navržených variant. Důvodem tohoto návrhu je neefektivní systém Městského úřadu v Kolíně. Ke zkoumání daného problému motivace zaměstnanců budou využity metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Výzkumu zahrnuje metodu deskripce, která je specifická jasně definovaným problémem a definováním strukturovaných postupů.

Klíčová slova

Hodnocení, motivace, motivační nástroje, motivační program, motivační teorie, odměňování, řízení lidských zdrojů, vedení lidí.

Annotation

The aim of the diploma thesis is to propose a complex motivation system and program for the Kolin Municipal Authority. The secondary aim of the thesis will be the setting of motivators and optimization of the existing motivation system in the City Kolin. The successive secondary goal of the work will be to set up a system to implement this design that will lead to the fastest and most effective fixation and implementation of the proposed variants. The reason for this proposal is the ineffective system of the City Kolin. To investigate the problem, motivation of employees will be used qualitative and quantitative research methods. Research includes a description method that is specific to a clearly defined problem and the definition of structured procedures.

Keywords

Evaluation, Human Resource Management, leadership, Motivation, motivation program, motivational theory, motivational tools, remuneration.

ÚVOD.....	9
TEORETICKÁ ČÁST.....	11
1 POJEM MOTIVACE.....	11
1.1 Druhy motivací.....	12
1.2 Motiv x stimul.....	14
2 MOTIVAČNÍ TEORIE.....	16
2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	17
2.2 Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb.....	20
2.3 Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb.....	20
2.4 McClellandova teorie potřeby úspěchu.....	21
2.5 Expektační teorie V. H. Vrooma (teorie očekávání).....	22
2.6 Vývoj motivačních koncepcí.....	23
3 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE.....	25
3.1 Metody způsobu vedení lidí.....	27
3.2 Řízení lidských zdrojů.....	29
3.2.1 Plánování zaměstnanců.....	30
3.2.2 Získání a výběr zaměstnanců.....	31
3.2.3 Hodnocení zaměstnanců.....	32
3.2.4 Odměňování zaměstnanců.....	33
3.2.5 Vzdělávání zaměstnanců a řízení kariéry.....	34
3.2.6 Komunikace.....	35
PRAKTICKÁ ČÁST.....	36
4 KOLÍN A JEHO ÚŘAD.....	36
4.1 Organizační struktura úřadu.....	37
4.2 Motivační nástroje úřadu.....	40
4.2.1 Odměny.....	41
4.2.2 Pracovní podmínky.....	42
4.2.3 Rekvalifikace.....	43
4.2.4 Vztahy na pracovišti.....	44
4.2.5 Zaměstnanecké výhody –.....	45
4.2.6 Sociální fond.....	45

5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	50
5.1	Výsledky dotazníkového šetření	51
5.2	Shrnutí dotazníku.....	71
5.3	Návrh motivačního programu	72
	ZÁVĚR	76
	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	79
	SEZNAM ZKRATEK	81
	SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	82
	SEZNAM PŘÍLOH.....	84

ÚVOD

Co je vlastně motivace? Chápou lidi správně tento pojem? Ví co si pod ním představit? Člověk je jako jedinec a každý jedinec má své potřeby, tyto potřeby jsou u každé osoby různorodé a z tohoto důvodu je různorodé smýšlení o pojmu motivace. Nejčastějším vysvětlením pojmu motivace bývá vykonávání nějaké činnosti (ať je to práce, sport, hra, škola apod.), za účelem dosažení co nejlepšího ohodnocení. Je to to, co by nám mělo pomáhat se zlepšovat při výkonu, co by nám mělo pomoci být lepší a mít snahu co nejlépe dosáhnout cíle. Jak už bylo zmíněno například u sportovce, je především motivace co nejlepšího umístění, dále pro něho může být motivační podpora rodiny, důvěra trenéra aj.

Motivace je tak silná zbraň, která člověka doprovází po celý jeho život a může být tak celý život něčím ovlivňován. Už od narození jsou lidé motivováni, ač si toho není nikdo vědom, ale něco musí mít za následek prvními kroky a první slova dítěte. Ve většině odborné literatury se dozvíme, že je motivace určitý hnací motor lidského žití a chování. Nejen že ji ve svém životě potkáváme každý den, ale má také různé druhy, které většinou nemívají stejné cíle.

Diplomová práce je zaměřena na motivaci pracovní. S touto motivací se setkávají všichni, kteří už nějakým způsobem figurují na trhu práce. Počátkem pracovní motivace je především půd soběstačnosti, kdy se člověk snaží být svými možnostmi a příležitostmi ekonomicky samostatný s tím, že vydělává peníze na vlastní živobytí (rodinné), a k tomu všemu má velké příležitosti novému učení se. V zaměstnání si lidé představují motivaci především formou finančního odměňování, které je samozřejmě tím nejdůležitějším a očekávaným odměňováním, kvůli kterému lidé do práce chodí, jelikož to zajišťuje možnost existenčního bytí (mzda a její výše).

Finanční hodnocení není ale jedinou motivací, která je tak důležitá. Copak je možné být motivovaný, pokud má člověk špatné vztahy na pracovišti? Je možné být motivován, když máte pocit, že je Vaše práce nadřazenému úplně jedno? Samozřejmě že ne! Z tohoto důvodu je důležité povznést do popředí i jiné motivační nástroje nežli jen finanční odměny. Pochvala, dobré pracovní podmínky, dobré vztahy na pracovišti, to

zdali máte důvěru a možnost pracovat více samostatně, to vše je motivace, která pomáhá lépe pracovat a lépe se soustředit na dobré pracovní výkony. Samozřejmě, že mzda je tou hlavní, ale je pro všechny velmi důležité mít i ty nehmotné odměny, které pomáhají naší sebedůvěře a pocitu cítit se dobře. Mnohdy má nepeněžní odměňování větší schopnost motivace nežli jen finanční odměňování. Ve výsledku je velmi těžké nastavit motivační nástroje takovým způsobem, aby alespoň všichni zaměstnanci jakéhokoliv podniku nebo organizace byli motivováni do udržitelné míry.

Diplomová práce nese ve svém názvu část úřadu, na který práci má být zaměřena, jelikož ale Městský úřad v Kolíně používá pro všechny zaměstnance celého úřadu stejný motivační program, je praktická část diplomová práce situována na celý Městský úřad. Tato volba je i vzhledem k možnosti většího počtu respondentů, kteří odpovídali na dotazník spolehlivější s možností získání podrobnějších informací.

Cílem diplomové práce bude návrh komplexního motivačního systému, resp. programu pro Městský úřad v Kolíně. Sekundárním cílem práce bude nastavení motivátorů a optimalizace stávajícího systému motivace v Městském úřadě Kolín. Postupným sekundárním cílem práce, bude nastavení systému realizace tohoto návrhu, které povede k co nejrychlejší a efektivní fixaci a implementaci navržených variant. Důvodem tohoto návrhu je neefektivní systém Městského úřadu v Kolíně. Tento stávající systém nedefinuje konkrétní determinanty motivace a hodnocení zaměstnanců. Nedefinuje výkonnostní parametry. Reakce manažerů na tento systém je velice negativní, jelikož není možné přesně definovat hodnotící a motivační parametry podřízených zaměstnanců.

Ke zkoumání daného problému motivace zaměstnanců budou využity metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Výzkumu zahrnuje metodu deskripce, která je specifická jasně definovaným problémem a definováním strukturovaných postupů. Využívají se metody a techniky. Příkladem může být statistická šetření nebo terénní pozorování a Case Study. Selektce tématu z oblasti motivace zaměstnanců bude jako výzkumná metoda použita kvantitativní výzkumná metoda. Primární přínos kvalitativního výzkumu, je celistvý pohled na vnímání lidí v oblasti motivace a jak se jednotliví lidé a proč rozhodují. Dále je využita obsahová analýza, kde je vytvořen celistvý pohled na tuto problematiku.

TEORETICKÁ ČÁST

1 POJEM MOTIVACE

Motivace představuje schopnost jedince dosáhnout cíle za pomoci fyzické a psychické aktivity. Chování jedince je ovlivněno psychickým napětím vyvolaným tužbami, představami, zájmy a neuspokojenými potřebami. Rozlišují se primární a sekundární potřeby. Do primárních potřeb lze zahrnout například alkoholismus a kouření. Alkoholismus je stav, kdy člověk nekonzumuje alkohol v důsledku žízně, ale jeho požívání je zpravidla vyvoláno okolními vlivy. Kouření lze do určité míry označit za závislost než potřebu člověka. Primární neboli biologické potřeby jsou vývojově nižší a slouží k přežití, jsou tedy společné pro lidi i zvířata. Sekundární potřeby jsou vývojově na vyšší úrovni a jsou typické pouze pro člověka. Zpravidla se jedná o psychosociální potřeby spojené se začleněním se do společnosti.

Výše uvedené poznatky lze využít k motivaci v pracovním prostředí. Motivace v pracovním prostředí si klade za cíl dosáhnout správného chování a smýšlení zaměstnanců tak, aby byla v souladu se zájmy dané organizace. Od manažerů a vedoucích zaměstnanců je očekáváno, že budou motivovat zaměstnance tak, aby oni sami měli zájem vykonávat své pracovní činnosti a povinnosti v souladu se zájmy a cíli dané organizace.¹

Člověk tráví v pracovním procesu velkou část svého života. Mnoho zaměstnanců má klasickou osmihodinovou pracovní dobu. Pro zaměstnance je důležité, aby své povolání vnímali nejen jako zdroj finančních prostředků, ale aby je pracovní činnost naplňovala a viděli v ní uspokojení.²

Velký podíl na tom, aby zaměstnanci nevnímali práci jen jako zdroj obživy, ale viděli v ní i jistý zdroj uspokojení, má vedoucí zaměstnanec, manažer, a jeho schopnost vedení lidí. Správně vedený zaměstnanec postupem času začne vnímat i další

¹ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 63.

² VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 64-67.

faktory, které mu práce nabízí. K dalším faktorům patří mezilidské vztahy, uznání svých schopností, sebedůvěra apod.

Manažeři při vedení lidí zpravidla používají manažerskou motivaci, která navazuje na proces motivace. Manažerská motivace využívá manažerských technik a systémů odměňování pomocí nabídek a stimulů.

Během vývoje motivačního konceptu, který se odehrál v minulém století, byl zaznamenán posun příčin jak ze strany zaměstnanců (aktivity, schopnosti, iniciativy), tak ze strany zaměstnavatelů, managementu (změna stylu řízení).

Biologické potřeby jsou považovány za nejdůležitější potřeby člověka. Jsou nezbytné k jeho existenci a jsou spojeny se sociálními vlivy. Tyto potřeby napomáhají růstu a rozvoji osobnosti, patří sem i potřeba činnosti, uplatnění se, potřeba úspěchu, potřeba být součástí nějaké skupiny lidí a potřeba pomáhat ostatním.

1.1 DRUHY MOTIVACÍ

Motivace znamená kladné ovlivňování lidí tak, aby byl výsledek v souladu se zájmy organizace, firmy apod. Druhů motivace je mnoho. Lidé mají své cíle jasně definované, a za účelem jejich dosažení podnikají příslušné kroky. V pracovním prostředí se rozlišují dvě cesty k dosažení pracovní motivovanosti zaměstnance. První z nich je osobní motivace jedince, kdy on sám si určuje způsoby k dosažení uspokojení (cílů). Druhou cestou k pracovní motivovanosti jedince je vliv ze strany manažerů a vedoucích zaměstnanců prostřednictvím motivačních systémů.

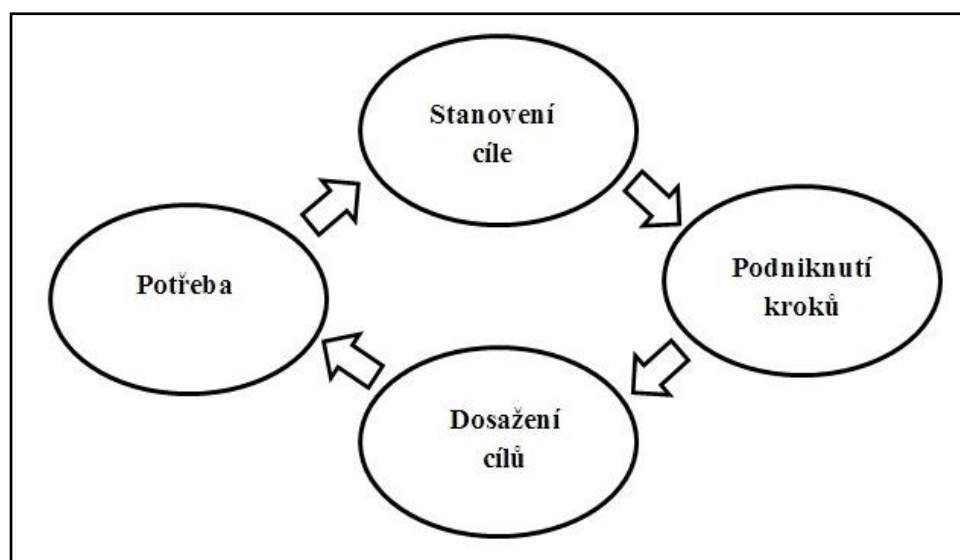
Vnitřní motivace vychází z nitra jedince. Jedinec sám vytváří motivy, které následně ovlivňují jeho vlastní chování. Jedná se především o odpovědnost, aktivní práci a volnost aktivit. Osobní motivace, kdy se člověk sám snaží dosáhnout svých cílů, je považována za nejlepší způsob motivace.

Dalším druhem motivace je motivace vnější, to znamená, že je motivace vyvolávána okolními vlivy, například organizací. Vnější motivace je pro převážnou většinu lidí důležitá. Tvoří ji benefity, odměny, vzdělávání a kurzy, podporující profesní růst jedince. Zde je také důležitá role manažerů, vedoucích zaměstnanců, kteří využívají

svých znalostí a dovedností k motivaci svých podřízených, aby bylo dosaženo požadovaných cílů.³

Vnější motivace je založena na vnějších motivech – faktech. Manažeři využívají zvyšování mezd, povýšení nebo jiného ocenění, aby tím zvýšili motivovanost podřízených. V případě, že zaměstnanci své pracovní povinnosti neplní tak, jak by měli, mohou manažeři udělit tresty ve formě kritiky či snižování ohodnocení apod. Uvedené vnější motivátory nemají dlouhodobé trvání, avšak jejich efekt je téměř okamžitý a viditelný. Naproti tomu u vnitřních motivátorů, které vycházejí z nitra zaměstnance, je efekt dlouhodobý.

Obrázek 1: Proces Motivace



Zdroj: ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. Dotisk. Praha: GRADA, 2007, s.160. Nákres vlastní zpracování.

Výše uvedené schéma znázorňuje proces motivace, jehož spouštěcím mechanismem je vědomé a nevědomé zjištění neuspokojených potřeb, které následně vyvolají potřebu něčeho dosáhnout, či něco získat. V souvislosti s tím si člověk stanoví cíle a podnikne příslušné kroky (činnosti) k jejich dosažení. V případě, že se zvolený postup osvědčil, vedl k žádanému cíli, je vysoce pravděpodobné, že v podobném případě dotyčný zvolí stejný postup. V případě, že zvolený postup nevedl k uspokojení cíle, bude dotyčný volit jiný postup, než dosud volil.

³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: GRADA, 2007 s. 159.

Uvedený proces úspěšných kroků je označován jako upevňování přesvědčení neboli zákon účinku a příčiny. Na druhou stranu lze na tento proces pohlížet jako na něco, co ignoruje vliv očekávání a tudíž vytváří “požitkářství minulosti“.⁴

1.2 MOTIV X STIMUL

Motiv je činitel, který uvádí věci do psychického pohybu, například pohyb myšlenek či přání, a do pohybu ve fyzikálním prostoru. Motiv vždy směřuje k určité aktivitě.⁵

Motiv je vnitřní pohnutka, která ovlivňuje chování jedince. Zaměstnanci jsou motivováni souborem motivů, které se navzájem prolínají a působí vzájemně na sebe. Pokud různé motivy směřují k různému cíli, dochází ke konfliktu motivů. To znamená, že se motivy kříží. Pokud motivy směřují jedním směrem, tak se vzájemně posilují. Pokud však mají odlišný směr, tak se vzájemně oslabují a jeden potlačuje druhý.⁶

Každý motiv sleduje určitý cíl. S ohledem na daný cíl má motiv určitou intenzitu, směr a další parametry, které napomáhají dosažení cíle. Motiv přetrvává tak dlouho, dokud není dosaženo cíle. Cílem zpravidla bývá dosažení určitého psychického stavu, jehož působení trvá tak dlouho, dokud není dostižen vytyčený cíl. Motiv je psychologickou pohnutkou určitého lidského chování a tím mu dává psychologický význam.⁷

Stimul představuje vnější pohnutku, která podněcuje jednání, chování a aktivitu jedince k dosažení určitého cíle. Stimul může zapříčinit změnu motivace. Synonymem pro stimul může být pobídka či popud. Činnost, kterou vyvolává stimul, se nazývá stimulací. Stimulaci tvoří soubor stimulů, které ovlivňují motivaci a psychiku jedince. Stimulace je účinná pouze ve spojitosti s motivací. Proces stimulace působí na

⁴ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*, Praha: GRADA, 2007 s. 160.

⁵ ŘÍČAN, P. *Psychologie osobnosti*. Praha: GradaPublishing, 1995, s. 96.

⁶ PROVAZNÍK, V., KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vydání. Praha: VŠE, 2004, s. 70.

⁷ DĚDINA, J., CEJHAMR V. *Management a organizační chování*. Praha: GradaPublishing, 2005, s. 133.

jednání a chování zaměstnance tak, aby byl pozitivně motivován k pracovnímu výkonu.⁸

Stimuly se člení na impulzy (vnitřní podněty) a incentivy (vnější podněty). Stimulace tedy představuje proces, který působí z vnějšku na jednání člověka a účelně ovlivňuje jeho motivaci. Stimulace je účinná tehdy, jsou-li správně uplatňovány stimulační podněty v souladu s potřebami a motivací zaměstnanců.⁹

⁸BEDRNOVÁ, E. a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002, s. 243.

⁹PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha GradaPublishing, 2006, s. 224.

2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Po celém světě je jakákoliv osoba jedinečná a originální svými potřebami, svým charakterem, jednáním a chováním. Z tohoto důvodu, je velmi těžké najít jednu metodu, kterou by bylo možné lidi motivovat tak, aby se naplnila jejich veškerá očekávání. Můžeme tak mluvit o tom, že neexistuje žádná univerzální metoda, kterou by bylo možné motivovat lidi ve stejné míře. Z důvodu lidské odlišnosti není možné, aby existovala pouze jedna motivační teorie, ale máme těchto teorií několik. Jsme ve fázi, kdy máme možnost a schopnost motivovat každého jedince, jen je velkou podstatou přijít na to, jaký způsob bude tímnejučinnějším.

Veškeré motivační teorie byly formulovány s ohledem na motivační faktory a konkrétní chování jedince. Zabývají se procesem motivace a vysvětlují, proč se jedinec chová určitým způsobem. Motivační teorie naznačují směr, ovšem při posuzování je třeba zohlednit individuální přístup a neposuzovat ostatní dle sebe. Každá z motivačních teorií má své zastánce, ale i odpůrce.

Existují dvě základní skupiny motivačních teorií. První skupina zkoumá motivační příčiny chování jedince. Pojem potřeba zde označuje stav organismu, který narušuje vnitřní rovnováhu anebo stav, kdy jedinec pociťuje nedostatek v oblasti mezilidských vztahů.¹⁰ Do této skupiny teorií patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb, Herzbergova dvou-faktorová teorie potřeb a McClellandova teorie potřeby úspěchu.

Druhou skupinu tvoří teorie zaměřené na poznání průběhů motivačního procesu. Jsou označovány za kognitivní teorie. Zkoumají, co chování jedince vyvolává, jak je řízeno a čím ukončeno. Příkladem těchto teorií je Expektační teorie V. H. Vrooma (teorie očekávání).

¹⁰ HARTL, P. HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. Praha: Portál, 2000, s. 151.

2.1 MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB

Americký psycholog Abraham Harold Maslow je považován za zakladatele humanistického proudu v psychologii. Podle Maslowa v sobě má každý jedinec dva druhy sil. První druh sil vyvolává u člověka strach podstoupit riziko ztráty něčeho, co již získal. Jedná se například o strach ze ztráty svobody, nezávislosti, bezpečí. Tento druh sil se nazývá regresivní a táhne člověka zpět. Opakem je druhá síla, nazvaná progresivní, která posouvá člověka kupředu k poznávání okolního světa. Jedinec má tendenci rozvíjet své znalosti a svou osobnost. Člověk se neustále pohybuje mezi oběma druhy sil, rozhoduje mezi svobodou a nesvobodou, závislostí a nezávislostí.¹¹

Maslow je přesvědčen, že jednání člověka je ovlivňováno řadou potřeb, které jsou hierarchicky uspořádané. Vytvořil tak pyramidu, která znázorňuje lidské potřeby uspořádané dle důležitosti. Člověk se nejdříve snaží uspokojit své základní (fyziologické) potřeby, a pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, usiluje o uspokojení potřeb vyšších.¹² Maslow seřadil potřeby do pěti úrovní a vytvořil tak Maslowovu teorii motivace.¹³

¹¹ PLHÁKOVÁ, A. *Dějiny psychologie*, Praha: GradaPublishing, 2006, s. 218-219.

¹² FORSYTH, P. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: GradaPublishing, 2009, s. 17.

¹³ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 64-67.

Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: KOONTZ, H., WEIHRICH, H. *Management*. 10. vyd. Praha: East Publishing s.r.o., 1998. 447 s. Nákres vlastní zpracování.

Schéma znázorňuje potřeby seřazené podle Maslowa. Na nejnižší příčce jsou základní fyziologické potřeby, které se někdy označují jako existenční potřeby, bez nichž se člověk neobejde. Tyto potřeby jsou při uspokojování potřeb vždy na prvním místě a jsou hlavním důvodem zařazení člověka do pracovního procesu, jelikož za mzdu může člověk tyto potřeby uspokojit. Ostatní potřeby nemotivují jedince, pokud nejsou tyto potřeby uspokojeny alespoň v minimální míře. K základním fyziologickým potřebám patří potřeba jíst, pít, potřeba přístřeší, spánku, potřeba základních hygienických podmínek atd.

Na druhé příčce je umístěna potřeba bezpečí a jistoty. Není-li tato potřeba uspokojena, projevuje se u člověka pocit nejistoty a ztráty bezpečí. Řešením je vyrovnanost a zachování klidu. K těmto potřebám se řadí jistota práce, pocit bezpečí, dostatek potravin a jiné.

Třetí úroveň v pyramidě potřeb tvoří potřeba sounáležitosti. Tento druh potřeby se nazývá také jako sociální potřeby, které každý jedinec rovněž potřebuje.

Neuspokojení těchto potřeb může u člověka vyvolávat pocit méněcennosti, snižuje jeho sebevědomí. Tomuto duševnímu stavu jedince se dá předejít týmovou prací, kde je zaměstnanec součástí týmu, cítí se potřebný. K tomuto druhu potřeb se řadí například mezilidské vztahy na pracovišti, přátelství, rodina. Člověk musí mít pocit, že někam patří, aby byla tato potřeba uspokojena.

Čtvrtou příčku obsadila potřeba uznání a úcty, která je důležitá zejména v pracovním procesu. Není-li tato potřeba uspokojena, cítí se jedinec nepotřebný. V tomto případě je důležité, aby si manažer a vedoucí zaměstnanec byli tohoto vědomi a patřičně využívali nástroje, které zajistí uspokojení potřeby uznání. K těmto nástrojům patří pochvala schopností zaměstnance, aby zaměstnanec prožíval vážnost

V Maslowově teorii potřeb stojí na nejvyšším stupni hierarchie potřeba seberealizace, která souvisí s uspokojováním vlastního potenciálu, s lidským poznáváním a učením se. Potřeby seberealizace lze dosáhnout vzděláváním, rozšiřováním svých obzorů. Ideální řešení představuje zaměstnání, kde si zaměstnanec rozvíjí své schopnosti a dovednosti.¹⁴

Potřeba seberealizace představuje vlastnosti lidí, které jsou nezbytné pro osoby s velkou přizpůsobivostí. Mezi typické znaky pro seberealizované jedince patří:

- nesnášenlivost nejistoty a přijímání skutečnosti takové, jaká je,
- schopnost přijímat své vlastní já takové, jaké je,
- spontánnost,
- přednostní řešení problémů druhých, než svých vlastních,
- tvořivost,
- smysl pro humor,¹⁵
- odolnost vůči společenským tlakům,
- zájem o prospěch ostatních,
- pozitivní a objektivní náhled na život,
- spokojené mezilidské vztahy.¹⁶

¹⁴ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: GradaPublishing, 2004, s. 60.

¹⁵ FIALA, B. *Motivace zaměstnanců pro vzdělání*. Praha: ČMKOS, 2006, s. 35.

¹⁶ FIALA, B. *Motivace zaměstnanců pro vzdělání*. Praha: ČMKOS, 2006, s. 35.

2.2 ALDERFERŮV MODIFIKOVANÝ MODEL HIERARCHIE POTŘEB

Modifikovaný model hierarchie potřeb, jehož autorem je Clayton Alderfer, byl vytvořen v reakci na Maslowovu teorii potřeb. Alderfer uznává, že základní potřeby nižší úrovně mají přednost před dalšími motivačními faktory vyšší úrovně, ale na rozdíl od Maslowa, neprosazuje nekompromisní hierarchii potřeb, neboť podle něj existují různé modifikace v různých skupinách osob.

V Alderferově modifikovaném modelu tvoří první skupinu základní fyziologické potřeby, k jejichž uspokojení je nutná mzda nebo sociální jistota. Uspokojení sociálních potřeb, které tvoří druhou skupinu, je závislé na procesu vzájemnosti, interakce a respektu. Potřeba seberealizace a rozvoje, která tvoří třetí a zároveň poslední skupinu v modelu hierarchie potřeb, stimuluje jedince k tvůrčí činnosti a k naplňování představ o sobě samém.¹⁷

2.3 HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE POTŘEB

Herzbergova dvou-faktorová teorie potřeb zkoumá příčiny dvou faktorů, kterými jsou spokojenosti a nespokojenosti. Vztah mezi těmito dvěma faktory není lineární, tudíž nespokojenost nelze považovat za protiklad spokojenosti.¹⁸

Herzberg během svého výzkumu motivace použil odpovědi dvou set inženýrů a účetních, kteří měli zodpovědět, kdy se v práci cítí nejlépe a kdy nejhůře. Následně zkoumal příčiny pocitů. Během svého výzkumu došel k závěru, že je motivace zaměstnanců ovlivňována hygienickými faktory a motivátory. Hygienické faktory odrážejí vztah jedince k pracovnímu prostředí, jedná se o vnější faktory motivace. Absence hygienických faktorů vyvolává u zaměstnanců nespokojenost, ale jejich přítomnost nemá vliv na spokojenost. Příkladem hygienických faktorů jsou pracovní podmínky, mezilidské vztahy, plat, politika organizace a kontrola.

¹⁷BĚLOHLÁVEK, F., KOŠTAN, P., ŠULEŘ, O.: *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001, s. 135.

¹⁸BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 2007, s. 379.

Motivátory jsou spojovány s náplní a charakterem vykonávané pracovní činnosti. Odrážejí vztah jedince k vykonávané práci. Mají vliv na pocity a uspokojení. Příkladem motivátorů je uznání, odpovědnost, osobní rozvoj a kariérní růst.

V rámci Herzbergovy dvou-faktorové teorie potřeb nelze přesně určit, jaké faktory patří do hygienických faktorů a jaké do motivátorů, neboť teorie nezohledňuje individuální rozdíly v motivaci jednotlivců.

2.4 MCCLELLANDOVA TEORIE POTŘEBY ÚSPĚCHU

David McClelland při definování své teorie vycházel z přesvědčení, že je výkon člověka založen na jeho potřebě dosáhnout úspěchu. McClellandova teorie se od Maslowovy hierarchie potřeb liší tím, že na motivaci působí několik hned protichůdných potřeb v momentě jejich aktivace. Od Herzbergovy dvou-faktorové teorie potřeb se odlišuje McClelland tím, že se věnuje úloze individuálních odlišností v motivaci a na základě toho vytvořil tři typy základních motivačních potřeb. Prvním typem je potřeba výkonu založená na porovnávání s ostatními jedinci a vlastními normami Druhý typ, potřeba spolenectví, je důležitá pro týmovou spolupráci, s důrazem na mezilidské vztahy. Třetím typem je potřeba moci, která je důležitým faktorem k úspěchu. Souvisí s potřebou prosadit se a mít na ostatní vliv.

McClellandova teorie potřeby úspěchu nachází uplatnění u vedoucích zaměstnanců a manažerů s určitým postavením a odpovídající finančním ohodnocením.¹⁹Jádrem výše popsaných motivačních teorií, které tvoří první skupinu, je uspokojování potřeb, které představují hnací motor k dosažení cíle a do určité míry i určují chování jedince.

Níže je uveden příklad druhé skupiny motivačních teorií, které jsou zaměřené na proces. Tato skupina teorií bývá v praxi užitečnější než první skupina teorií zaměřená na potřeby. Důvodem je to, že druhá skupina poskytuje realističtější vodítka pro metody motivování zaměstnanců. Odpovídajícími procesy jsou očekávání, dosažení cíle a pocit spravedlnosti.

¹⁹VODÁČEK, L., VODÁČKOVÁ, O. *Management – teorie a praxe v informační společnosti*. 4. rozšířené vydání. Praha: Management Press. 2001, s. 142.

2.5 EXPEKTAČNÍ TEORIE V. H. VROOMA (TEORIE OČEKÁVÁNÍ)

Expektační teorie V. H. Vrooma se opírá o hypotézu, že jedinci se v pracovním procesu chovají tak, aby dosáhli největšího zisku, například ve formě odměny nebo pracovního postupu. Základem teorie je, že jedinec o svém chování přemýšlí a volí pro sebe nejvhodnější možnosti. Motivace se dostaví ve chvíli, kdy jedinec očekává, že bude jeho úsilí odměněno. Čím hodnotnější cíl, tím vyšší podává jedinec výkon, aby daného cíle dosáhl. V. H. Vroom ve své teorii poukazuje na to, že motivování utváří očekávání, že bude určitých hodnot dosaženo určitými prostředky.²⁰

Motivace je v této teorii definována jako vztah mezi třemi proměnnými, a to valencí, expektancí a instrumentalitou. Valence znamená subjektivní hodnotu výsledku, jde o očekávané uspokojení, které je zaměřené na motivované pracovní jednání. Expektance znamená subjektivní posouzení pravděpodobnosti, jedná se o očekávání, že bude pracovní jednání směřovat ke stanovenému cíli. Instrumentalita umožňuje jedinci dosáhnout jím očekávaných výsledků. Vyjadřuje výsledek pracovní činnosti v instrumentální hodnotě.

Autoři Porter a Lawler později ve Vroomově expektační teorii zredukovali počet faktorů ovlivňujících úsilí ze tří na dva. Prvním faktorem je hodnota odměny, která má pro jedince význam do té míry, do jaké je její výše schopna uspokojit jeho potřeby jistoty a uznání. Druhý faktor pak vyjadřuje vztah mezi odměnou a úsilím vynaloženým k dosažení stanoveného cíle. Základem této modifikované expektační teorie je, že čím větší hodnotu bude mít určitý soubor odměn a čím více bude pravděpodobnost k jejich získání záviset na úsilí, tím větší úsilí jedinec vynaloží, aby určitý soubor odměn získal.²¹

Podle autorů Portera a Lawlera však není samotné úsilí dostačující a doplňují ho schopností a vnímáním role. Schopností je myšlen soubor znalostí a dovedností jedince. Vnímání role zase znamená, zda jedinec v organizaci zaujímá roli, která odpovídá jeho

²⁰ NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. 1. vyd., Praha: Academia, 1996, s. 67.

²¹ ARMSTRONG, M.: *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA, 2007, s. 225.

potenciálu. Teorie očekávání poskytují ucelenější pohled na motivační proces a kladou důraz na aktivní roli jedince v celém motivačním procesu. Potvrzují vazbu mezi motivací a chováním a podněcují rozvoj dalších motivačních nástrojů jako je například zpětná vazba.

V současné moderní době existuje mnoho motivačních teorií. V průběhu doby docházelo ke změnám v přístupu k zaměstnancům. Změny se tvořily s ohledem na vývoj zaměstnanců, jejich aktivit a postojů při práci, avšak ke změnám docházelo i v souvislosti s vývojem v oblasti managementu.²²

2.6 VÝVOJ MOTIVAČNÍCH KONCEPCÍ

V souvislosti se změnami ve stylu řízení se rozlišuje několik koncepcí:

- koncepce racionálně-ekonomického jedince,
- koncepce sociálního jedince,
- koncepce uspokojování potřeb
- koncepce komplexního jedince.

Koncepce racionálně-ekonomického jedince je založena na předpokladu, že pokud je jedinec pasivní a jeho chování je motivováno zejména financemi, k podněcování jeho chování je třeba využít ekonomické stimuly. Tato koncepce nacházela uplatnění v období taylorismu. Důsledkem uplatnění této koncepce je motivace jedince prostřednictvím mzdy, zaměstnanec plní nařízené úkoly.

Koncepce sociálního jedince vznikla v reakci na koncepci racionálně-ekonomického jedince. Je jejím opakem. Tato koncepce vyjadřuje, že zásadní vliv na výsledek práce mají zejména psychologické a sociální faktory, pracovní podmínky, kvalita i množství vykonané práce, než fyzické potřeby jedince. Základ motivace každého zaměstnance však vyplývá z jeho sociálních potřeb, které mohou mít výrazně větší váhu, než opatření od nadřízených. Podřízení přijímají pouze informace od nadřízených, které zohledňují jejich sociální potřeby. Sociální a psychologické faktory zde doplňují faktory finanční.

²² ARMSTRONG, M *Řízení lidských zdrojů*, Praha: GRADA, 2007 s. 159.

Koncepce uspokojování potřeb vychází z přesvědčení, že každý jedinec se chová a jedná tak, aby dokázal zcela uspokojit své potřeby. Potřeby jsou u každého jedince odlišné a mění se společně s okolnostmi.²³

Autoři A. Maslow, D. McGregor, F. Herzog se řadí ke konceptům, kde podmínkou správné motivace zaměstnanců je, aby nadřízený znal jejich potřeby a uměl u nich odhadnout ty správné potřeby, protože jinak by jeho motivační přístup nebyl účinný.

Koncepce komplexního jedince se zabývá možnostmi motivace, úlohou a postavením jedince v organizaci. Dle této koncepce je každý zaměstnanec mnohostranně zaměřený, vyvíjí se a své chování dokáže přizpůsobit okolí a cílům, kterých chce dosáhnout. Nadřízení svými příkazy omezují aktivitu a individualitu zaměstnanců, vyžadují disciplínu a dodržování předpisů. Rozvoj organizace je založen na tvorbě pro-inovačního prostředí, pro které jsou typické iniciativa, tvořivost a loajalita zaměstnanců. Loajalita zaměstnanců k organizaci se upevňuje skrz otevřenou komunikaci ohledně rozvojových záměrů, při dosahování výsledků. V období personálních změn jsou upřednostňováni interní zaměstnanci před externí pracovní silou. Důležitým faktorem je zaměření se na budování pracovního prostředí, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců a spoluúčasť zaměstnanců na výsledcích organizace ve formě zaměstnaneckých benefitů, podílů na zisku atd.²⁴

²³ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 64.

²⁴ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 64.

3 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE

Motivační nástroje používá manažer při své motivaci k podřízeným. V případě vysoké míry motivovanosti je nezbytné, aby byla optimálně nastavena motivační strategie. Při optimalizaci motivační strategie se zohledňují možnosti organizace a potřeby zaměstnanců. Motivační nástroje lze rozdělit do tří skupin, a to na nástroje, které se týkají přímo pracovní činnosti, dále ocenění práce a pracovních podmínek.²⁵

Pracovní činnost může být motivační pro zaměstnance za předpokladu, že se jedná o samostatnou, odpovědnou a tvůrčí činnost, která umožňuje uplatnění jeho schopností a dovedností a otevírá prostor pro samostatné rozhodování. Spolupodílení se na činnosti dokáže v jedinci, který touží po přátelství, vyvolat pocit uspokojení. Za účelem zvyšování motivačních účinků jsou jedním z motivačních nástrojů programy kvality pracovního stylu, tzv. Quality of Working Live (QWL).

Další metoda spočívající v rozšiřování kvalifikace a profesních zkušeností se nazývá "Job Enlargement" neboli rozšiřování práce. Tato metoda spočívá v tom, že zaměstnanci, vykonávajícímu stereotypní činnost, jsou přiděleny ještě další pracovní činnosti. Střídáním pracovních činností není zaměstnanec unaven a dosahuje tím i vyššího pracovního výkonu. Tento způsob výkonu činností je pro zaměstnance motivující, neboť si střídáním pracovních činností rozšiřuje svou kvalifikaci a otevírá se prostor pro kariéerní růst v organizaci.

Další metoda podpory motivace Job Enrichment (obohacování práce) spočívá v delegování odpovědnosti a pravomoci na spolupracovníky. Manažer, vedoucí zaměstnanec za účelem vyšší motivovanosti deleguje úkoly na své podřízené a vede je tím k větší samostatnosti v jejich jednání a rozhodování. Výhodou metody je, že manažer tak zjišťuje výši potenciálu svých podřízených a jejich manažerské schopnosti.

K metodám, které podporují motivaci, řadíme také Job Rotation, tj. metodu pracovní rotace, rotace ve funkcích. Podstatou metody je horizontální, nebo vertikální výměna zaměstnanců na pracovních místech nebo funkcích. Horizontální rotace představuje

²⁵ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992 s. 34 – 36.

výměnu zaměstnanců mezi jednotlivými útvary v organizaci, např. mezi oddělením výroby a oddělením marketingu. Výhodou výměny je výměna zkušeností a přenos informací. Zaměstnanec, který pracuje ve výrobě, získá poznatky o požadavcích trhu, a zaměstnanec oddělení marketingu se pro změnu dozví něco o produkci.²⁶

Hlavním motivem všech zaměstnanců je zajištění své existence prostřednictvím finančních prostředků. Proto k hlavním motivačním nástrojům managementu patří finance, které mají podobu platů, odměn, prémie, bonusů, dividend, akcií atd. Peníze jsou prostředkem k uspokojení většiny potřeb jedince. Lidé jsou různí, proto i motivace k peněžním prostředkům je u každého jedince rozdílná. Dobře vykonanou práci lze odměnit i jinou než peněžní formou. K nepeněžním formám patří morální ocenění nebo nepeněžité odměny. Morálním oceněním může být pochvala udělená manažerem při hodnotícím pohovoru, nebo morální ocenění ve formě uznání či vyznamenání. Nepeněžité odměny mohou být pak ve formě zaměstnaneckých benefitů.

Pracovní podmínky jsou pro zaměstnance rovněž důležité. Pracovní podmínky se dělí na dvě skupiny, a to společenské a materiální. Dobré mezilidské vztahy mezi klienty a na pracovišti se řadí do společenských podmínek. Materiální podmínky na pracovišti vytváří vybavení daného pracoviště, moderní technologie, které dokáže usnadnit práci, vybavení kanceláří tak, aby se zaměstnanci cítili na pracovišti dobře.

Do pracovních podmínek lze zahrnout i některé zaměstnanecké benefity, které nemusí mít přímou souvislost s výkonem dané práce, ale přesto na ni mají vliv a jsou důležité pro spokojenost zaměstnance a zachování jeho loajality k organizaci. Ze zaměstnaneckých benefitů lze jmenovat například stravenky, možnost využívat služební automobily, služební mobilní telefony, služební notebooky, příspěvky na rekreaci, zdravotní péči apod.

Pro organizaci je velmi důležité vhodné nastavení zaměstnaneckých benefitů. Důvodem je to, že zaměstnanci mají různé preference a ne každý chce využít každého benefitu, proto organizace využívají tzv. kafetérie systém. Kafetérie systém umožňuje

²⁶ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, Praha: Management Press, 1992, s. 237, 238.

zaměstnanci výběr ze široké nabídky benefitů. Zaměstnanec si tak může vybrat právě ty benefity, které vyhovují jeho vlastním potřebám, avšak kdo výše jistého finančního limitu.²⁷

3.1 METODY ZPŮSOBU VEDENÍ LIDÍ

Jedním z nejdůležitějších faktorů pro úspěšnou motivaci je vhodné zvolení stylu vedení lidí. Vychází se z toho, že manažer řídí zaměstnance prostřednictvím vytyčených cílů, při řízení využívá komunikaci se zaměstnanci. Manažer je povinen u zaměstnanců podporovat samostatnost v rozhodování a v jednání prostřednictvím delegování odpovědnosti a pravomocí. Tímto přístupem vytváří vhodné prostředí pro fungování vzájemné spolupráce. Níže jsou uvedeny metody způsobu vedení zaměstnanců, jejichž autorem je N. A. Harlander. Uvedené metody se historicky vyvinuly ze základních manažerských principů.

První metodou je *Management by objectives*, která stanoví konkrétní, přiměřeně náročné cíle (časové, výkonové apod.). Manažer ve spolupráci se zaměstnancem stanoví cíle, kterých musí zaměstnanec dosáhnout. Díky tomu zaměstnanec ví, co se od jeho práce očekává, v jakém časovém horizontu má cíle splnit a jakých výsledků má při své práci dosáhnout. Zaměstnanci tak mají kontrolu sami nad sebou. Tato metoda umožňuje zaměstnancům stanovit si cíle, otevírá prostor pro samostatné jednání a rozhodování o tom, jakých prostředků k dosažení očekávaného cíle využijí. Zaměstnanci jsou v tomto případě sami zodpovědní za splnění či nesplnění zadaných úkolů a manažer tak může lépe ohodnotit výkon jednotlivých zaměstnanců.

Cíle musí být nastaveny tak, aby je zaměstnanci byli schopni splnit. Při stanovení cílů může nastat situace, kdy dojde k podhodnocení ze strany zaměstnance nebo k nadhodnocení ze strany manažera, a to zejména, když je na splnění cílů závislá výše hmotné odměny pro zaměstnance. Nevhodně nastavené cíle mohou zapříčinit demotivaci zaměstnance. K tomu, aby byly cíle vhodně nastaveny, se používá metoda "SMART".²⁸

²⁷ STÝBLO, J. *Manažerská motivační strategie*. Praha: Management Press, 1992, s. 34 – 36.

²⁸ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, Praha: Management Press, 1992, s. 237, 238.

Dalším ze způsobů vedení lidí je metoda *Management by delegation*. Tato metoda spočívá v přenášení odpovědnosti z manažera na své podřízené. Zaměstnancům jsou zadány úkoly a je na nich, jak jich dosáhnou. Při jejich plnění přijímají samostatně rozhodnutí a nesou zodpovědnost za finální výsledky. V rámci této metody se zaměstnanci učí odpovědnosti za přidělené úkoly, učí se samostatně rozhodovat a jednat.

Metoda vedení s pomocí regulace zvláštních případů se nazývá *Management by exception*. V rámci této metody by se měl manažer zabývat pouze zvláštními případy a ostatní úkoly by měl delegovat na své podřízené. Manažer tak bude mít větší prostor pro řešení vlastních úkolů, které se týkají strategických plánů a taktizování. Předpokladem pro uplatnění této metody ve vedení lidí je schopnost rozlišit úkoly na výjimečné a běžné, každodenní, a to podle předem stanovených parametrů.

Další metoda vedení lidí se nazývá *Management by information (Management by Communication)*. Tato metoda se zabývá komunikací v rámci celé firmy, tj. šířením informací do všech útvarů organizace pomocí informačních kanálů. Nedostatečná informovanost zaměstnanců totiž může vést k nesprávnému chodu organizace. Zaměstnanci musí být dostatečně informováni o důležitých faktech týkajících se dění v organizaci, o záměrech, plánech organizace a rovněž o činnosti jiných útvarů. Jedině dobře informovaní zaměstnanci mohou odvádět efektivní výkon. Během přenosu informací je třeba vhodně rozlišit formální a neformální komunikaci, důležité informace a nepodstatné informace.

Metoda, která je zaměřená na začleňování zaměstnanců do spoluúčasti v rozhodování se nazývá *Management by participation*. Manažer může omezit chybná rozhodnutí tím, že využije schopností a znalostí zaměstnanců. Tato metoda umožňuje manažerovi věnovat se své práci, vedení organizace, neboť manažer o všech úkolech nerozhoduje sám, ale na rozhodování se podílí i jeho podřízení.²⁹

Metoda *Management by teaching* spočívá v neustálém vzdělávání a rozvoji zaměstnanců. K tomu, aby zaměstnanci podávali lepší pracovní výsledky, je zapotřebí

²⁹ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, Praha: Management Press, 1992, s. 237, 238.

neustále je vzdělávat, rozvíjet jejich dovednosti a zkušenosti, zvyšovat jejich kvalifikaci, a to prostřednictvím školení a kurzů. Prioritním cílem každé společnosti je vychovat si své zaměstnance tak, aby byli samostatní a zodpovědní.

Management by innovation je metoda podporující kreativitu a tvořivost u zaměstnanců, kteří mají nápady na vylepšení výrobků nebo služeb.³⁰ Tato metoda není pouze pro pracovníky jedné úrovně, ale naopak zahrnuje všechny své pracovníky, kteří mohou přispět k výrobě nebo vývoji svým kreativním myšlením. Tyto tzv. tvůrčí schopnosti pracovníků mohou přispět i k rozvoji celé společnosti. V této metodě je pro pracovníky obrovskou motivací, že mohou vyjádřit své názory, které mohou být prospěšné pro vývoj nebo výrobu a oni se nepocitují jen jako nějakí podřadní zaměstnanci. Každý pracovník se cítí velice dobře, pokud se použije nějaký jeho nápad, který je velmi úspěšný.

3.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Lidské zdroje jsou důležitým faktorem, který rozhoduje o úspěšnosti organizace. Nejsou však pouze zdrojem k zajištění výkonu pracovní činnosti a proto je důležité efektivně zabezpečit jejich řízení. Personální řízení se realizuje prostřednictvím personální činnosti. Mezi úkoly personálního řízení patří plánování zaměstnanců, získávání a výběr zaměstnanců, rozmisťování zaměstnanců, hodnocení a odměňování zaměstnanců, analýza pracovních míst, řízení kariéry, vztahy na pracovišti a péče o zaměstnance.³¹

Výkonem personální činnosti se zabývá personální útvar. Kromě něj vykonávají personální činnosti v organizaci také manažeři, kteří se podílejí na výběru nových zaměstnanců, vytvářejí plány jejich vzdělávání a rozvoje, hodnotí jejich pracovní výkon, podílejí se na jejich odměňování a motivují je k dosažení optimálních výkonů v souladu s cíli organizace.

³⁰ NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*, Praha: Management Press, 1992, s. 237, 238.

³¹ VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 167.

3.2.1 PLÁNOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Plánování zaměstnanců patří k nejdůležitějším úkolům personálního řízení. Každá organizace potřebuje k zabezpečení plnění svých strategických cílů optimální počet zaměstnanců a měla by být schopna potřebu lidských zdrojů naplánovat. Plánování zaměstnanců vychází z potřeb organizace z hlediska jejího zaměření a cílů, tím je určena i potřeba určité profese a počtu zaměstnanců.

Rozlišuje se tvrdé a měkké plánování lidských zdrojů. Smyslem tvrdého plánování je zabezpečit dostatečný počet zaměstnanců, kteří splňují požadavky na základě kvantitativní analýzy.

Smyslem měkkého plánování je zajistit zaměstnance s odpovídající motivací a postojem, kteří se zapojí do pracovního procesu a plní úkoly v zájmu organizace. Tito zaměstnanci jsou schopni přizpůsobit své chování a svůj postoj konkrétním pracovním úkolům. Každý zaměstnanec tak musí splňovat všechny stanovené požadavky organizace. Ke zjištění, který uchazeč o zaměstnání je ten správný, využívá organizace několik nástrojů: analýzy a šetření mezi zaměstnanci, zkoumání pracovního výkonu v rámci řízení pracovního výkonu. Analýzy a šetření mezi zaměstnanci směřují ke stanovení manažerských strategií zaměřených na podporu loajality zaměstnanců prostřednictvím stanovených cílů a vytváření pracovních míst. To následně vede k vnitřní motivaci jedince, neboť zaměstnanci jsou odměňováni dle výkonu organizace nebo podporou týmové spolupráce.

Měkké plánování zaměstnanců je zaměřeno na vytváření kulturního prostředí v organizaci tak, aby se cíle organizace propojily s jednáním a přesvědčením zaměstnanců. Organizace při plánování lidských zdrojů vychází z prognóz budoucích poptávek potřeby lidských zdrojů a z prognóz budoucí nabídky pracovních sil na trhu. Na plán produkce reaguje plánování zaměstnanců, investic a prodeje, organizace musí zajistit dostatek zaměstnanců pro svůj další rozvoj. Pro organizaci je nejdůležitějším faktorem dosažení strategických cílů a k tomu potřebuje i dostatečně naplánované lidské zdroje.³²

³²VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 167.

3.2.2 ZÍSKÁNÍ A VÝBĚR ZAMĚSTNANCŮ

Další z klíčových personálních činností je získávání a výběr zaměstnanců, která spočívá v zabezpečení požadovaného množství zaměstnanců dle předem stanovených kritérií. Se získáváním výběremby mělo být spojeno co nejnižší vynaložení nákladů ze strany organizace. Získávání a výběr zaměstnanců vychází ze zjištěných potřeb a požadavků kladených na pracovní místa. Na základě těchto informací jsou následně vybrány konkrétní metody výběru zaměstnanců.

Výběr zaměstnanců lze rozdělit do třech fází: vymezení požadavků kladených na pracovní místa a na uchazeče o zaměstnání, určení zdroje pro získávání zaměstnanců (výběr z vnitřních zdrojů, přes inzerát nebo prostřednictvím personální agentury) a volba metody výběru zaměstnanců.

V první fázi musí organizace vycházet s analýzy pracovních míst a ujasnit si, jakou pracovní pozici chce obsadit a jaké požadavky musí uchazeč o danou pracovní pozici splňovat. Na danou pracovní pozici by měl uchazeč splňovat požadavky na odpovídající znalosti a dovednosti a mít odpovídající profesní kvalifikaci.

Druhá fáze výběru zaměstnanců spočívá ve volbě vhodného zdroje pro získávání zaměstnanců. Zaměstnance lze získat buď z vnějších zdrojů, nebo z vnitřních zdrojů. V případě volby vnějších zdrojů se zaměstnanci získávají prostřednictvím zveřejňování informací o volných pracovních místech na internetu, v novinách, ve spolupráci s úřady práce anebo se školami v daném oboru. Uchazeči o zaměstnání zpravidla pocházejí z regionu, ve kterém organizace působí. Nejčastěji se jedná o osoby, které mají praxi v daném oboru, osoby, které uvažují o změně zaměstnání anebo absolventy škol. Volba výběru z vnitřních zdrojů znamená, že organizace vybírá zaměstnance ze stávajících zaměstnanců, kteří pracují v jiném útvaru anebo mají zájem o kariérní růst či změnu druhu práce. Většinou organizace upřednostňuje vnitřní zdroje před vnějšími.³³

Volba výběru zaměstnanců z vnitřních zdrojů má výhody v tom, že daný uchazeč již zná firemní prostředí a organizace zná jeho schopnosti a znalosti, ví, jak pracuje, jak se rozhoduje a jak jedná. Výhodou je i to, že organizace pro získání takového

³³VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 174.

uchazeče vynaloží daleko nižší náklady. Pokud se však v organizaci nenajde vhodný uchazeč, musí se použít vnější zdroje. Pod vnějšími zdroji si lze představit spolupráci s úřady práce nebo s poradenskými centry, které si vedou databáze uchazečů o zaměstnání a mohou organizaci pomoci s výběrem vhodných kandidátů na danou pracovní pozici.

Třetí fáze výběru se již týká samotného výběrového řízení a volby vhodných metod, které pomohou zjistit, zda daný uchazeč odpovídá svým profilem požadavkům kladeným na obsazované pracovní místo. Výběrové řízení se zpravidla skládá z osobního pohovoru, případně ze znalostního testu, například sloužícího k ověření počítačových nebo jazykových znalostí. Vždy záleží na organizaci, jako metodu během výběrového řízení zvolí.

3.2.3 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

Pravidelné a systematické hodnocení pracovního výkonu představuje pro zaměstnance důležitou motivaci, proto také hodnocení zaměstnanců patří mezi personální činnosti. Manažeři by měli objektivně hodnotit výkony svých podřízených. Během hodnocení by manažeři měli ocenit pozitivní aspekty vykonané práce a informovat hodnocené zaměstnance o možnostech jejich zlepšení.

Cílem hodnotícího pohovoru je zhodnotit, jak zaměstnanec plní požadavky kladené na pracovní pozici, doporučit případně opatření ke zlepšení pracovního výkonu anebo povýšit zaměstnance na pracovní pozici s náročnějšími úkoly. Manažer takto ukazuje zaměstnanci možnosti jeho dalšího rozvoje a podporuje jeho kariérní růst v rámci organizace. Pro zaměstnance hodnotící pohovor představuje zpětnou vazbu k jejich pracovnímu výkonu, zda je jejich chování v souladu se zájmy organizace, v jaké oblasti se mohou dále rozvíjet a čeho mohou v budoucnu dosáhnout. Jedná se o přirozenou motivaci, která vede zaměstnance k lepším pracovním výsledkům a přispívá k jejich udržení v organizaci.

Dle výsledků hodnocení pracovního výkonu jsou zaměstnanci odměňováni a lze je i přeřadit na vyšší pracovní pozici. Zároveň výsledky slouží pro plánování jejich dalšího rozvoje formou vzdělávání.³⁴

3.2.4 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

Zaměstnanci představují pro organizaci jakýsi systém, jehož podoba je ovlivňována politikou a firemní strategií v oblasti odměňování i její praktickou realizací. Ta vychází z výsledků hodnotících pohovorů manažerů s podřízenými a celé se to odvíjí od skutečných výkonů zaměstnanců, jejich znalostí a dovedností.

Odměny mohou být peněžního a nepeněžního charakteru. Odměny peněžního charakteru tvoří výplaty a benefity. Výplaty mohou být fixní a variabilní. Základní část výplaty, mzda, je zpravidla fixní a je doplněna o prémie, které jsou variabilní, tj. jejich výše je například odvozena z hodnocení vykonané práce během uplynulého roku. Odměny nepeněžního charakteru představuje uznání ze strany manažera/nadřízeného, pochvala atd.

V odměňování zaměstnanců je považována za nejdůležitější odměnu, která je formou platu. Výši platu za odvedenou práci určuje mzdový systém. Organizace při nastavení mzdového systému vychází z několika cílů. Snaží se získat kvalifikované zaměstnance, kteří svými znalostmi a dovednostmi přispějí k naplňování firemních cílů, motivuje zaměstnance k vysokému pracovnímu výkonu tím, že se snaží o spravedlivé rozdělení platu mezi jednotlivé zaměstnance tak, aby úroveň mezd odpovídala mzdám na trhu práce. Organizace zároveň musí udržovat celkové mzdové náklady na takové úrovni, aby neohrozila svou konkurenceschopnost. Účelem je spravedlivě nastavený mzdový systém, v rámci něhož jsou rozdíly ve mzdách mezi zaměstnanci určeny náročností práce, pracovním výkonem, odpovědností a výsledky odvedené práce. Každý mzdový systém by měl zohledňovat specifické mzdové faktory, jimiž jsou tržní cena, hodnota práce, mimořádné pracovní podmínky, chování na pracovišti a pracovní výkon.³⁵

³⁴VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 175.

³⁵VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 177.

Rozdíly mezi jednotlivými zaměstnanci určuje hodnota práce. Hodnota práce se určuje z hlediska míry složitosti, namáhavosti a odpovědnosti vykonávané činnosti. Tyto faktory hodnoty práce jsou rozhodující pro zařazení zaměstnance do tarifního stupně, který je oceněn mzdovou sazbou. Mzdová sazba neboli mzdový tarif se určuje v korunách za jednotku času (hodina, měsíc, rok) a náleží zaměstnanci za vykonanou práci. Základní mzda může být doplněna o další peněžní odměny, odvíjející se od kvality vykonané práce a dosažených cílů.

Celkové hodnocení zaměstnance je určujícím podkladem pro odměňování. Peněžní odměny mohou být v podobě provizí, prémie, bonusů a podobně, a možnost jejich získání představuje pro zaměstnance určitou motivaci a to je podněcuje k vyššímu pracovnímu výkonu. Spravedlivý systém odměňování představuje jeden z nejúčinnějších nástrojů motivace.

3.2.5 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ŘÍZENÍ KARIÉRY

V období změn nároků v ekonomice organizace musí patřičně reagovat na tyto změny a adaptovat se na ně prostřednictvím vzdělávání svých zaměstnanců, rozvíjení jejich znalostí a dovedností. Vzdělávání zaměstnanců probíhá formou zvyšování jejich kvalifikace v oblastech, které souvisejí s výkonem jejich pracovní činnosti. Další možností je rekvalifikace zaměstnanců nebo trénink tzv. sociálních dovedností. Trénink sociálních dovedností je zaměřen na rozvoj manažerských schopností. Učí manažery jednání s lidmi, vedení pracovních týmů, motivace, efektivního řešení problémů nebo řešení konfliktních situací.

Řízení kariéry představuje proces výkonu zaměstnanců s určitými předpoklady, kteří se po nabytí patřičných znalostí a dovedností mohou posunout na vyšší pracovní pozici. Předpokladem pro řízení kariéry je vymezení kvalifikačních požadavků na pracovní pozici a určení vnějších nebo vnitřních zdrojů, z nichž se následně vybírá nejvhodnější kandidát danou pozici.³⁶

Při výběru vhodných kandidátů musí být organizace schopna rozpoznat, zda u nich existuje určitý pracovní potenciál, neboť v případě nevhodného výběru zaměstnance na

³⁶VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 178.

kariérní růst může následně docházet k velkým neúspěchům samotné organizace. V malých organizacích s nízkým počtem úrovní řízení zpravidla bývají i málo motivovaní zaměstnanci ke kariérnímu postupu. Manažeři jsou proto nuceni využívat metod rozšiřování a obohacování práce a rozšiřování pracovních kompetencí například formou participace na nových projektech.

Ke zvýšení motivovanosti zaměstnanců lze použít metody, které mají vliv na pracovní výkon. Mezi osvědčené metody patří development centrum nebo mentoring. Development centrum (DC) představuje spolehlivou moderní metodu ke zmapování kompetencí zaměstnanců. Podstatou je zařazení zaměstnanců do programu, kde procházejí celou řadou individuálních a skupinových situací, které svou povahou odpovídají kompetencím potřebným pro úspěch na dané pozici, v dané organizaci. Výstupem je nastavení plánů dalšího rozvoje zaměstnanců. Mentoring představuje profesionální vztah mezi mentorem a mentorovaným (menteem). Mentor předává své zkušenosti a znalosti v určité oblasti tím, že pomáhá mentorovanému nalézt správný směr či řešení zadaného úkolu. Předávání zkušeností a znalostí probíhá v přirozeném pracovním prostředí.

3.2.6 KOMUNIKACE

Nedílnou součástí motivace zaměstnanců je komunikace, která tvoří důležitou součást každé organizace. Komunikace slouží k předávání informací napříč celou organizační strukturou. Slouží k formování úkolů a přináší zpětnou vazbu. Pro komunikaci se zaměstnanci a klienty je důležité určení jasných komunikačních informačních kanálů. V rámci organizace se zpravidla informace z těch nejvyšších úrovní dozvídají zaměstnanci prostřednictvím svého nadřízeného, pracovních porad nebo z firemních novin. Díky komunikaci se tak zaměstnanci dozvědí dostatek informací týkajících se organizace. Dostatečná informovanost pozitivně ovlivňuje výkon zaměstnance a plnění pracovních úkolů. Zároveň přispívá k upevňování vztahů na pracovišti, zaměstnanci se tak cítí spokojeni a jsou dostatečně motivováni k naplňování strategických cílů organizace.³⁷

³⁷VEBER, J. *Management: Základy, prosperita, globalizace*. Praha: Management Press, 2007, s. 178.

PRAKTICKÁ ČÁST

4 KOLÍN A JEHO ÚŘAD

Okresní město, ležící na východě Středočeského kraje v polabské nížině, kde se na obou březích Labe rozprostírá krásné město, nese název Kolín. Již v minulosti se zde křížily tři důležité obchodní cesty a z tohoto důvodu bylo město hodně osídlené. Město má rozlohu 35 km² a k 1.12.2017 má 31 123 obyvatel. Město najdeme na trase mezi Prahou a Kutnou horou. Dodnes je město velmi důležitým železničním uzlem a i z proto je možné zde nalézt mnoho průmyslových oblastí, kterými jsou automobilový, potravinářský, polygrafický, hutnický, chemický a strojírenský.

Město je rozděleno na 10 částí a 4 katastrální území. Části města jsou: Kolín I, Kolín II, Kolín III, Kolín IV, Kolín V, Kolín VI, Štítary, Zibohlavy, Šťáralka a Sendražice. Městský úřad Kolín, na který se tato práce zabírá, se nachází v části Kolín I. Kolín I je důležitým historickým centrem města, které leží na levém břehu Labe. Společně tam spolu tak leží také části Kolína II IV.

Sídlo úřadu:

Městský úřad Kolín

Karlovo náměstí 78

280 12 Kolín I

Obrázek 3: Městský úřad Kolín



Zdroj: Městský úřad Kolín

Městský úřad, jeho postavení, působnost, a vztahy k orgánům města je upraven v zákoně o obcích a dalšími zvláštními právními předpisy. V těchto zákonem jsou stanovené úkoly, které může Městský úřad plnit v samostatné působnosti a přenesené působnosti. Město Kolín je stanoveno jako obec s pověřeným obecním úřadem (tvoří 40 obcí) a obec s rozšířenou působností (tvoří 70 obcí).

Městský úřad je tvořen ze starosty, místostarostů, tajemníka a ostatními zaměstnanci úřadu. Městský úřad je tvořen z orgánů, kterými jsou zastupitelstvo města, rada města, vedení města, zvláštní orgány města (povodňová komise, komise pro sociálně-právní ochranu dětí, bezpečnostní rada ORP Kolín a krizový štáb ORP Kolín), Městská policie a organizace s podílem města (AVE Kolín s.r.o., Městské tepelné hospodářství, Správa městských sportovišť Kolín).³⁸

4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚŘADU

Organizační struktura je následně popsána a případně znázorněna obrázkem, který je v práci jako příloha A. Celkové je Městský úřad tvořen starostou, místostarostou, tajemnicí a zaměstnanci zařazení do MěÚ. Starosta, místostarostové a tajemnice jsou základním vedením MěÚ. Dále se MěÚ člení do různých odborů, které se mohou dále členit na oddělení. Některé odbory mají především funkci speciálního úřadu. Rada města zřizuje a zrušuje odbory a oddělení. V čele každého odboru stojí vždy vedoucí odboru a v čele oddělení může, ale nemusí stát vedoucí oddělení.

Městský úřad se člení na Sekretariát starosty, Kancelář úřadu (dále se člení na personální a mzdové oddělení, odd.informatiky a odd. hospodářské správy), Oddělení marketingu a propagace města, Finanční odbory (dále se člení na odd. účetnictví a odd. správy daní, poplatků a pohledávek), Odbor obrany a krizového řízení, Interní audit, Veřejnosprávní kontrola, Odbor správních činností a přestupků (dále se člení na správní odd., matriku a přestupkové oddělení), Živnostenský odbor neboli obecní živnostenský úřad (dále se člení na odd. registrace a odd. kontroly), Odbor výstavby

³⁸MěÚ Kolín [online]. Kolín: Clever Soft, DATAK, \n [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.mukolin.cz/cz/o-meste/>

neboli stavební úřad (Dále se člení na odd. stavebního úřadu a odd. památkové péče a vyvlastňovací úřad), Odbor správy bytových a nebytových prostor (dále se člení na odd. ekonomiky a správy pohledávek a správa veřejných pohřebišť), Odbor školství, kultury a sportu, Odbor sociálních věcí a zdravotnictví (dále se člení na odd. sociální péče a zdravotnictví, odd. sociálně-právní ochrany dětí a protialkoholní záchytná stanice), Odbor regionálního rozvoje a územního plánování (dále se člení na odd. investic, rozvoje a územního plánování a odd. správy městského majetku), Odbor dopravy (dále se člení na odd. evidence řidičů a správního řízení, odd. evidence vozidel a schvalování technické způsobilosti vozidel a odd. komunikací, silničního hospodářství a speciální stavební úřad), Odbor životního prostředí a zemědělství (dále se člení na odd. ochrany přírody a krajiny a odd. vodního a odpadového hospodářství a ochrany ovzduší) a Odbor dotací a veřejných zakázek.

Tajemník tedy v případě MěÚ Kolín tajemnice je koordinátorem jednotlivých činností jednotlivých odborů. Pokud se naskytnou nějaké spory při zařizování pracovních úkolů, řeší je především vedoucí daných útvarů, kterých se spor týká. V případě, že nedojde k dohodě, řeší takové spory tajemnice. Tajemnice má také oprávnění zřizovat a rušit pracovní skupiny. K dosažení cíle plnění úkolů pracovní skupiny je nutné spolupráci několika odborů najednou. V takové případě Tajemnice určuje i vedoucího pracovní skupiny, kterým může být vedoucí dotčeného útvaru nebo jeho zástupce.

Vedoucí odboru je koordinátorem činnosti příslušných jednotlivých oddělení. V případě složitých otázek vedoucí odboru konzultuje v přenesené působnosti s tajemnicí úřadu a v samostatné působnosti se starostou nebo místostarosty. Pokud jsou spory v pracovněprávních otázkách, řeší vždy za účasti vedoucích oddělení, odborů a tajemnice úřadu dle zákoníku práce.

Vedoucí pracovníci jsou oprávněni jednat jménem úřadu. Mohou jednat ve všech věcech, které spadají do funkční příslušnosti organizačním řádem. Vedoucí pracovníci vymezují povinnosti, odpovědnosti a práva svých podřízených zaměstnanců za pomoci pracovní náplně. Svým podřízeným udělují konkrétní úkoly, dále přijímají opatření a pravidelně kontrolují plnění těchto udělených úkolů. Dále předkládají návrh na úpravy platů, odměn a prémie s řádným zdůvodněním, proč se tak stalo. Vedoucí navrhuji sepsání hmotných odpovědností. Z velké části se starají o zaměstnance a to takovým

způsobem, že pečují o jejich zvyšování odbornosti v daném úseku a snaží se vést své podřízené k dodržování bezpečnosti práce, dodržování interních předpisů a etického kodexu. Vedoucí hledají možnosti jak co nejvíce financovat projekty, které má ve své působnosti. Vedoucí má mnoho dalších úkolů, které jsou více konkretizovány v interním předpisu a tedy v Pracovním řádu MěÚ.

Zaměstnanci. Počet zaměstnanců v úřadu stanovuje tajemnice a rada města. Každý zaměstnanec má jednoho nadřízeného, kterému je odpovědný za svoji pracovní činnost. Zaměstnanci vykonávají činnosti, které jsou sjednanými pracovními podmínkami, které jsou podloženy právními předpisy. Konkrétní povinnosti jim jsou stanoveny v pracovní náplni, kterou jim stanovuje jejich přímý nadřízený. Pokud zaměstnanci pracují s osobními údaji, mají povinnost mlčenlivosti o těchto skutečnostech, které se dozvěděli při výkonu své práce. Mají povinnost před osobními údaji zajistit nejvyšší možnou ochranu.

Starosta je ten který město zastupuje navenek. Starosta je odpovědný zastupitelstvu města. Je hlavním z vedoucích a tak ve své činnosti přímo řídí tajemnici úřadu, Odd. marketingu a propagace města, Městskou policii Kolín, krizový štáb ORP, povodňovou komisi a další... V samostatné působnosti koordinuje práci odborů Městského úřadu, Zastupitelstva města a Rady města. Koordinuje je za pomoci porad, které jsou pořádány pravidelně, a zaměřuje se na jednotlivé problémy v činnostech MěÚ.

Místostarosta. V MěÚ Kolín jsou zvoleni dva místostarostové, kteří jsou stanoveni usnesením zastupitelstvem města. Jsou odpovědní za výkon své funkce zastupitelstvu města. Místostarostové mají oprávnění žádat o spolupráci všech zaměstnanců úřadu. První místostarosta řídí sekretariát starosty přímo a vykonává dohled v samosprávě nad činnostmi odborů: Odboru životního prostředí a zemědělství, Odboru školství kultury a sportu, Finančního odboru, dozoru nad obchodní společnostmi - Správa městských sportovišť Kolín, a. s. a Odboru dotací a veřejných zakázek. Druhý místostarosta vykonává dohled v samosprávě nad činnostmi odborů: Odboru dopravy, Odboru sociálních věcí, Odboru správy bytových a nebytových prostor a Odboru sociálních věcí a zdravotnictví.

Vedoucí odborů jak už bylo zmíněno, jsou v oblasti přenesené působnosti podřízeni tajemníci a v oblasti samostatné působnosti podřízeni starostovi nebo místostarostům. Vedoucí odborů řídí, kontrolují a koordinují práci všech svých útvarů, dále plní úkoly, které jim ukládá zastupitelstvo města nebo rada města a MěÚ. Jsou odpovědní za splnění všech uložených úkolů daného útvaru ve spolupráci s dalšími útvary a orgány obce. Vedoucí odboru jsou odpovědní tajemníci úřadu. Mají podpisové právo na písemnosti, které vznikly z činnosti jejich útvaru a dále všech dokumentů, které mohou pověřit zaměstnance tzv. oprávněné úřední osoby. Na základě požadavků MěÚ se účastní zasedání zastupitelstva a rady města. Jsou zodpovědní za zpracování materiálů, jejich komplexnost, kvalitu a včasné odevzdání pro radu a zastupitelstvo města.

Vedoucí oddělení jsou přímo podřízeni vedoucímu odboru. Mají především funkci, při které řídí, koordinují a kontrolují práci svých všech podřízených zaměstnanců. Koordinují plnění jejich úkolů a následně kontrolují výsledné splnění úkolu, zdali byli splněni veškeré očekávané cíle. To jak budou své podřízené kontrolovat je na jejich systému. Zdali pořádají porady například jednou týdně, kde určitý úkol rozeberou.

Všechny útvary MěÚ jsou povinny si vzájemně poskytovat informace o úkolech, které momentálně plní. Především je kladen zvláštní důraz na ty úkoly, které mají nebo by mohli mít dopad na práci jiného pracoviště úřadu. Všechny útvary jsou povinny vydávat vyžádaná stanoviska a posudky pro ostatní pracoviště úřadu a další orgány města bez zbytečného odkladu. Dále jsou povinni s nimi projednávat záležitosti, které se týkají úkolů spadajících do jejich kompetence.³⁹

4.2 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE ÚŘADU

Městský úřad Kolín nabízí svým zaměstnancům několik výhod. Jedná se o výhody jak finančních tak nefinančních. Tato kapitola se zabývá rozebrání aktuálních nejdůležitějších motivačních nástrojů, které jsou v úřadu využívány. Slouží také k nahlédnutí toho, co zaměstnanci mají a co naopak mohou postrádat. Tento rozbor je

³⁹KUČEROVÁ, Petra. Organizační řád. *Městský úřad Kolín* [online]. Kolín: Clever Soft, DATAK, 2017n. 1. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.mukolin.cz/cz/obcan/mestsky-urad/organizacni-rad/>

samozejmě důležitou součástí, jelikož na jeho základě se také vytvářeli otázky pro dotazníkové šetření práce. Pomohlo se zaměřit na části, o kterých vyjde najevo, že nejsou tolik využívány.

Jelikož ani dotazník není určen celému úřadu, ale pouze řadovým zaměstnancům a vedoucím, je tak zaměřeno i na výhody a benefity, které využívají pouze tyto zaměstnanci. Nejdůležitějšími motivačními nástroji jsou odměny (osobní ohodnocení, prémie), možnosti rekvalifikace se zájmem na možný postup a osobní rozvoj, pracovní podmínky v práci, strukturální fondy pracovníků (stravenky), dobré vztahy na pracovišti (zaměstnanci x zaměstnanci, vedoucí x zaměstnanci), možnosti kariérního postupu, zaměstnanecké výhody, vyučování cizího jazyka, pracovní doba zaměstnanců, možnost využívání služebního telefonu s tarifem nebo služebního notebooku.

4.2.1 ODMĚNY

Do odměn zahrnujeme osobní ohodnocení, prémie nebo nějaké případně odměny za reprezentování dobrého jména úřadu. Jak je zřejmé jedná se o odměňování za pomoci finančních prostředků. Prémie a osobní ohodnocení jsou vypláceny v daném časovém intervalu, tedy jedná se o trvalé a pravidelné finanční ohodnocení.

Prémie jsou odměny, které jsou zaměstnancům vypláceny v půlročním časovém intervalu. Jedná se vždy o větší částku, než bývá osobní ohodnocení, ale to i z důvodu, že se jedná o půl ročním intervalem. Částka není každého půl roku ve stejné výši, jelikož záleží na úřadu, kolik může uvolnit prostředků pro takové odměny. Bohužel prémie nemusí získat každý. Existují kritéria, která určují, kdo má nárok na získání prémie a kdo nemá. I v takovém případě mluvíme o motivaci, která se nazývá „Negativní motivace“. Jelikož prémie jsou určeny dle kritérií, tak to kdo je nedostane je jasné, že musel některá tato kritéria porušit, a proto je pro zaměstnance motivací, aby kritéria začal splňovat a dělat svoji práci jak má.

Jako další odměnou je osobní ohodnocení, které je pravidelně vypláceno každý měsíc ve stejné výši. Důležité v hodnocení je, jak je schopen zaměstnanec pracovat, jak se zaměstnanec chová, jak splňuje pracovní dobu úřadu, jak dodržuje určitou kázeň, která je popsána v etickém kodexu úřadu, jak plní své úkoly od nadřízeného, a jak je

schopen pracovat ve spolupráci se svými kolegy. V případě, že se jedná o týmovou práci/úkol, je podstatou věci, aby tým byl schopen pracovat společně, plynule a nevyskytli se nějaké problémy. Z tohoto důvodu musí zaměstnanec projevit určitou kolegialitu a schopnost pracovat ve skupině. U osobního hodnocení jsou stejné možnosti jako u prémie, kdy člověk nemusí tuto odměnu získat. Opět může dojít k opačnému přístupu hodnocení, kdy zaměstnanec nedostane žádnou odměnu.

Na rozdíl od prémie je u osobního hodnocení možnost udělení sankce. Sankci dává nadřízený a to za předpokladu, že zaměstnanec nebude plnit své úkoly včas, správně a v sjednaném termínu a v případě porušení kázně. Sankce za porušení pracovní kázně by měli sloužit jako napomenutí před možným propuštěním, a sám nadřízený si stanoví kolik takových sankcí je potřeba udělit, než dojde k samotnému propuštění. Obě situace musí nadřízený vysvětlit, z jakého důvodu k takovému korku dochází.

Další peněžní dary může zaměstnanec získat za odpracovaná léta v úřadu. Podle odpracovaných let také může odvíjet výše osobního ohodnocení, ale především se mění mzda, jelikož jsou ohodnoceni pomocí platových tříd, kde odpracovaná léta hrají hlavní roli.

4.2.2 PRACOVNÍ PODMÍNKY

Městský úřad Kolín vytváří pro své zaměstnance skvělé pracovní podmínky pro jejich práci. Snaží se udržovat na pracovišti čistotu, snaží se vytvářet pohodlné a příjemné prostředí pro zaměstnance. V kancelářích mají zaměstnanci vše potřebné pro vykonávání a plnění své pracovní náplně. V některé části úřadu je možné vykonávat práci pomocí homeoffice, kdy zaměstnanec může dělat svoji práci z pohodlí domova. Jeho nadřízený má povinnost takového zaměstnance kontrolovat, zdali splňuje svoji pracovní náplň i z domova. V budově je možné nalézt příjemné sociální zařízení, které je tak rozděleno zvláště pro muže a pro ženy. Zaměstnanci mají možnost využití mikrovlnné trouby za předpokladu, že si přinesou své vlastní občerstvení, které si zde můžou ohřát. U mikrovlnné trouby je zároveň i dřez, kde si mohou omýt nádoby.

Důležité pro pracovní podmínky jsou také úřední hodiny a pracovní doba všeobecně. Je zřejmé, že na dobu, kdy jsou stanoveny úřední hodiny, musí být

zaměstnanec na svém místě. Mimo úřední hodiny mají zaměstnanci možnost flexibility, jelikož základem je mít počet odpracovaných hodin, který je pro ně stanoven.

Jsou další různé pracovní podmínky, které mohou ovlivnit a motivovat zaměstnance pro udržení práce v MěÚ Kolín a to především: jistota vyplácení peněz v daném termínu, jistota dovolené, možnost vybrání Sickday (což je volno, které si může zaměstnanec vybrat ze dne na den z důvodu např. nevolnosti), výhoda flexibilní pracovní doby apod.

4.2.3 REKVALIFIKACE

Zaměstnanci úřadu mají mnoho možností rekvalifikací, které jim mohou pomoci v kariérním postupu. Mohou se účastnit různých školení dle svých odborů, ve kterých pracují. Mají školení povinná, která jim nařídí nadřízený nebo mají školení dobrovolná, kde si mohou vybrat s dalších nabízených. Pokud je člověk ochoten se vzdělávat a rozšiřovat si své znalosti, má mnohem větší možnost kariérního postupu. U některých rekvalifikací je nutné udělat i závěrečné zkoušky, kde člověk dostane certifikát o vykonané rekvalifikaci a tím může tak prokázat, že tuto činnost může provádět i nadále.

Často se jedná o kurzy, které rozšiřují například práci v programech Microsoft office, které jsou v tomto zaměstnání hodně využívané (word, excel). Kde člověk rozvíjí své znalosti ze základních do pokročilých, naučí se tak více pracovat v těchto programech. Pro vedoucí je možné jít na školení ohledně správného vedení lidí nebo i jiná školení, které se týkají lidských zdrojů jak pracovat s lidmi.

Další možností rekvalifikace je kurz anglického jazyka, který je pro zaměstnance bezplatný. Bohužel není možné, aby na tento kurz chodili všichni zaměstnanci a tak jsou vybráni např. podle hodnocení nadřízeného, podle odpracovaných let a podle znalosti jazyka. Tento kurz je především zaměřen na odbornou angličtinu, která se týká převážně veřejné správy.

Zaměstnanec může využít také nabídky odcestování do zahraničí, tedy do spolupracujícího zahraničního města, kde bude seznámen s tamním úřadem, který může být velkou inspirací pro vlastní úřad.

4.2.4 VZTAHY NA PRACOVÍŠTI

Všeobecně vztahy jsou velmi důležitým klíčem k dobré psychické vyrovnanosti a důležitým motivačním podnětem. Vzhledem k dnešní době, kdy přibývá zaměstnanecké šikany na pracovištích, je dobré umět vytvářet a udržovat dobré vztahy na pracovištích. Pro jakékoliv zaměstnance je důležité a motivační to, jak je s nimi schopen nadřizený komunikovat a jak jsou schopni komunikovat zaměstnanci mezi sebou na té samé úrovni. Při plnění kolektivního úkolu je důležitá souhra všech zaměstnanců, aby byli schopni pracovat společně a společně se domluvit na dobrém postupu vypracování zadaného úkolu. Jelikož je takových aktivit mnoho, jsou zde popsány takové tři nejzákladnější a nejhlavnější aktivity, které se snaží pomoci k utužení kolektivu a možnost poznání lépe a jinak svých zaměstnanců než jen z pracovního hlediska.

Pro utvoření a udržení dobrých vztahů MěÚ Kolín se pořádá několik společných aktivit zaměstnanců. Některé akce jsou pro každý odbor zvlášť a některé naopak pro celý úřad nebo pro ty, kteří se takové akce chtějí zúčastnit. Jedním z nich jsou víkendové teambuildingy pro každý odbor v úřadu zvlášť. Teambuilding je založen na plnění různých úkolů zábavnou formou, kde zaměstnanci musí pracovat společně a vzájemně si pomáhat.

Druhou společnou aktivitou pro zaměstnance je legendární Mezinárodní festival běhu. Zatím se konal teprve šestý ročník tohoto festivalu. MěÚ se snaží zapojit zaměstnance tím, že tvoří tým na štafetu, která se na tomto festivalu také běhá. Jde tedy o další způsob stmelení kolektivu.

Třetí společnou aktivitou městského úřadu je akce „Uklid’me Česko – Uklid’me Kolín“. V této akci se zapojují jak zaměstnanci městského úřadu, tak ale i občané Kolína. Cílem této akce je sbírat odpadky vyhozené na ulici a tím tak pomoci životnímu prostředí. Zaměstnanci MěÚ mají za úkol jak uklízet, tak část z nich tuto akci

organizují. Pomáhají lidem a svým občanům, dobré je, že se této akce mohou zúčastnit i se svými rodinami, známými a kamarády. V takovém případě se opět bere plus k dobru tím, že opět mají možnost nadřizení poznat své zaměstnance i jinak a sami zaměstnanci mezi sebou se poznávají i z jiného úhlu, než je nějaké pracovní náplně, kde si třeba až tolik nerozuměli. V takových případech jsou pak ochotni přijímat různé kompromisy nebo se naopak k jiné osobě jejich chování může změnit.

Všechny akce mají společný cíl a to stmelit kolektiv mezi sebou. Jsou to akce, kde se lidé mohou vzájemně pochopit mezi sebou. Naopak z jiných odborů se mohou pobavit o rozdílnosti prací. Někde naopak můžou pochopit jeden druhého a tím si do budoucna vzájemně pomáhat. Pro nadřizené jsou tyto akce dobré v tom, že se jim zaměstnanci trochu otevřou a mají možnost se o nich dozvědět i něco jiného, než jen jejich pracovní schopnosti.

4.2.5 ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY –

Zaměstnanci Městského úřadu mohou využívat mnoho výhod. Jak už jedním ze zmíněných bylo, je možnost chodit na výuku anglického jazyka. Zaměstnanci dále mohou využívat fond pro sportovní a kulturní využití, kdy mají výrazné slevy na určitá sportoviště, divadla, kina, plavecký bazén, muzea a jiných kulturních a sportovních aktivit. Nepeněžní dary, které jsou většinou formou daru nějaké spolupracující firmy s městem, tedy jedná se spíše o reklamní předměty, nebo slevy na určitý produkt té dané firmy. Podporují také zájmové činnosti dětí zaměstnanců, jako jsou například letní a zimní tábory nebo i školy v přírodě.

4.2.6 SOCIÁLNÍ FOND

Jedním z dalších benefitů je Sociální fond, který zahrnuje více aktivit. Sociální fond je účelový peněžitý fond, který je zřizován Městem Kolín k zajišťování kulturních sociálních potřeb zaměstnanců města. Fond je určen pouze zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru k městu a uvolněným členům zastupitelstva. Finanční prostředky jsou přidělovány z rozpočtu města ve výši 3 % objemu rozpočtovaných finančních prostředků na platy zaměstnanců, kteří jsou v pracovním poměru a dále odměny uvolněných členů zastupitelstva města.

Sociální fond v souladu s ustanovením § 84 zák. č. 128/2000 Sb. o obcích a § 5 zák. č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů byl zřízen usnesením Zastupitelstva města Kolín č. 11 ze dne 18. 12. 2006. Na zasedání Zastupitelstva města byly dne 12. 12. 2016 usnesením č. 455/15/ZM/2016 schváleny nové parametry, jak naplnění, tak čerpání sociálního fondu. Zůstatek fondu k 31. 12. 2016 ve výši 1 142 206,65 Kč je počátečním zůstatkem sociálního fondu ke dni 1. 1. 2017.

Pro čerpání sociálního fondu je stanoveno:

- 1) Výše příspěvku na závodní stravování ve výši 40 Kč na zaměstnance Městského úřadu a pracovní den,

Městský úřad Kolín zajišťuje pro své zaměstnance závodní stravování formou jiné organizace nebo jiné právnické či fyzické osoby. Výhody stravování pro zaměstnance jsou podávány formou stravenek, které je rozdělováno a určováno na základě zákona č. 250/2000Sb. o rozpočtových pravidlech:

- A. Výše stravenky je pro zaměstnance Městského úřadu Kolín ve výši 110 Kč.
- B. MěÚ Kolín bude přispívat ze sociálního fondu částkou 40 Kč na každou stravenku. Týká se pouze zaměstnanců MěÚ. Toto ustanovení senevztahuje na zastupitele uvolněné pro výkon své funkce (starosta a místostarostové).
- C. Podíl zaměstnance na hodnotě stravenky je stanoveno ve výši 30 Kč. Podíl uvolněných zastupitelů na hodnotě stravenky je stanoven na 70 Kč.
- D. Zbylá část hodnota stravenky, která je ve výši 40 Kč bude hrazena z rozpočtu města Kolín.
- E. Stravenky jsou rozpočteny tak, že za jeden odpracovaný den přísluší zaměstnanci MěÚ Kolín jedna stravenka. Stravenka přísluší i takovému zaměstnanci, který v pracovní den odpracoval minimálně 3 hodiny.
- F. Naopak stravenka nepřísluší zaměstnanci MěÚ za den, ve který:
 1. Byl v pracovní neschopnosti,
 2. čerpal dovolenou na zotavenou,
 3. měl omluvenou či neomluvenou nepřítomnost v zaměstnání v plné délce pracovní doby,

4. byl na služební cestě a čerpal cestovní náhrady, kde je nárokován stravné.

G. Stravenky budou zaměstnanci vydávány v hodnotách 70 Kč a 40 Kč.

2) Výše příspěvku na rekreaci, či zájmovou činnost dětí zaměstnanců MěÚ. Jedná se zde o zájmové činnosti, které jsou například letní nebo zimní tábory, školy v přírodě, zájmová činnost a podobně. Na tyto zájmové činnosti přísluší příspěvek ve výši 1 500 Kč. Příspěvek přísluší dětem, které:

A. Jsou mladší anebo v průběhu aktuálního roku dovrší 18ti let a

B. které se soustavně připravují na své budoucí povolání.

Příspěvek může být poskytnut pro každé dítě zaměstnance jen jedenkrát za kalendářní rok. Příspěvek může být poskytnut pouze jednomu z rodičů.

Zaměstnanci mají možnost umístění dítěte v rámci Letních příměstských táborů, které jsou organizovány obecně prospěšnou společností Prostor plus Kolín. Tábory jsou určeny jen pro děti prvního stupně.

3) Výše příspěvku pro poskytování bezúročných půjček zaměstnancům MěÚ, která jev maximální výši 15.000,- Kč vmožné minimální výši splátky 700 Kč za měsíc. Tyto půjčky jsou určeny na bytové účely – pořízení domu nebo bytu, koupi bytového zařízení a vybavení. O přidělování bezúročných půjček zaměstnancům MěÚ rozhoduje tajemník MěÚ Kolín. Půjčku, není možné poskytnout zaměstnanci, na jehož příjem byla uvalena exekuce anebo čelí insolvenčnímu řízení

4) Výše a důvod poskytnutí peněžních darů zaměstnancům MěÚ dle nařízení,

A. V souladu s ustanovením § 224 odst. 2 písm. a) zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, mohou být ze sociálního fondu zaměstnancům poskytnuty peněžní dary:

a. za mimořádnou aktivitu ve prospěch zaměstnavatele při poskytnutí osobní pomoci, jako například při požáru, živelní události a při jiných mimořádných případech,

b. při pracovních výročí 20 let a za každých dalších 5 let trvání pracovního poměru u MěÚ Kolín (příp. Okresního úřadu, Městského

národního výboru); do pracovních výročí nelze zahrnout dobu výkonu práce konané na základě dohody o práci konané mimo pracovní poměr,

- c. při životních výročích 50, 55, 60 let za předpokladu, že pracovní poměr zaměstnance u MěÚ Kolín trval minimálně 5 let,
- d. při prvním odchodu do starobního nebo plného invalidního důchodu.

B. Výše peněžního daru činí v případě daru podle písm. a), b) a c) 5 000 Kč; v případě daru podle písm. d) je výše daru odstupňována podle délky trvání pracovního poměru zaměstnance u MěÚ Kolín takto:

do 5 odpracovaných let	–	5 000 Kč,
5 až 10 odpracovaných let	–	10 000 Kč,
10 a více odpracovaných let	–	15 000 Kč.

C. Poskytnutí daru schvaluje na základě návrhu personálního a mzdového oddělení potvrzeného přímým nadřízeným obdarovávaného zaměstnance tajemník MěÚ, nadřízený také přihlíží k pracovním výsledkům zaměstnance.

- a) Výše příspěvku na relaxaci ve Vodním světě Kolín, který je ve výši 500,- pro každého zaměstnance na kalendářní rok. V případě, že zaměstnanec tento příspěvek v předcházejícím roce nevyužil, nebude mu tento příspěvek automaticky poskytnut a každý případ bude samostatně posuzován.

Jiné použití fondu, než je stanoveno, je možné pouze s písemným souhlasem tajemnice MěÚ.

Od 1.7.2016 zastupitelstvo schválilo možnost čerpání **zdravotního indispozičního volna**. Tak zvaný „sickdays“ neboli indispoziční volno je takový druh pracovního volna, které není upraveno v pracovně právním vztahu. Jedná se o benefit ze strany zaměstnavatele. Pracovní volno se poskytuje s náhradou mzdy v délce tří dnů za kalendářní rok a lze využít ke zkrácení lehčích zdravotních onemocnění u zaměstnanců.

V červnu 2017 zaměstnanci MěÚ Kolín společně se stravenkami obdrželi také UNI šeky v hodnotě 2.500 Kč.

Tabulka 1: Rozpočet sociálního fondu MěÚ Kolín

Rozpočet sociálního fondu	
Příjmy	Rozpočet 2017
příděl	3 909 797,04 Kč
splátky půjček	180 000,00 Kč
úroky	Kč
Příjmy celkem	4 089 797,04 Kč
Výdaje	
půjčky	250 000,00 Kč
příspěvek na stravné	2 500 000,00 Kč
příspěvek na stravné - jesle	15 000,00 Kč
životní jubilea	100 000,00 Kč
příspěvek na dětskou rekreaci	140 000,00 Kč
bankovní poplatky	600,00 Kč
dárkové poukázky	800 000,00 Kč
relaxace ve Vodním světě	80 000,00 Kč
ostatní	200 000,00 Kč
Výdaje celkem	4 085 600,00 Kč
Hospodaření roku	4 197,04 Kč
Skutečnost BÚ stav k 1.1 2017	1 142 206,65 Kč
Zůstatek k 31.12.2017	1 146 403,69 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

5 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dotazník, který byl vytvořen autorem diplomové práce (viz Příloha B) je určený pro zaměstnance Městského úřadu v Kolíně. Dotazník je pro všechny zaměstnance anonymní a obsahuje 13 otázek. Otázky jsou rozděleny do několika typů. V dotazníku je možné se setkat především s otázkami uzavřenými, kdy je možná jen jedna odpověď z nabízených možností a také otázky otevřené, kde je vítán vlastní názor respondenta a není tak dáno rozsah jeho odpovědi (samozřejmě se počítá se stručnými odpověďmi na jednoznačné otázky). V dotazníku nalezneme také dvě otázky, které jsou metodou škálového měření, z čehož jednu otázku je možné seřazovat od 1 do 9 kdy 1 je vždy ta nejlepší varianta a 9 ta nejhorší varianta. Jedna z otázek je rozdělena do známek od 1 do 5 jako ve škole, kdy 1 je nejlepší a 5 nejhorší hodnocení.

Všechny uzavřené otázky a škálové otázky jsou pro respondenty povinné, výjimka je pouze u otázek otevřených, které se vyznačují hvězdičkou a respondent na ně nemusí odpovídat. Vyplnění dotazníku netrvá déle, jak 15 minut pokud bude respondent odpovídat dle svého nejlepšího svědomí a vědomí. Na dotazník odpovědělo na Městském úřadě Kolín celkem 190 zaměstnanců, jelikož na dotazník odpovědělo jen 16 vedoucích, tak se v takovém případě udělalo opatření, že od otázky č. 5 se pracuje pouze ze 174 respondenty, tedy řadovými zaměstnanci. V dotazníku je záměrně vynechaná otázka typu dosaženého nejvyššího vzdělání, jelikož na úřadech mohou být minimálně zaměstnanci s alespoň maturitním vzděláním, i když se dnes na mnoha pozicích chce alespoň vzdělání vyšší odborné školy tedy titulem DiS, které se píše za jménem.

Část otázek je znázorněna tabulkou a část otázek je znázorněna grafem. Každá z otázek má vždy pod znázorněným grafem nebo tabulkou vlastní komentář k výsledkům zodpovězených otázek zaměstnanci s možností řešení aktuálního problému. U otevřených otázek je i možnost k nahlédnutí na přímé odpovědi respondentů, kde samozřejmě jsou vybrány ty nejlépe formulované a nejlépe vystihující. U otevřených otázek jsou odpovědi vždy shrnuty do 3 nebo 4 podobných odpovědí. Následně po zanalyzování, rozebrání a grafickém znázornění všech položených otázek dotazníku následuje jeho celkové shrnutí, kde už se dostáváme

k nějakému výslednému návrhu a možnosti tak vytvoření nebo změně motivačních nástrojů do motivačního programu. Nedílnou součástí praktické části také je rozpočet pro takové změny a nové návrhy.

5.1 VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

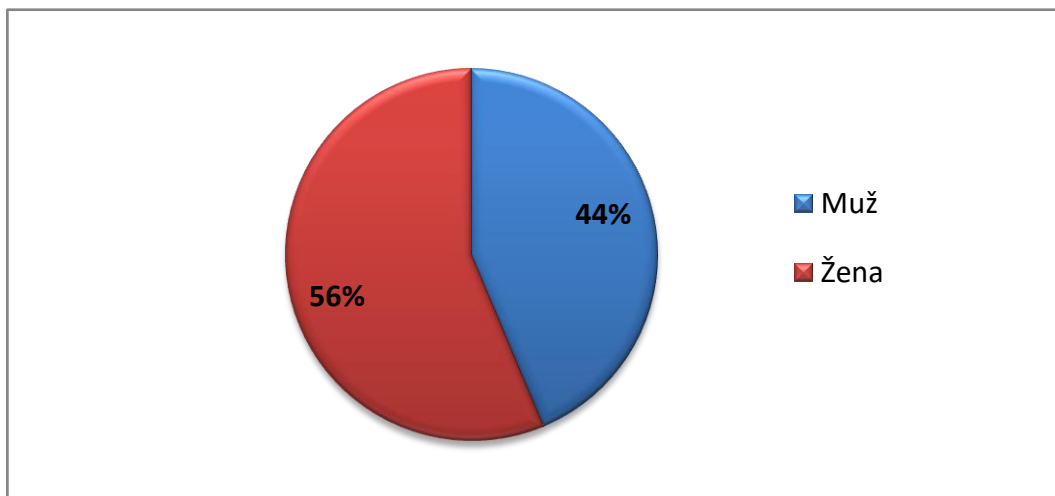
OD TÉTO OTÁZKY ODPOVÍDÁ 190 RESPONDENTŮ!!!

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Pohlaví respondentů spadá spíše do takové základní části dotazníku, která nemá nijak moc společného s odborností a účelností diplomové práce. Je to spíše otázka informativní a má spíše vliv pro historickou část. Ale i v této otázce můžeme mluvit o možnosti rozdílu požadavek mužů a požadavek žen, i když v této práci by měli být jejich cíle a požadavky dosti podobné a neměli by znát nějaké značné problémy. Otázka byla položena formou uzavřenou.

Historicky byly úřady, co se týká pohlaví úřadujících plně výkyvů. Pokud se podíváme do dávné historie, je známo, že v úřadech vládly především muži, jelikož byli bráni ve společnosti jako vysoce postavení, kdežto ženy měly spíše úkoly okolo výchovy dětí, domácnosti a jiných podobných aktivit. Jiné to bylo zhruba před 70 lety, kdy naopak většina mužů byla posílána od rodin pouze na učiliště, aby mohli co nejrychleji nastoupit do práce, popřípadě se sami starat o rodinné zemědělství. Dnes je doba svobodné volby a tyto rozdíly zaměstnaných mužů a žen bývají často dosti vyrovnané, o čemž nás přesvědčuje i následující graf.

Graf 1: Pohlaví respondentů



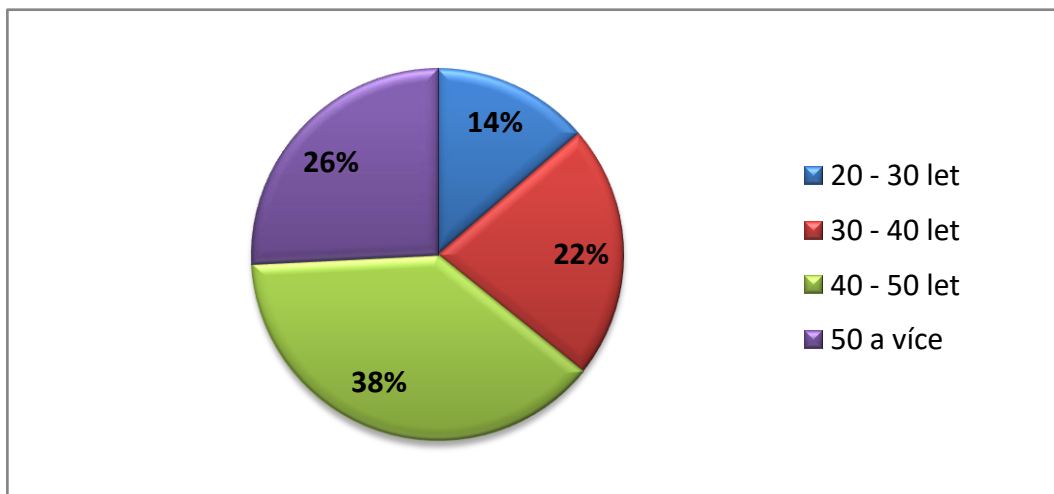
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 1 znázorňuje procentuální zastoupení z řad mužů a procentuální zastoupení z řad žen. Pokud se budeme bavit o přesných číslech je zastoupení žen v počtu 107 a zastoupení mužů v počtu 87. Jak je z grafů zřejmé, jsou dnes poměry v úřadech velice vyrovnané. I když je v místním úřadu větší počet žen, tak se nejedná o tak markantní rozdíl.

Otázka č. 2: Kolik je Vám let?

Další otázkou, která spíše spadá do té základní části dotazníku a nemá s odborností nic společného, je věk respondentů. Tato otázka má být spíše přehledová, i když je z toho možné odvodit, že čím starší člověk tím více zkušeností v pracovním životě a tím spíše víc ví co od zaměstnání očekávat. Dále na to bude navazovat otázka, jak dlouho jsou v zaměstnání zaměstnaní, což už bude mít velký vliv na očekávání respondentů, co se týká motivačních nástrojů. I když jiná osobnost, jiná očekávání a jiné možnosti, i z tohoto důvodu je téma motivace stále aktuálním tématem a i do budoucna bude aktuálním tématem. Otázka byla položena formou uzavřené otázky, kdy byla pouze možná jedna odpověď, v jaké věkové kategorii se pohybují.

Graf 2: Věk respondentů



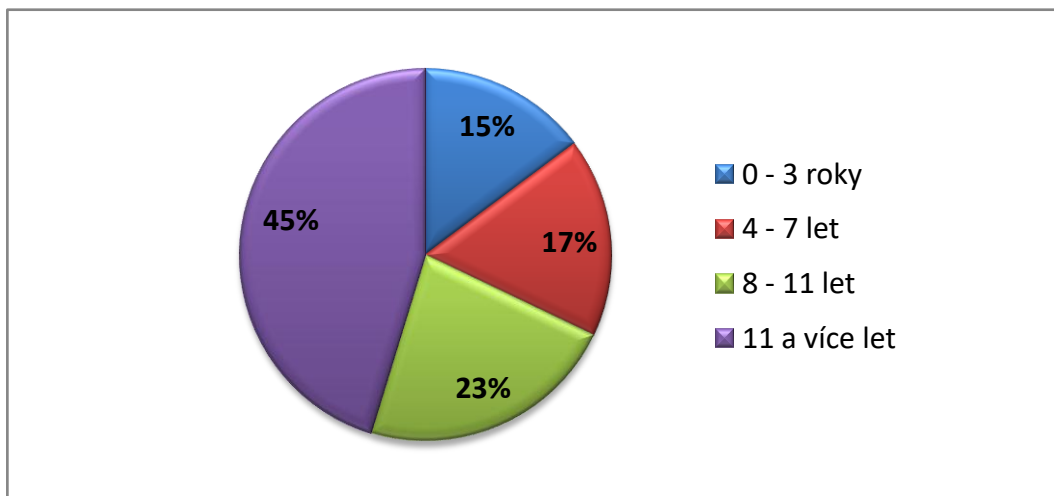
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 2 znázorňuje procentuální zastoupení čtyř věkových kategorií. S počtem 73 respondentů a tedy s 38% je ve věku 40 – 50 let, což není nijak moc překvapivé. Názorem je, že se jedná o lidi ve věku, kdy už nestojí o nějaké honění kariéry a spíše se snaží udržet takovou práci, kde mají jistotu a snaží se v takovém zaměstnání vydržet co nejdéle. Naopak ani tím není překvapivý nejnižší výsledek, což jsou s počtem 26 respondentů, tedy s 14% lidé s nejnižším možným věkem, který je od 20 let do 30 let. Takový člověk si většinou jde za kariérou a snaží si najít pozici takovou, kde bude mít možnost vydělávat více peněz a možnost vyššího postavení nežli na obyčejném úřadu. Respondenti ve věku 30 – 40 let (42 respondentů) a respondenti od 50 let a více (49 respondentů) se tak nějak drží na stejné úrovni.

Otázka č. 3: Jak dlouho jste na Městském úřadě zaměstnán/zaměstnána?

O této otázce je možné hovořit jako částečně odborné k tématu práce. Jelikož dle počtu odpracovaných let v zaměstnání je možné určit, zdali dotyční mají o svém zaměstnání přehled a vědí, kde jsou a v jaké míře možnosti, které můžou po úřadu požadovat. Pokud je člověk v zaměstnání velmi krátký čas, nemá řádný přehled o tom, co je jen touha chtít a čeho je možné opravdu nějakým způsobem docílit a tedy možnost plánovat, navrhovat nějaké změny pro úřad. V takovém případě se může jednat o dosti značnou rozdílnost následujících odpovědí.

Graf 3: Aktuální odpracovaná léta



Zdroj: Vlastní zpracování

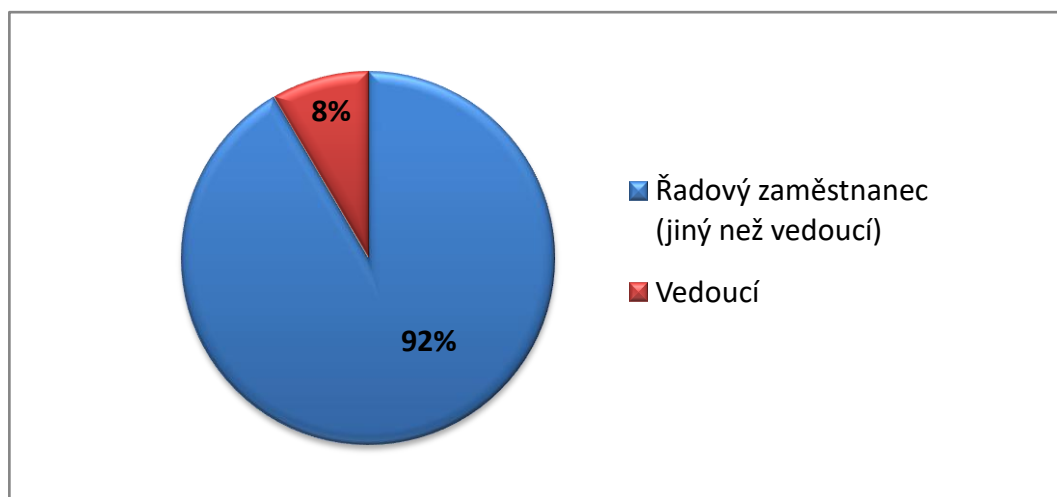
Graf č. 3 znázorňuje procentuální počet čtyř možností délky odpracovaných let. Je velmi potěšující, že s největším procentuálním zastoupením je možnost čtvrtá a to tedy odpracovaných v úřadu 11 let a více, které je zastoupeno počtem 86 respondentů. Z tohoto důvodu je možné na další otázku pohlížet tím směrem, že na ně odpovídali lidé, kteří už mají dlouhodobější zkušenosti v úřadu, a tudíž více znají své nadřízené, více znají chod úřadu a mají zřejmě dobře provázané vztahy na pracovišti. Takový člověk spíše ví, co by chtěl od své práce a pracovní náplně očekávat, jelikož má za sebou už jisté zkušenosti. Ví, jaké jsou možnosti jejich úřadu a jsou si více vědomi toho, zdali je jejich práce odměněna poctivě a spravedlivě. Naopak nejméně je těch, kteří v úřadu pracují 0 – 3 roky a to s počtem 28 respondentů. Jak už bylo řečeno výše, je to především s nabídky jistoty, tudíž pokud se už někdo do úřadu dostane, snaží se v něm vydržet co nejdéle, jak to jde. Je dobře, že úřad nemá problém s krátkodobými zaměstnanci a dokážou si zaměstnance udržet co nejdéle.

Otázka č. 4: Jaké je aktuálně Vaše pracovní zařazení?

Tato otázka se pouze zabývá pracovní pozicí, do které jsou zaměstnanci zařazeni. Jedná se opět jen o informativní otázku. Rozdílem mezi vedoucím a řadovým zaměstnancem je především ve výši mzdy a ve výši osobního hodnocení. Je logické, že řadových zaměstnanců by mělo být ve výsledku více než vedoucích oddělení. Otázka

byla položena formou uzavřenou, kdy byla možnost jen dvou odpovědí, a to tedy zdali jsou zaměstnanci vedoucími nebo řadovými zaměstnanci.

Graf 4: Pracovní pozice



Zdroj: Vlastní zpracování

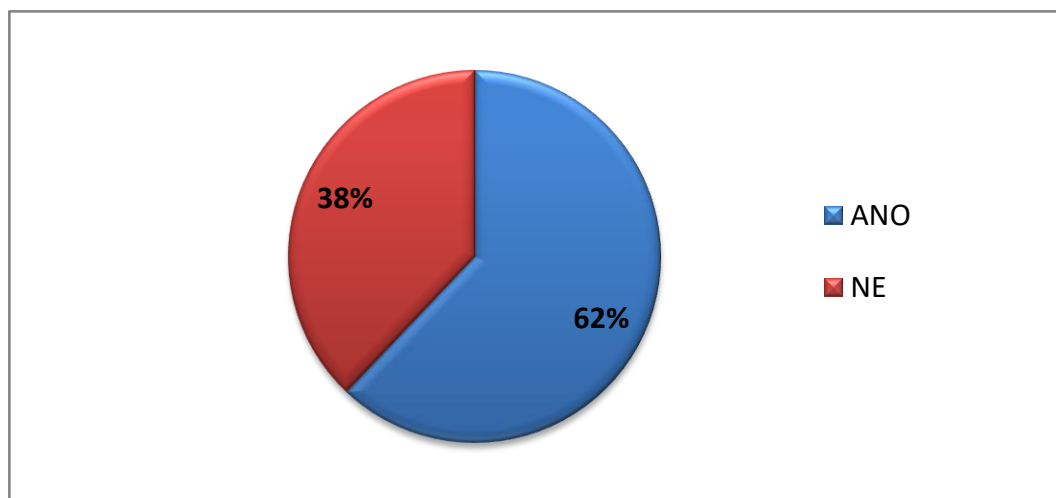
Graf č. 4 znázorňuje procentuální počet dvou možných odpovědí otázky, a to tedy tak jestli jsou zaměstnanci vedoucí nebo řadový zaměstnanci. Jak je možné vidět z grafu výše je největší počet zaměstnanců řadových a to celých 92% tedy počtu 174. Vedoucích odpovědělo na dotazník 8% a to v počtu 16 respondentů. Je lepší, že odpovědělo více řadových zaměstnanců, jelikož mají jiná ohodnocení nežli vedoucí. Jelikož odpovědělo na dotazník pouze 16 vedoucích, dále se pracuje v grafech bez nich, aby odpovědi dávali větší možnosti a smysl, a to proto, že jsou vedoucí jinak hodnocení než řadový zaměstnanci.

OD TĚTO OTÁZKY ODPOVÍDALO JEN 174 RESPONDENTŮ!!!

Otázka č. 5: Jste dostatečně motivován/a ke své práci?

Otázka je přímo mířená na téma této práce. Zdali mají zaměstnanci pocit, že je jejich motivace dostatečnou, nebo mají pocit, že by mohli být naopak v práci motivováni více. Jelikož je v otázce použito slovo dostatečná, není zde pojato, do jaké míry znamená to dostatečná. Pro někoho to může znamenat, že to není až tak hrozné, ale mohlo by být něco lepší nebo jsou naprosto spokojeni a nic by neměli anebo jsou naopak nespokojeni a změnily by toho o dost více. Ale i pokud jsou dostatečně spokojeni, můžeme hovořit o pozitivním slově smyslu, jelikož nemají takový problém s tím, jak je to doposavad a to co by chtěli změnit, mohou být jen nějaké maličkosti, které by jím přispěly k mnohem větší motivovanosti. Otázka je podána formou uzavřenou, kde respondenti měli možnost na výběr pouze ze dvou možností.

Graf 5: Dostatečná motivace



Zdroj: Vlastní zpracování

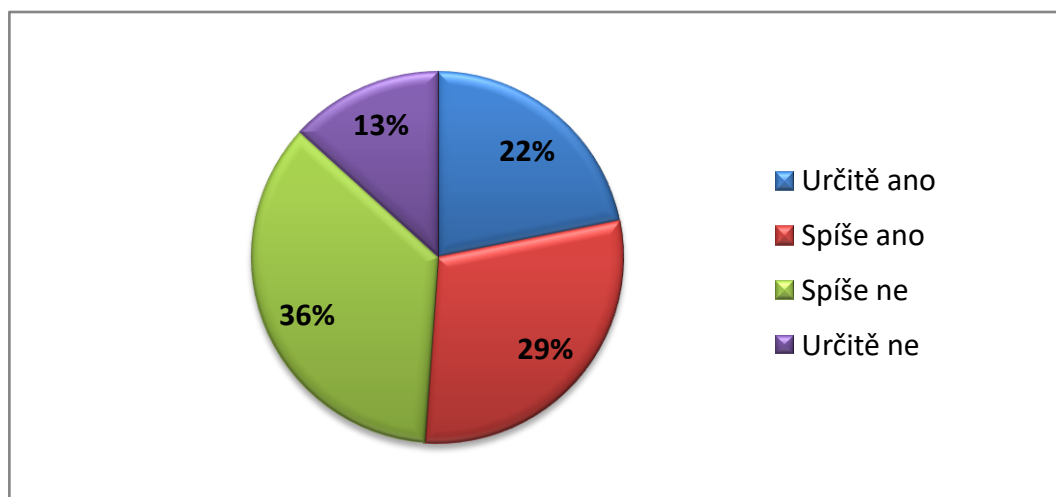
Graf č. 5 znázorňuje procentuální počet dvou možných odpovědí, kterých se týkal dostatečné motivace zaměstnanců. Zdali mají zaměstnanci pocit, že jsou dostatečně motivovaní nebo naopak nejsou dostatečně motivovaní. Jak je možné z grafu vědět, je mnohem větší spokojenost zaměstnanců s motivací, nežli nespokojenost zaměstnanců. Respondenti, kteří odpověděli, že jsou dostatečně motivováni je 62% tedy 108 zaměstnanců. Jak už bylo uvedeno výše, je slovo dostatečně velice různorodé, a je možné si pod ním představit ledacos. Názorem je, že jsou zaměstnanci spokojeni

především, co se týká motivačního nástroje jistoty, který úřad poskytuje. Jelikož dle získaných odpovědí, je nejvíce lidí starších s nejdelšími odpracovanými léty pro odpověď ano, a to především z důvodu, že je pro ně jistota velice důležitou součástí pracovního života nežli pro mladé. Mladí, kteří naopak odpovídali ne, hledají místa, kde je možné vyšší mzdy, a vědí, že mají možnost nalézt do budoucna práci, kde budou pociťovat, že mají jistotu, z tohoto důvodu mohou chtít jiné motivační nástroje.

Otázka č. 6: Myslíte si, že jste dostatečně odměňován/a za svou práci?

Otázka formou uzavřenou, kde měli respondenti možnost odpovídat pomocí čtyř možností, kdy mohli zakroužkovat pouze jednu možnou. Jelikož každý člověk má jiné představy o motivaci, je tato otázka dost subjektivní. Pokud pomineme, že má každý jedinec jiné potřeby, vyjde pouze možnost v pozitivním slova smyslu, nebo negativním slova smyslu. Tedy buď jsou zaměstnanci spokojeni, nebo nejsou zaměstnanci spokojeni. V předešlé otázce bylo zaměřeno na motivaci jako takovou, v této otázce je zaměřeno pouze na odměňování, kde se bavíme především o mzdě, prémiech a jiných i nepeněžních odměňováních.

Graf 6: Dostatečné odměňování za vykonanou práci



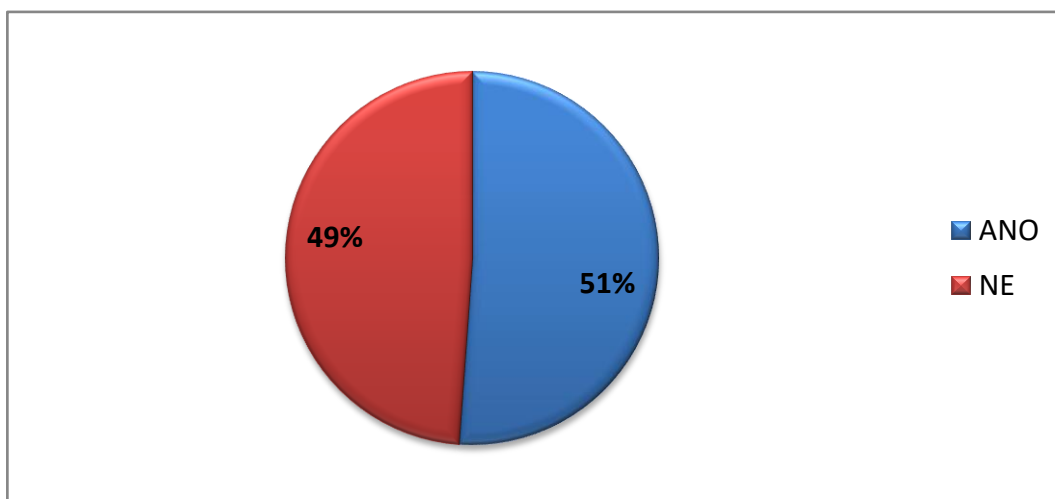
Zdroj: Vlastní zpracování

Graf č. 6 znázorňuje procentuální počet čtyř možných odpovědí, kde respondent mohl odpovědět pouze jednou z možností. Jak můžeme vidět dle grafu, jsou zaměstnanci spíše negativní ke svému odměňování, jelikož nejvíce respondentů odpovědělo spíše ne, jedná se o celých 36% tedy konkrétně o 62 respondentů. Jak ale

můžeme vidět počty, jsou dále především hodně vyrovnané, jelikož je zase velice málo odpovědí u možnosti určitě ne, kde je pouze 13% tudíž 23 respondentů kteří takto odpověděli.

Pokud se na to tuto otázku hledí z jiné úhlu, je možné dojít k absolutně jinému výsledku. I když nejvíce respondentů odpovědělo spíše ne, tak přeci jen vyhrává ta pozitivní odpověď, že jsou zaměstnanci spokojeni. Pokud se sečtou veškerá pozitiva tedy, že jsou zaměstnanci spokojeni a všechna negativa, že nejsou zaměstnanci spokojeni, dostaneme se k opačnému výsledku. Toto je znázorněné na grafu č. 7 (viz níže), kde je otázka rozdělena pouze do dvou možných odpovědí a to ano (sečtení výsledků určitě ano a spíše ano) a ne (sečtení výsledků určitě ne a spíše ne).

Graf 7: Dostatečné odměňování za vykonanou práci



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vidět z grafu č. 7 tak finální verzi rozdělenou pouze do dvou možných odpovědí, tedy ano a ne převládá o pouhých 2% Ano. Kdežto v předchozím grafu, tedy graf. č. 6, můžeme vidět, že nám převládá odpověď negativní, tak v tomto grafu po sečtení převládá i když opravdu jen o kousek odpověď pozitivní. Takže je možné tuto otázku shrnout, že většina zaměstnanců je spokojeno se svým odměňováním za vykonanou práci.

Otázka č. 7: Jaký motivační nástroj, byste vylepšily a ovlivnilo by to váš výkon práce? *

Tato otázka byla položena respondentům formou otevřené otázky, kdy měli respondenti možnost na tuto otázku odpovědět takovým způsobem, jak to oni cítí, a kde mají pocit nedostatku a o čem ví, že by pro ně bylo hnacím motorem a byli by tak výkonnější a práci tak vykonávali rádi. Otevřenou otázkou je tak především prostor pro respondenty vyjádřit vlastní vnímání motivace.

Jelikož otevřená otázka nebyla povinná na vyplňování, dalo se očekávat, že nebudou odpovědi od všech zaměstnanců. Je možné, že někteří respondenti neodpovídali z toho důvodu, že nevěděli, co by mohli jako výhodu, která by je motivovala navrhnout anebo nemají pocit, že jim v zaměstnání nějaká výhoda chybí. I přes to, že otázka nebyla povinná, odpovědělo na ni ze 174 možných neuvěřitelných 153 zaměstnanců.

Část zaměstnanců dokonce na tuto otázku odpovědělo, že nepociťují, že by měli nějaký nedostatek, co se týká zaměstnaneckých výhod a to celkem 27 zaměstnanců. U dalších odpovědí to samozřejmě většinou bylo o finančních prostředcích, že nejsou spokojeni se svými platy a odměnami, které by chtěli navýšit. Takových odpovědí bylo celkem kolem 71 respondentů, kteří mají pocit nedostatku ve finančním ohodnocení. Tudíž můžeme mluvit o tom, že většina zaměstnanců vnímá motivaci především z hlediska peněžních prostředků, které za svoji práci získávají ať v podobě vyšší mzdy, větších prémiech nebo většího osobního ohodnocení.

Respondenti, kteří odpovídali jiným způsobem nežli v rámci finančního ohodnocení je celkově 55. Většinou už byli tyto odpovědi dosti různorodé, i když se našli takové, které se shodovali, ale ne tak v hojném počtu. Většinou byly tyto odpovědi zaměřeny na lidskou stránku motivace, tedy na motivaci nehmotnou. Velká část odpovídala v rámci vztahů na pracovišti a to především vztahu nadřízeného s podřízeným, kde často bývá problém komunikace mezi nimi. Část z nich by uvítala pochvalu, která by se řešila v rámci nějaké porady a nejen soukromě v kanceláři. Někteří by uvítali možnosti zahraničních cest za dobře splněný úkol, které by pro ně mohli být novými schopnosti a znalostmi a také relaxací.

Zde je ukázka některých odpovědí zaměstnanců:

„Určitě bych vylepšila komunikaci mezi nadřízenými a námi, jelikož to ovlivňuje i to, jestli chodím do práce ráda nebo nerada. A chci, abych se do práce těšila nebo ne až tak těšila, ale hlavně abych neměla trauma, co zas bude za problém“

„Především bych vylepšil svůj plat, myslím si, že by mohl být o něco vyšší než je doted“

„Jsem spokojen s hodnotícím systémem své práce“

„Vylepšil bych určitě komunikaci mezi zaměstnanci“

„Uvítal bych nějaké osobní ohodnocení, které by nemuselo být jen finanční, můj zaměstnanec zná mé záliby, a tak by mi mohl za dobře splněný úkol nějaký poukaz, který bych určitě využil. Občas totiž dostaneme nějaké dary, ale jsou to většinou takové blbosti, které ani člověk nevyužije“

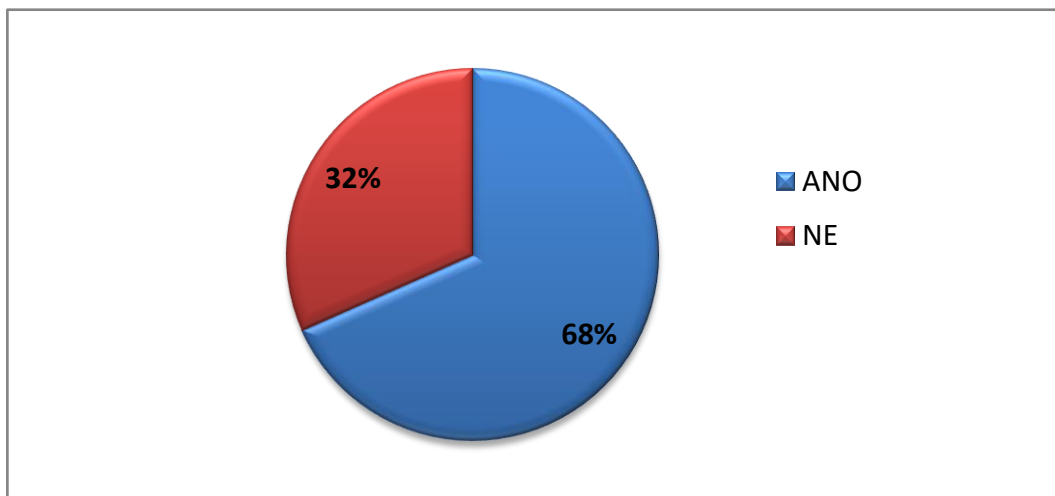
„Lepší nepeněžní dary, jelikož dostáváme takové kraviny, které nejsou využité a člověk má pocit, že proč by měl být nejlepší, když dostane nějakou hloupost“

„Je jedno, jestli vyšší plat nebo odměny, ale prostě finance“

Otázka č. 8: Je pro Vás pochvala od nadřízeného důležitá?

Otázka č. 8 byla respondentům položena formou uzavřené otázky, kde měli respondenti možnost odpovídat pouze dvěma způsoby, a to tedy tak zda je pro ně důležité nebo není. Touto otázkou se dává najevo jiná než hmotná odměna, konečně se jedná pouze a čistě jen o otázku lidskosti, kde se projevuje, jak je pro respondenty důležité dostat pochvalu od svého nadřízeného. Většina lidí vždy bývá nejvíce spokojena, pokud dostanou od svého nadřízeného pochvalu. Dokonce to někteří mohou vnímat jako podstatný motivační nástroj, který lidem pomáhá se lépe soustředit na svoji práci a je pro ně hnacím motorem do úkolů budoucích. Rozdílem ovšem také bývá, jak je pochvala od nadřízeného položena, teda spíše kdy a kde. Pokud například dostanete pochvalu někde v soukromí, nemusí to mít takový vliv jako obdržet pochvalu na nějaké poradě zaměstnanců.

Graf 8: Důležitost pochvaly



Zdroj: Vlastní zpracování

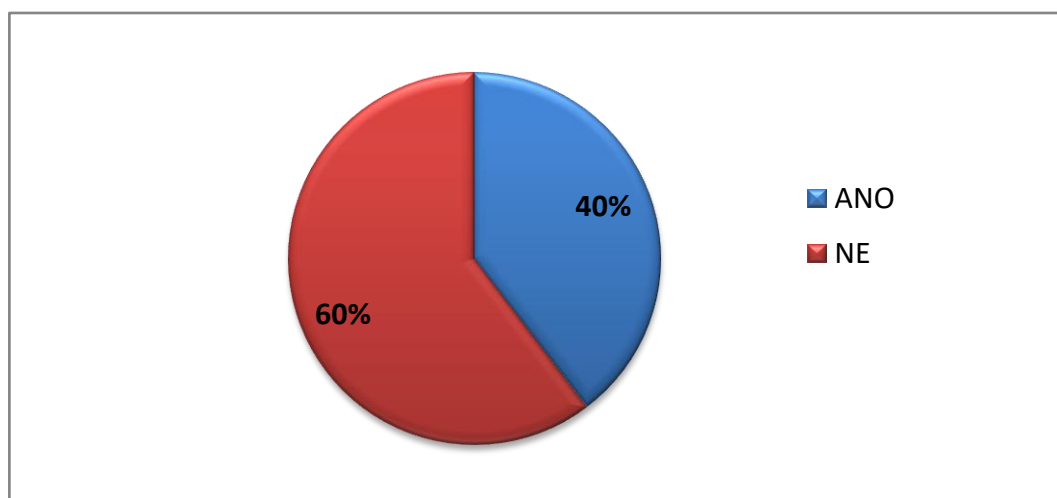
Z grafu č. 8 je jasné, že zaměstnanci pochvalu považují za důležitou součást jejich práce, tedy za součást ohodnocení za dobře splněný úkol. Neuvěřitelných 68% považuje pochvalu od nadřízeného důležitou a pouhých 32% považují pochvalu za nedůležitou. Je důležité vědět, že jsou zaměstnanci zaměřeni i na lidskou stránku hodnocení, která je projevena pouze slovně.

Je také otázka, jaké mají zkušenosti zaměstnanci z udávání pochval a jak jsou tyto pochvaly směřovány. Pokud dá nadřízený například u pochvaly najevo, že dává svému podřízenému do budoucna možnost více samostatnosti, neměl by se pak zaměstnanec dopustit chyby, kterou by tuto důvěru mohl opět ztratit. Bohužel je možné, že pokud se zaměstnanci také jednou něco povede tím nejlepším způsobem, bude se od něho takový výkon očekávat i na následné úkoly, bohužel ale ne pokaždé nám může zadaný úkol sedět takovým způsobem, abychom měli vždy stejně výborné výsledky. Je možné, že na tomto principu mohou nadřízení vysledovat, co kterému podřízenému jde nejlépe a pokoušet se ho pak zapojovat do takových úkolů, pro které má nejlepší předpoklady ho co nejlépe zvládnout.

Otázka č. 9: Považujete konstruktivní kritiku za motivující?

Opět se dostáváme k otázce uzavřené, kde byly na výběr pouze dvě možné odpovědi typu ano, ne. Konstruktivní kritika je si myslím v dnešní době hodně využívaným termínem. Pokud by kterýkoliv zaměstnanec nesplnil úkol své zadané práce, nebo nepracuje na zadaném úkolu, jak se očekává, je nutné mít i možnost určitého pokárání. Není ale dobře, když nadřízený trestá zaměstnance před ostatními kolegy, nebo když takový trest vyjadřuje křikem a někdy i nadávkami. Z tohoto důvodu je možné využít Konstruktivní kritiku. Tato kritika se charakterizuje tím, že je zaměstnanec pokárán, ale je to formou spíše normálního rozhovoru, kde mu nadřízený vysvětluje problém a snaží se ho navést na správnou cestu, jak by měl podřízený s daným úkolem pracovat. Nemělo by mít tak vliv na zaměstnance, aby se cítil nějak méněcenný nebo jako absolutní hlupák. Zaměstnanec by měl vědět, že udělal chybu, ale že se stále dá s touto chybou pracovat a že mu jeho nadřízený stále důvěřuje, že chybu napraví.

Graf 9: Považování konstruktivní kritiky za motivující



Zdroj: Vlastní zpracování

Z výsledků a z grafického znázornění (graf č. 9) je zřejmé, že 60% respondentů nepovažují konstruktivní kritiku jako motivující. Otázkou je, zdali zaměstnanci mají představu, o čem konstruktivní kritika je anebo ještě opačným způsobem, zdali umí konstruktivní kritiku správně používat nadřízení těchto pracovníků. Pokud totiž tuto techniku neumí nadřízení správně používat, není v údivu, že ji nepovažují za součást motivačních nástrojů. Z celkového počtu respondentů pouze 40% odpovědělo

způsobem, že konstruktivní kritiku považují za motivační. Zde je tedy možné, že ví o čem je konstruktivní kritika anebo tuto techniku jejich nadřízení umí používat. V tomto případě by bylo dobré nad tímto zapracovat, jelikož je konstruktivní kritika tím nejlepším způsobem negativního hodnocení, které není demotivující.

Otázka č. 10: Ohodnoťte od 1 do 5, jak jste s následujícími okolnostmi spokojen/a ve svém zaměstnání?

V této otázce byla použita metoda škálového měření, kde měli respondenti za úkol ohodnotit každý aspekt zvlášť známkami od 1 do 5. Těchto aspektů je celkem v této otázce 10. Kdy jedna bylo nejvíce spokojen a pět bylo nejméně spokojen. Pro zhodnocení těchto odpovědí byl následně použitý aritmetický průměr, kdy se vypočetla ke každému aspektu průměrná známka hodnocení. Z toho je možné zjistit, který aspekt byl nejúspěšnější, tedy se kterým jsou nejvíce spokojeni a který méně úspěšný, tedy se kterým jsou nejméně spokojeni.

Tabulka 2: Známkování spokojenosti s aspekty

Délka pracovní doby	1,89
Množství zadané práce	3,76
Pracovní podmínky	2,18
Výše mzdy	3,17
Rovnoprávnost mužů a žen	1,53
Jistota zaměstnání	2,29
Vztahy na pracovišti	2,56
Informovanost o chodu úřadu	3,65
Možnost rekvalifikace a dalšího učení se	1,34
Možnosti povýšení	4,04

Zdroj: Vlastní zpracování

1 – Výborné 2 - Lepší 3 - Střední 4 - Horší 5 – Špatné

V tabulce č. 2 je 10 aspektů, které byly známkovány a následně aritmetickým průměrem byli zjištěné průměry, ze všech odpovědí respondentů. Tedy čísla znázorněná v tabulce je průměrné známkování všech respondentů. Postupně budou seřazeny od nejlepšího hodnocení do nejhoršího hodnocení.

Jako první se v tabulce umístil aspekt „Možnost rekvalifikace a dalšího učení se“ a to s neuvěřitelnou známkou 1,34. Známkou 1 se hovoří jako výborně. To znamená, že většina respondentů tento aspekt hodnotila velmi kladně. Tento výsledek není ani nijak překvapivý, jelikož možnosti školení se je v hojném počtu. Každou chvíli se zaměstnanec může zapsat na různé školení, tak aby měl možnost se dále rozvíjet a vzdělávat ve svém oboru.

Dalšími pod průměrnou známkou 2 se dostaly aspekty Rovnoprávnost mužů a žen se známkou 1,53 a Délka pracovní doby se známkou 1,89. Jelikož je dnes všeobecně všude preferována a protlačována rovnoprávnost obou pohlaví, není nijak překvapením, že by v dnešní době měli být v úřadu preferováni muži nebo ženy. Co se týká pracovní doby, není důvod na ní mít nějaké negativní hodnocení, jelikož se jedná o takovou základní pracovní dobu všech úřadů. Důležité je především, že zaměstnanci nemusí pracovat o svátcích a ani o sobotách a nedělích jak se může dít v některých soukromých podnicích.

Od průměrné známky 2 až do 2,99 se dá hovořit o hodnocení aspektů jako lepší. Pod průměrnou známkou 3 se dostaly celkem tři aspekty a jednalo se tak o Pracovní podmínky s průměrnou známkou 2,18; Jistota zaměstnání ohodnocena průměrnou známkou 2,29 a Vztahy na pracovišti ohodnocený průměrnou známkou 2,59. Takové hodnocení je úměrné tomu, co se dalo očekávat.

Od známky 3 – 3,99 mluvíme o hodnocení dobře/dobře. I do tohoto průměrného hodnocení spadají tři aspekty a to tedy Výše mzdy s průměrnou známkou 3,17, Informovanost o chodu úřadu s průměrnou známkou 3,65 a Množství zadané práce s průměrnou známkou 3,76. Dá se počítat s tím, že je dost, takových, kteří nejsou se svoji mzdou spokojeni, jelikož je to obvyklým problémem každého zaměstnání. Tudíž hodnocení průměrnou známkou 3,17 není až tak hrozné, můžeme hovořit o takovém dosti vyváženém hodnocení respondentů, kdy to není ani nejlepší, ale zase naopak ani

nejhorší. Zaměstnanci si myslí, že nejsou až tak dobře informováni o chodu svého úřadu, tudíž by se mělo více zapojit vedení, které by tuto skutečnosti napravilo, a zaměstnancům by poskytovali dostatečné informace. A jako poslední je množství zadané práce, kde by si zaměstnanci představovali méně práce, a zřejmě mají pocit, že na ně je vynakládána velká pracovní zátěž, kterou nemůžou zvládat. Otázkou je, jak kdo pracovní vytížení vnímá.

Nejhůře dopadlo možnost povýšení a to s průměrnou známkou 4,04. Což tak vnímala většina respondentů. Je velmi těžké se dopracovat v úřadě na nějakou vyšší pozici a to především z toho důvodu, že když už se tam někdo dostane, snaží se dělat vše pro to, aby tuto pozici nemusel opustit. Bohužel není moc vedoucích pozic, kam by mohli být zaměstnanci povýšeni, nebo není častým problémem, že by se tyto pozice uvolňovaly.

Otázka č. 11: Seřad'te od 1 do 9, co považujete za více motivující a méně motivující aspekty?

V otázce č. 11 měli respondenti hodnotit všech deset aspektů od jedné do devíti, respektive podstatou bylo seřadit od jedné do devíti vypsane aspekty podle toho, které zaměstnance nejvíce motivují k lepšímu výkonu až po ty, které zaměstnance motivují nejméně. Otázka je jednou z klíčových otázek celého dotazníku, jelikož nám ukazuje priority zaměstnanců. V tabulce je u každého aspektu pouze jedno umístění, je to tedy seřazené stejným principem jako měli za úkol respondenti. Výsledné seřazení se dělalo pomocí opakující se četnosti určitého čísla. Jelikož zaměstnanci hodnotily aspekty dosti podobně, bralo se výsledné seřazení dle toho, kde bylo nejvíce jedniček, kde bylo nejvíce dvojek a tak dále až k zhodnocení všech aspektů.

Bylo možné hodnotit jak z finančního hlediska, také i z pouze toho lidského hlediska, které není člověkem tak vnímáno, jako motivační nástroj. Někdy je to naopak důležitější motivační nástroj než samotné finanční ohodnocení. V hodnocení byly použity ty nejdůležitější aspekty, které by mohly být nejvíce vyhledávány a preferovány v zaměstnání každého člověka.

Tabulka 3: Seřazení motivačních aspektů

Mzda	1
Prémie/Osobní ohodnocení	2
Pochvala	3
Vstřícný a přátelský kolektiv	4
Jistota v zaměstnání	5
Nepeněžní dar	6
Možnost rozvíjet své schopnosti	7
Učit se novým věcem	8
Získání svobody a důvěry v práci	9

Zdroj: Vlastní zpracování

Tabulka č. 3 znázorňuje výsledné seřazení všech deseti aspektů, které měli možnost seřadit respondenti od jedné do deseti. Jako první se umístily samozřejmě stále opakované finanční prostředky, o kterých se dá hovořit jako o základu pracovní motivace a to je mzda. Jelikož každý chce být odměněn za svoji vykonanou práci. To je i první co všechny zajímá při výběru práce. Nejhorší je, že spoustu lidí vybírá práci pouze podle výše mzdy, ale ne podle tohoto zda je to práce, kterou chce dělat a která ho baví. V dnešní době se tedy stává, že lidé pracují v zaměstnání, které je ani nezajímá a z tohoto důvodu, to má vliv i na výsledky práce.

Prémie a osobní hodnocení byly nejčastěji řazeny na druhé místo a z tohoto důvodu jsou tedy na druhém místě. Je to jednou z dalšího finančního odměňování, které je největší motivací pro zaměstnance. Možná je to dáno pravidlem, že dnes je vše ohodnoceno penězi a za pochvalu si nic nekoupíte. Bohužel, ale člověk má především lidské stránky a pocitu potřebnosti, které si zase naopak za peníze nekoupíte.

Jako třetí se do tabulky zařadila pochvala. Pro zaměstnance je motivující pochvala od nadřízeného. Což je docela překvapením, že se pochvala dostane na tak vysokou příčku. Je velmi pozitivní, že se tak vysoko dostalo něco lidského. Co nemotivuje zaměstnance pouze hmotně, ale je to motivační duševně.

Jako čtvrtý v pořadí je vstřícný a přátelský kolektiv. Pro respondenty je motivující to, jak se cítí ve svém pracovním prostředí. Samozřejmě pokud je milý a nápomocný kolektiv, určitě se pracuje mnohem lépe a do práce chodí zaměstnanci i rádi, než když si někdy dělají zaměstnanci naschvály mezi sebou a mají velmi špatnou komunikaci. To jak se lidé k sobě chovají, má především velký vliv, to jak se jím v pracovním prostředí líbí a jak na ně působí. Dokonce je některé zadání úkolů kolektivní prací a je důležité, aby si při této práci lidé mezi sebou dobře rozuměli a byli tak schopni se domluvit na tom, jak budou na takovém úkolu pracovat.

Pátým v pořadí je jistota v zaměstnání. Pro zaměstnance je velmi důležité mít určitou jistotu ve svém zaměstnání, aby se nemusel každý den strachovat, zdali o svoji práci přijde nebo nepříjde. V úřadech všeobecně mají zaměstnanci jistotu, že pokud neudělají nějaký průšvih, není důvod, aby o svojí práci přišli. Kdežto v jiných zaměstnáních, jako jsou například soukromé podniky, nemáte nikdy jistotu, zdali firma nezkrachuje nebo vaší pracovní pozici nezruší.

Dalším aspektem, který se umístil na 6 příčce, je nepeněžní dar. Zde hodně záleží na tom, jak momentálně městský úřad nepeněžní dary pojímá. Jelikož je nepeněžní dar, který má své právé uplatnění a naopak nepeněžní dar, který nemá své uplatnění vůbec. Jde o to, zdali je takový nepeněžní dar naplnit určitou potřeb konkrétního zaměstnance. To je možné ukázat na příkladu Mysliveckého plesu, kde si koupíte lístek do tomboly, pokud vyhraje flašku šampaňského, máte jí jak zužitkovat, tedy dar splní svůj účel, ale pokud například dostanete slevový poukaz na bazén a bydlíte v panelovém domě, nemá takový nepeněžní dar absolutně žádnou hodnotu.

Na sedmém a osmém místě se umístily dosti podobné věci a to získávání nových dovedností možnost rozvíjet své schopnosti a možnost se učit novým. To nepovažují respondenti za tolik motivující. Většinou je to motivací pro někoho, kdo dělá práci, která je jeho koníčkem a seberealizace v tomto odvětví/oboru má pro něho nějakým způsobem přínos. V tomto případě není pro zaměstnance tolik důležitá, jelikož nemají možnost nějakého vysokého kariérního růstu. Takové učení se novým věcem je určitě přínosem na místech, kde lidé na základě učení a zlepšování svých dovedností mají možnost nějakého kariérního růstu, což se moc na úřadě nestává nebo to nebývá častým jevem.

Jako poslední je získání svobody a důvěry. Tohle zaměstnanci považují za nejméně motivující v jejich činnosti. Především i možná z toho důvodu, že zaměstnanci tak nějak svojí práci vykonávají samotně i tak, takže jí nevnímají jako možnost určité motivace a něčeho pro co by měli zlepšit své výsledky.

Otázka č. 12: Je nějaký benefit či zaměstnanecká výhoda, kterou ve svém zaměstnání postrádáte? *

Respondenti měli možnost v této otázce odpovídat libovolně, jak se jim zlíbilo, jelikož otázka je formou otevřené otázky a tím pádem nebyla pro respondenty povinnou otázkou pro vyplnění. Celkově ale i tak odpovědělo na danou otázku 112 zaměstnanců. Což není ani tak málo. Respondenti, kteří neodpověděli, zřejmě nemají připomínky a nemají pocit, že by nějakou výhodu postrádali nebo naopak nevěděli, co by mohli napsat a nemají představu o tom, co by je mohlo motivovat k lepšímu výkonu práce. V této otázce bylo důležité se především vyhnout finančním odměnám a zaměřit se pouze spíše na ty nefinanční, které si zas tak zaměstnanci nenárokují.

Většinou se zaměstnanci dále zaměřovali na sebe a svoji rodinu. Kdy navrhovali nějaké rekreační pobyty pro jejich rodinu, případně i nějaký poukaz, který by mohli uplatnit. Rádi by zavedli více společných akcí se svými vedoucími, jelikož nemají moc prostoru pro to, aby s nimi navázaly dobré a více osobní vztahy, které by mohli pomoci i při chtěných osobních ohodnoceních. Část z nich by uvítala celoroční hodnocení práce, kdy by měli zaměstnanci možnost pracovní odjet někam do zahraničí, kde by měli možnost navštívit tamní úřad a seznámit se s jejich systémy a programy, a tím samozřejmě i volnočasovými chvílemi pro vlastní zájmy.

Některé odpovědi zaměstnanců:

„Jelikož mám čtyř člennou rodinu, rád bych s nima vyrazil třeba do zoo, nebo do kina, to by pro měl bylo motivací, protože rodina je pro mě tím nejdůležitějším v mém životě.“

„Ráda bych se podívala někam do zahraničí na jejich úřady, mohlo by to být třeba za nejlepšího zaměstnance roku, to by pak mohl být lidi více motivování k práci“

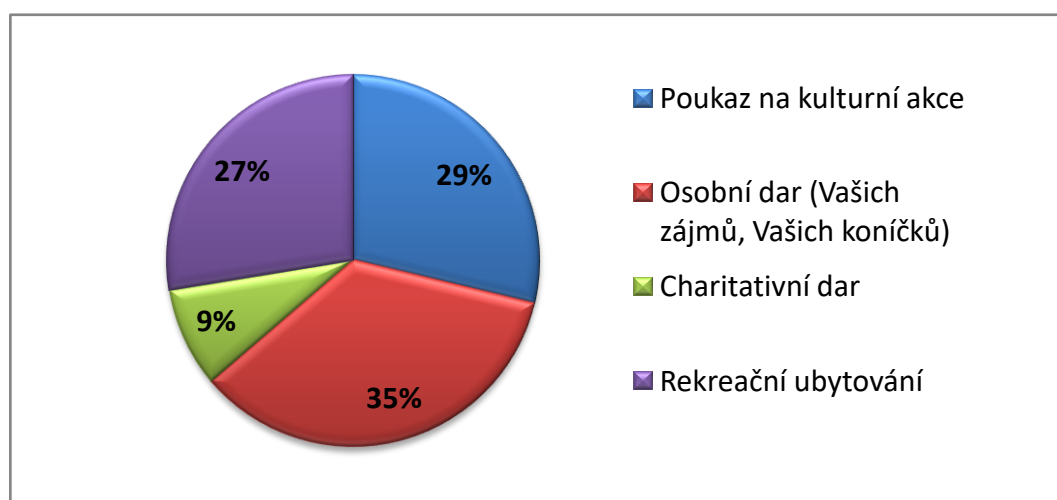
„Určitě bych se snažila zlepšit komunikaci mezi zaměstnanci a nadřízenými, ta není pokaždý tak ideální, jak se může zdát“

„Nic mi tu nechybí, mám pocti že mám vše co je potřebné, ba naopak víc než moji kamarádi“

Otázka č. 13: V případě, že byste si měl/a vybrat jeden z nepeněžních prostředků, jako prostředek motivační, jaký byste z těchto možných zvolil/a?

Otázka č. 13 se zabývala nepeněžními dary, které nejsou zaměstnanci moc vyhledávanými a někdy až i nezajímavými motivačními nástroji, jelikož jim do života nevnašejí nějak zvlášť velký přínos. Z tohoto důvodu je otázka zaměřena pouze na dary nepeněžní, že pokud by si teda už měli zaměstnanci nějaký vybrat, jaký by především preferovali. Otázka je formou uzavřenou, kdy měli respondenti možnosti odpovědět pomocí 4 odpovědí, kdy mohli zakroužkovat pouze jednu z nabízených odpovědí.

Graf 10: Nepeněžní dary



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak je možné vidět z grafu č. 10, tak největší procentuální zastoupení mají především osobní dary a to celkem 35%. Osobní dary jsou takové, které vystihují nějakým způsobem například záliby toho konkrétního zaměstnance, pro kterého je odměna určena. Takže pokud víme, že zaměstnanec má rád adrenalinové sporty, je možné mu dát např. poukaz na seskok padákem. Pokud je sportovec dát mu poukaz do fitness centra nebo do obchodu se sportovním náčiním a oblečením apod.

Jako druhý nepeněžní dar, který byl zvolen je poukaz na kulturní akce s 29%, kterému se hned těsně v závěsu rovná o pouhé dvě procenta rekreační ubytování s 27%. Takové dary jsou především vhodně pro rodiny s dětmi, které by mohli využít například vstup do kina, muzea, zoologické zahrady nebo u těch rekreačních ubytování nějaký víkendový pobyt po krásách Česka, kterých je u nás nespočet.

Jako poslední s pouhými 9% skončil nepeněžní dar způsobem charitativního daru. Jelikož bylo předpokládáno, že bude velmi nízký počet respondentů, kteří by uvítali jako nepeněžní dar, který by byl darem pro někoho jiného. Ba dokonce je spíše 9% i překvapením, jelikož se u této otázky předpokládalo 0%. Většinou je hrozně málo lidí, kteří by za své dobré výsledky a tvrdou práci obdarovali někoho jiného nežli sebe. Takže i na takový nízký počet lze pohlížet jako na velmi pozitivní výsledek s pocitem, že se stále najdou tací, kteří by část svého úspěchu darovali i jinak nežli jen pro vlastní potřebu.

5.2 SHRNU TÍ DOTAZNÍKU

Dotazník byl zaměřen na téma motivace zaměstnanců, která byla přímo zvolena pro Městský úřad Kolín. Nejprve bylo důležité zajistit informace uvnitř Městského úřadu, podle kterých pak bylo možné dotazník sestavovat. Jednalo se především o aktuální motivační nástroje, které jsou v úřadu využívány. Pozorování uvnitř úřadu bylo důležité především pro dobré sestavení otázek, aby nebyli pro zaměstnance zbytečné a naopak byli přínosem a měli možnost se tak zamyslet nad tím, co je doopravdy motivuje a co by jim k větší motivovanosti mohlo ještě pomoci.

Dotazník byl zaměřen na vedoucí a zaměstnance úřadu všech činností, tedy i všech odborů a všech oddělení. Nakonec byl celkový počet respondentů 190. Jelikož ale odpovědělo pouze 16 vedoucích zaměstnanců, bylo od otázky č. 5 pracováno jen s údaji řadových zaměstnanců a tedy se 174 respondenty. Otázky byly položeny takovým způsobem, aby byly přínosem jak pro diplomovou práci, tak pro zaměstnance samotné, jelikož si dnes zaměstnanci ani neuvědomují co je v práci pro ně hnacím motorem. Otázky byly rozděleny do třech typů, kdy byly otázky pouze uzavřené, otázky pouze otevřené a otázky za pomocí škálového měření. Otazník byl naprosto anonymní.

Výsledkem celého dotazníku je návrh motivačního programu tedy návrh motivačních nástrojů nebo zrevidování některých stávajících motivačních programů. Dotazník je vlastním zpracováním na základě interních předpisů a interních dokumentů. Dotazník byl zaměstnancům předložen v rámci porady každého odboru a oddělení. Bylo možné i využít pomoc personálního oddělení, kde nabízeli pomoc při dohledávání interních předpisů a byli vyzpovídáni, co se týká motivačních nástrojů.

Dle výsledků můžeme i říci, že městský úřad Kolín nabízí svým zaměstnancům velmi dobře propracované motivační nástroje, které považují zaměstnanci za přínosné a velká část zaměstnanců dokonce ani k motivačním nástrojům neměla žádné připomínky. Zaměstnanci nemají důvod mít pocit, že jsou v úřadu nějakým způsobem demotivováni, což je možné vidět z otázky č. 3, kde nejvíce respondentů pracuje na úřadu více jak 11 let. Což je neuvěřitelné. Takové zaměstnance by si přál každý podnik.

5.3 NÁVRH MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Návrh motivačního programu je cílem této diplomové práce. Jelikož městský úřad v Kolíně má dobře zpracovaný motivační program pro své zaměstnance, přijde na řadu spíš jen mírná úprava a návrh některých nových motivačních nástrojů, které by mohli být přínosem pro úřad. Na základě rozpracování samostatných aktuálních motivačních nástrojů a sestavením konkrétně situovaného dotazníku je možné sestavit nebo spíše doporučit Městskému úřadu motivační nástroje, které by zaměstnance motivovali k lepšímu pracovnímu výkonu. Pokud bychom chtěli co nejlépe nastavit motivační nástroje, musel by být takový výzkum v mnohem delším časovém intervalu a musel by být propracovanější.

Především bych se v motivačních nástrojích zaměřila na část úpravy některých již zavedených a poté až k navrhování nových motivačních nástrojů.

Jako první dle analýzy dotazníkového šetření je navrženo zaměření se na komunikaci nadřízených a podřízených. Tento problém zaměstnanci poznamenali hned v několika případech. V otázce č. 7, kde měli možnost odpovídat libovolně, bylo častou odpovědí komunikace, a vysvětlením na komunikaci nadřízeného a podřízeného. V takovém případě to můžeme označovat za problémem městského úřadu v Kolíně. Můžeme do tohoto návrhu zahrnout, že je pro zaměstnance pochvala důležitou součástí motivace (otázka č. 8) a, že nepovažují konstruktivní kritiku za motivující (otázka č. 9). Je dost možné, že vedoucí neumí ani tuto konstruktivní kritiku správně využívat, a z tohoto důvodu ji zaměstnanci ani nemají šanci poznat a usoudit, zdali je pro ně částečně nějakou motivací. Pokud shrneme všechny možnosti, je návrhem školení pro vedoucí oddělení, kde by se naučily jak správně komunikovat se zaměstnanci, jak správně používat konstruktivní kritiku a jak správně ukládat pochvaly, aby to zaměstnanci pocítovali jako jeden z motivačních nástrojů proč zůstat v úřadě.

Další úpravou motivačního nástroje je nepeněžní dar. Dle informací z dotazníku, by si zaměstnanci nejvíce přáli, kdyby nepeněžní dary byly osobnější, než jsou konstruovány doteď. Především to bylo možné zjistit z otázky č. 7, kde měli zaměstnanci možnost libovolné odpovědi, co by zlepšily a dále pak v otázce č. 13, kde měli formou uzavřené otázky na výběr ze čtyř možných odpovědí nepeněžních darů,

kde nejvíce získala odpověď Osobní dar (Vašich zájmů, Vašich koníčků) a to 35%. Zaměstnanci to především odůvodňovali tím, že v současné situaci sice dostávají nepeněžní dary, ale nemají pro ně žádný význam a jsou to spíše hlouposti, které nijak neupotřebí. V takovém případě by raději dostávali něco, co alespoň bude mít nějaký smysl a budou to moci patřičně využít ve svůj prospěch. Jak bylo popisováno již výše příkladem mysliveckého plesu. Stojí to taky peníze a ještě je to k ničemu.

Jako novým motivačním nástroj je navrženo celoroční vyhodnocení výkonnosti pracovníků, kdy by jeden nejlepší pracovník dostal možnost následujícího roku odcestovat do zahraničí (Evropských zemí). Tato cesta za výborné pracovní výkony by nebyla pouze odměnou typem relaxace a odpočinku, ale také odměna s možností načerpání nových poznatků do úřadu. Kdy by zaměstnanci mohli v té dané zemi navštívit úřady, kde by měli možnost začlenit se na chvíli do jejich pracovní náplně a současně tak sledovat jak oni naplňují svoji práci.

Důležité pro tento návrh je zajištění nějaké evropské země, na každý rok jiné, kde by získali povolení se pohybovat po úřadu, kde by měli svého průvodce, který by ukazoval jak kde co mají a jak s čím fungují. Je nutné na tuto akci zařídit dopravu a ubytování, které by zaměstnanci mohli využívat. Zbylé výdaje si zaměstnanec hradí sám. Jediným problémem by bylo, že by si zaměstnanec na část této cesty musel vzít dovolenou a část by byla brána jako zahraniční cesta, jelikož by zhruba 3 dny čerpal nové informace, které by po příjezdu zpět do ČR přednesl svým kolegům. Tento nástroj by měl být motivací po celý kalendářní rok. Jelikož je toto zhodnocení jen 1x ročně. Samozřejmě podmínkou pro tento motivační nástroj by bylo, že by zaměstnanec musel mít odpracováno více jak jeden rok.

Dalším návrhem je použití zaměstnanecké výhody je příspěvek na kulturní a sportovní akce, které by bylo automaticky jednou ročně možno využít. Příspěvek by byl ve výši 1.000 Kč. Zaměstnanci by tak mohli využít příspěvek na společnou rodinou akce, nebo na různé sportovní či kulturní akce, fitness centra, relaxační místa. Dále by bylo možné navrhnout zvýhodněné navštěvování masáží, kde by Městský úřad přispíval ve výši 30%. Tyto masáže je možné využívat jednou za 3 měsíce, takže v průběhu kalendářního roku je možné je navštívit celkem 4krát. A od MěÚ bude přímo určeno jedno místo, kde bude možné na masáže chodit.

Naopak by mohl být snížen počet rekvalifikačních kurzů, které nejsou tak využívány a zaměstnanci o ně nemají takový zájem a nepovažují je nijak za velký přínos. Jak je zřejmé, zaměstnanci nemají důvod využívat tolik možných rekvalifikačních kurzů, jelikož nemají možnost většího kariérního růstu. Jelikož je tento stav neměnný a možnosti kariérního růstu se nějak razantně nezmění ani do budoucna, není nutné provádět školení, které je nadbytečné. Je potřebné, aby byla provozována jen taková školení, která zaměstnanci posléze využijí v náplni své činnosti.

ROZPOČET NAVRHOVANÝCH MOTIVAČNÍCH NÁSTORJŮ

- 1.000 Kč na kulturní akci, na 1 kalendářní rok, pokud někdo nepracuje ani rok rozpočítává se na každý měsíc, $1\ 000\ \text{Kč} \times 220 = \text{max. } 220\ 000\ \text{Kč}$.
- 1x masáž za tři měsíce = 300 Kč, MěÚ hradí 30% z každé masáže, což dělá 90 Kč na jednu masáž, $90\ \text{Kč} \times 4 = 360\ \text{Kč}$ ročně za 1 osobu, $220\ \text{zaměstnanců} \times 360\ \text{Kč} = \text{max. } 79\ 200\ \text{Kč}$
- Cena školení vedoucích: 15 000,- Os., jednorázová neopakující se platba, povinné pro všechny vedoucí odborů a oddělení. $15.000\ \text{Kč} \times 34\ \text{vedoucích} = 510.000\ \text{Kč}$.
- Osobnější peněžní dary se vymění v hodnotách cen vyčleněných na aktuální peněžní dary – zde se cena nemění, základem pro nepeněžní dary bude komunikace mezi vedoucími a nadřízeným, čemuž pomůže školení vedoucích zaměstnanců.
- Pobyt v zahraničí pro jednoho na týden (7 dní z čehož 3 jako zahraniční cesta), hradí se doprava a ubytování. Předběžná cena 30.000 Kč – kalendářní rok
- Nadbytečné rekvalifikační kurzy – zrušení několika méně navštěvovaných kurzů, které nejsou nejlevnější, tedy můžeme hovořit o ušetření až 1.000.000 Kč za kalendářní rok – jedná se pouze o odhadovanou částku.

Plánovaný rozpočet na navrhované změny a nové motivační nástroje je sestaven především z odhadovaných částek. Bere se v potaz, kolik by taková změna stála, pokud by ji opravdu využívali zaměstnanci, jak by mohli, což e nedá předvídat, zdali tak opravdu bude nebo nebude. V takovém případě se může stát, že pokud by se takové změny provedli v reálném životě, na konci zúčtovacího období by mohlo být utraceno méně než je předpokládaná hodnota. To samé se týká u rušení méně využívaných rekvalifikačních kurzů, kdy je pravděpodobné, že se to může pohybovat v mnohem

větší částce, než je přeúčeno. Následně bude v tabulce vyčísleno, zda by se došlo ke ztrátě finančních prostředků úřadu nebo naopak k zisku.

Tabulka 4: Rozpočet navrhovaných změn

Motivační nástroje	Cena za kalendářní rok
Školení vedoucích pracovníků	510.000 Kč
Příspěvek na kulturní akce	220.000 Kč
Příspěvek na masáž	79.200 Kč
Zahraniční cesta pro zaměstnance roku	30.000 Kč
Nepeněžní dary – budou pořád stejné, neměnní se	0 Kč
Celkem výdaje předběžné:	839.200 Kč
Zrušení některých kurzů	1.000.000 Kč
Celkem příjem:	1.000.000 Kč
ZISK	160.800 Kč

Zdroj: Vlastní zpracování

Ve finální části navrhovaných změn by se ve výsledku došlo k ušetření za kalendářní rok a to ve výši 160.800 Kč. Samozřejmě se počítá s jednorázovým školením na aktuální téma a to komunikace nadřízeného s podřízeným. Tato částka by se v budoucích letech mohla dále uplatňovat na další školení, která by se mohla dělat za pomoci průzkumu vždy předchozího roku. Tato změna by ve výsledku měla ještě efekt ušetření nežli ztráty a příplacení. Bohužel nejde zaměstnancům všem jen přidávat, je nutné dělat to, co je zrovna potřeba. Personalisté, kteří nejčastěji tvoří návrhy motivačních programů, by se měli zabývat častěji otázkou průzkumu, aby zjistily co je aktuálně pro jejich zaměstnance motivující.

ZÁVĚR

Pracovní motivace je v dnešní době chápána především dle finanční odměny, kterou za svou práci dostaneme. Tím mluvíme hlavně o mzdě/platu, což je jeden z nejdůležitějších faktorů odměny, který nám poskytuje možnost žít, možnost se živit a možnost žít vlastní život, aniž by člověk musel být na někom závislí. I na závěr je důležité připomenout, že člověk musí být motivován i jinak než jen po touze co nejvíce vydělaných peněz. Každý z nás má lidskou stránku, která potřebuje hnací motor, který je spíše vytvořen slovy nežli penězi.

Dnes se vydělávají peníze, kdežto dříve bylo pro naše babičky a dědečky motivací to, že se staraly o svůj dobytek a obhospodařovaly vlastní pole, ze kterého posléze měli vlastní užitek. Pracovali na tom, co jim v životě obstarávalo jídlo. V případě, kdy měli vypěstováno dost, nebo spoustu zvířat na maso, mohli si dovolit něco prodat, takže získali i nějaké peníze, ale ty pro ně nebyly až tolik prioritní, jako jsou v dnešní době. Také musíme zdůraznit, že dříve fungoval i výměnný obchod, tudíž i proto nebyly peníze podstatnou součástí světa. Jelikož dnes spousta zemědělských oblastí obklopují nové stavby, jsou lidé zvyklí si vše koupit, a tudíž se podstatou stávají peníze. Psaní diplomové práce bylo také jednou velkou motivací a neuvěřitelnou zkušeností.

Diplomová práce je celkem rozdělena do dvou částí, kde první je část teoretická a druhá část je praktická. Teorie je podložena na základně knižních materiálů, které byli k této práci k dispozici. V části teoretické jsou základní informace, které se týkají všeobecně motivace, jak je chápána, řízení lidských zdrojů, kde je popis od přijetí zaměstnance, odměňování až po komunikaci a motivačních teorií, které jsou dodnes využívanými ve firmách a organizacích a jsou klíčovými parametry pro sestavování motivačního programu. Dále na základě teoretických poznatků byla vytvořena část praktická část.

Cíle diplomové práce, které byly stanoveny v začátku, jsou výsledkem praktické části. Praktická část zahrnuje základní informace o městě Kolín jako veřejnosprávní instituci, tedy jakou má působnost a jaké obce pod městský úřad spadají. Dále v základních informacích je popis organizační struktury, která měla pro práci velký význam z hlediska sestavování strukturovaného dotazníku. Důležitým rozbohem pro

výsledné zpracování jsou též motivační nástroje, které Městský úřad využívá pro své zaměstnance. Také byl důležitým pro sestavení dotazníkového šetření. Finálním odkazem této práce je dotazník, který byl hlavním principem celé práce, ze kterého bylo možné získat důležité informace pro konečnou fázi, tedy splnění předloženého cíle. Dotazník byl zpracován a následně zanalyzován, jehož výsledky byly zpracovány do tabulek a grafů, z něhož byly výsledky posléze zakomponovány do návrhu změn motivačního programu s přidáním motivačních nástrojů.

Výsledkem práce je tedy návrh motivačního programu a jeho upravení pro lepší motivovanost zaměstnanců pro vykázaní lepšího pracovního výkonu. Návrhy na změnu motivačního programu byli pouze dva a to osobnějších nepeněžních darů, kdy zaměstnanci by měli dostávat užitečnější dary a vylepšení komunikace mezi zaměstnanci a jejich nadřízenými za pomoci školení hrazeného MěÚ. Dalšími jsou nově navrhované motivační nástroje, do kterých patří: Odměnění za vyhodnocení nejlepšího pracovníka za kalendářní rok, dále příspěvek na kulturní akce a příspěvek na masáž. Navrhnuť je zrušení nadbytečných rekvalifikačních kurzů, které u zaměstnanců nemají takové ohlasy a přijdou jim jako zbytečně pro výkon jejich práce. Samozřejmě se nejedná o všechny, ale pouze eliminovat ty, které nejsou až tak populární a k výkonu jejich práce jim k ničemu takový kurz nebude. Tímto krokem se naopak budou šetřit peníze, jelikož jsou taková školení dost drahá.

Výsledná část dotazníku bude k dispozici personálnímu oddělení na Městském úřadu v Kolíně. Bude možnost k nahlédnutí a načerpání nových poznatků a nápadů. Výsledky dotazníku mohou ovlivnit hodnocení a odměny v chodu úřadu. Toto je důležitou náplní diplomové práce, jelikož je možné jeho využití do budoucna. Výsledkem může sloužit jen jako možný nástin toho, co je možné vytvořit a jak je možné i jinak lidi motivovat, především jsou to informace o zaměstnancích, kde dávají najevo, co nejvíce v pracovní motivaci upřednostňují a co jim chybí nebo co by změnily pro to, aby byli co nejvíce motivováni. Dle rozpočtu navrhovaných změn by se při úpravě ušetřilo za první rok 160.800 Kč, další roky by to bylo o dost více, ale postupně by peníze našli své další využití na jiná školení, potřebná pro výkon práce.

Snaha změnit něco, co by lidé považovali za převrat v motivování a snaha o zlepšení výkonu práce je v dnešní době velkým oříškem pro všechny podniky ať

veřejné nebo soukromé. Jak už je uváděno v úvodu, motivace je problematická už jen z toho hlediska, že každý považuje za motivační něco jiného. Každý má jiné potřeby a jiné možnosti z čehož se odvíjí co je pro něho větším významem a co menším významem. Kdyby byli všichni lidé stejní, daly by vytvořit ideální modely motivačních programů, které tak fungovali všude. Bohužel tento model se nikdy nestane a vždy se budou muset hledat kompromisy, které budou výhodné pro obě strany. Největším problémem v této době je to, že lidé ani nedělají, to co je baví a to co by doopravdy chtěli dělat. Je opravdu málo těch, kteří mají vysněnou práci. To je problémem dnešní pracovní motivace, jelikož takový člověk je opravdu motivován pouze finančním ohodnocením a vše ostatní pro něho nemá vůbec žádný hlubší význam. Kdyby každý dělal to co ho baví, motivovalo by ho už jen to, že je to jeho záliba a jeho koníček a to chce dělat co nejlépe jak umí s urputnějším nasazením.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. 10. vydání. Praha: GRADA, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BEDRNOVÁ, Eva a kol. Psychologie a sociologie řízení. 2. vydání. Praha: Management Press, 2002. 592 s. ISBN 80-7261-064-3.

BĚLOHLÁVEK, František, KOŠTAN, Pavol, ŠULEŘ, Oldřich. Management. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 642 s. ISBN 80-85839-45-8.

DĚDINA, Jiří, CEJHAMR, Václav. Management a organizační chování. Praha: GradaPublishing, 2005. 339s. ISBN 80-247-1300-4.

FIALA, Bohumír. Motivace zaměstnanců pro vzdělávání. Praha: ČMKOS, 2006. 73 s.

FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. Praha: GradaPublishing, 2009. 169 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

HARTL, Pavel. HARTLOVÁ, Helena. Psychologický slovník. Praha: Portál, 2000. 776 s. ISBN 80-7178-303-X 2.

KOONTZ, Harold, WEIHRICH, Heinz. Management. 10. vyd. Praha: East Publishing s.r.o., 1998. 659 s. ISBN 80-7219-014-8.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace lidského chování. 1. vyd. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 8020005927.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. a kol. Psychologie pro ekonomy a manažery. Praha: GradaPublishing, 2006. 226 s. ISBN 80-247-1706-9.

PLHÁKOVÁ, Alena. Dějiny psychologie. Praha: GradaPublishing, 2006. 328 s. ISBN 80-247-0871- X.

PROVAZNÍK, Vladimír. KOMÁRKOVÁ, Růžena. Motivace pracovního jednání. 2. vydání. Praha: VŠE, 2004. 128 s. ISBN 80-245-0703-X.

ŘÍČAN, Pavel. Psychologie osobnosti. Praha: GradaPublishing, 1995. 196 s. ISBN 978-80-247-3133-9.

STÝBLO, Jiří. Manažerská motivační strategie. 1. vyd. Praha: Management Press, 1992. 74 s. ISBN 80-85603-05-5.

TURECKIOVÁ, Michaela. Řízení a rozvoj lidí ve firmách. 1. vyd. Praha: GradaPublishing a.s., 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6.

VEBER, Jaromír et al. Management: Základy, prosperita, globalizace. Praha: Management Press, 2007. 700 s. ISBN 978-80-7261-029-7.

VODÁČEK, Leo. VODÁČKOVÁ, Olga. Management: Teorie a praxe 80. a 90. let. Praha: Management Press, 1994. 257 s. ISBN 80-85603-55-1.

Seznam použitých internetových zdrojů

MěÚ Kolín [online]. Kolín: Clever Soft, DATAK, \n [cit. 2018-02-25]. Dostupné z: <http://www.mukolin.cz/cz/o-meste/>

KUČEROVÁ, Petra. Organizační řád. *Městský úřad Kolín* [online]. Kolín: Clever Soft, DATAK, 2017n. 1. [cit. 2018-03-01]. Dostupné z: <http://www.mukolin.cz/cz/obcan/mestsky-urad/organizacni-rad/>

SEZNAM ZKRATEK

MěÚ - Městský úřad

Tzv. - Tak zvaně

Atd. - A tak dále

Např. - Například

Tzv. - Tak zvaně

Apod. - A podobně

Odd. - Oddělení

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam obrázků

Obrázek 1: Proces Motivace	13
Obrázek 2: Maslowova hierarchie potřeb	18
Obrázek 3: Městský úřad Kolín	36

Seznam tabulek

Tabulka 1: Rozpočet sociálního fondu MěÚ Kolín	49
Tabulka 2: Známkování spokojenosti s aspekty	63
Tabulka 3: Seřazení motivačních aspektů	66
Tabulka 4: Rozpočet navrhovaných změn	75

Seznam grafů

Graf 1: Pohlaví respondentů	52
Graf 2: Věk respondentů.....	53
Graf 3: Aktuální odpracovaná léta.....	54
Graf 4: Pracovní pozice	55
Graf 5: Dostatečná motivace.....	56
Graf 6: Dostatečné odměňování za vykonanou práci	57
Graf 7: Dostatečné odměňování za vykonanou práci	58

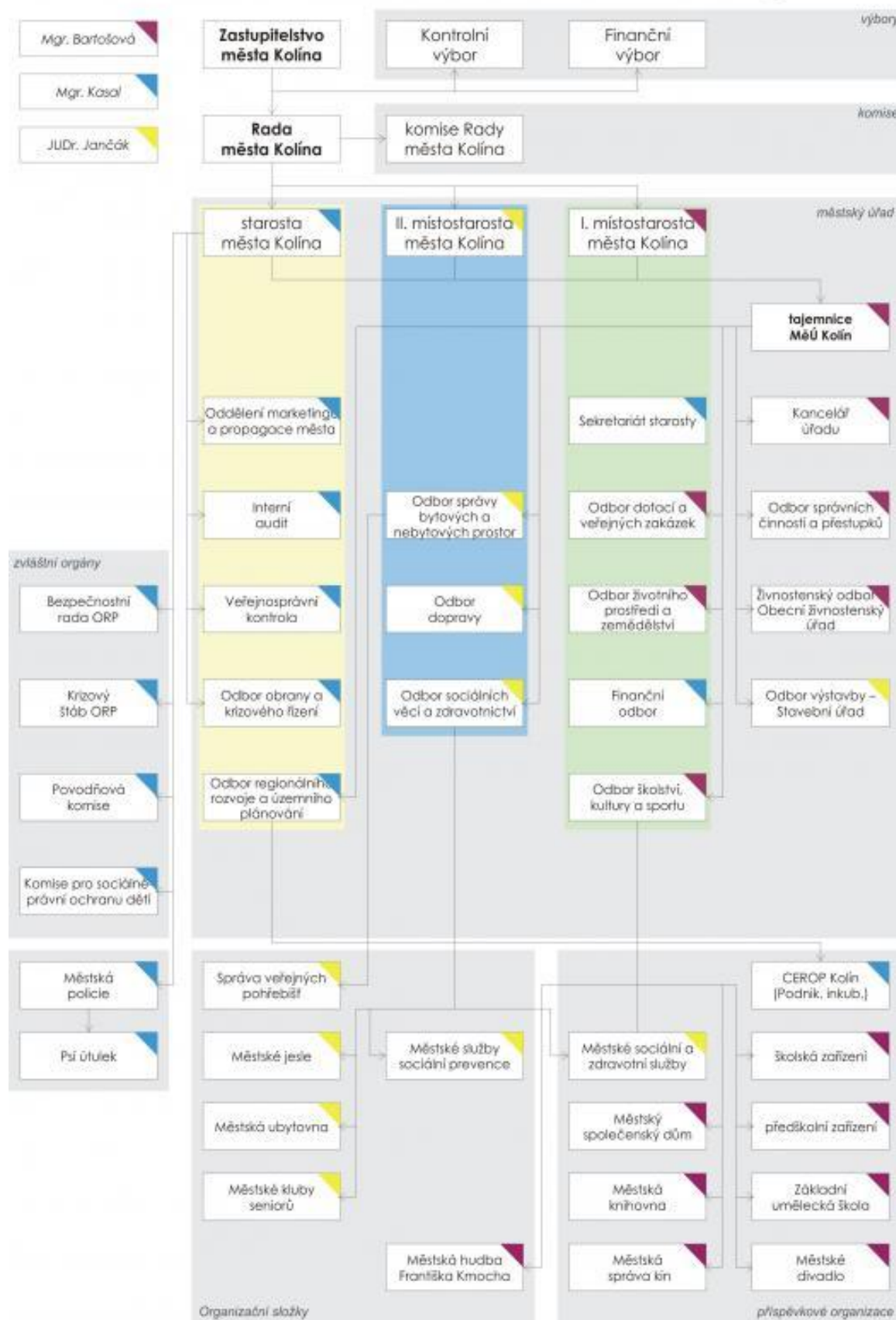
Graf 8: Důležitost pochvaly	61
Graf 9: Považování konstruktivní kritiky za motivující	62
Graf 10: Nepeněžní dary.....	69

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Organizační struktrua	I
Příloha B – Dotazník.....	II

Příloha A – Organizační struktura

Příloha č. 1 Organizačního řádu



DOTAZNÍK
MĚSTSKÝ ÚŘAD KOLÍN

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Dana Hauserová a jsem studentem Magisterského studia Univerzity Jana Amose Komenského v Praze. Obracím se na Vás a ráda bych tak touto cestou požádala o vyplnění předloženého dotazníku, který poslouží pro zhotovení diplomové práce. Diplomová práce nese název Motivace zaměstnanců v Městském úřadě Kolín, z tohoto důvodu je dotazník zaměřen na motivaci, jak jste motivováni a jaké změny nebo nové motivační nástroje byste ve svém zaměstnání uvítali.

Dotazník je sestaven ze 13 otázek a mohu zaručit, že Vám dotazník nezabere více jak 15 minut. Jelikož jsou výsledné odpovědi velmi důležité, ocením tak reálnost a pravdivost Vašich odpovědí dle Vašeho nejlepšího uvážení. Cílem diplomové práce je návrh komplexního motivačního nastavení motivátorů a optimalizace stávajícího systému motivace, který na základě získaných informací bude možné sestavit.

Čestně prohlašuji, že dotazník je zcela ANONYMNÍ a není nijak pravděpodobné, že by se dostal do ruky někomu jinému nežli mě.

Děkuji za Vámi strávený čas při jeho vyplňování

Bc. Dana Hauserová



V dotazníku budě několik podob otázek, ale ve většině případů se bude jednat o otázky uzavřené, kde bude vždy možnost odpovědi, ze kterých si vyberete pouze jednu odpověď. Dalším typem bude seřazení aspektů od 1 do 9, kdy 1 je nejdůležitější a 9 je nejméně důležité. Jsou zde také otázky, kde budete hodnotit za pomoci škály od 1 – 5 jako ve škole (více vysvětlení u otázky). A jako poslední se objeví otázky otevřené, kde nebude povinné odpovídat, ale můžete zde napsat jakékoliv své vyjádření, co si myslíte a co byste například chtěli.

Otázky UZAVŘENÉ JSOU POVINNÉ a otázky OTEVŘENÉ NEJSOU POVINNÉ (budou znázorněny hvězdičkou), samozřejmě budu velice rád, pokud zodpovíte na všechny uvedené otázky.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

- a) Muž
- b) Žena

2. Kolik je Vám let?

- a) 20 – 30
- b) 30 – 40
- c) 40 – 50
- d) 50 a více

3. Jak dlouho jste na Městském úřadě zaměstnán/zaměstnána?

- a) 0 – 3 roky
- b) 4 – 7 let
- c) 8 – 11 let
- d) 11 a více let

4. Jaké je aktuálně Vaše pracovní zařazení?
- a) Řadový zaměstnanec (jiný než vedoucí)
 - b) Vedoucí
5. Jste dostatečně motivován/a ke své práci?
- a) Ano
 - b) Ne
6. Myslíte si, že jste dostatečně odměňován/a za svou práci?
- a) Určitě ano
 - b) Spíše ano
 - c) Spíše ne
 - d) Určitě ne
7. Jaký motivační nástroj, byste vylepšil/a, a ovlivnilo by to váš výkon práce?*
8. Je pro Vás pochvala od nadřízeného důležitá?
- a) Ano
 - b) Ne
9. Považujete konstruktivní kritiku za motivující?
- a) Ano
 - b) Ne

10. Ohodnořte od 1 do 5, jak jste s následujícími okolnostmi spokojen/a ve svém zaměstnání?

1 – Výborné 2 - Lepší 3 - Střední 4 - Horší 5 – Špatné

Délka pracovní doby	
Množství zadané práce	
Pracovní podmínky	
Výše mzdy	
Rovnoprávnost mužů a žen	
Jistota zaměstnání	
Vztahy na pracovišti	
Informovanost o chodu úřadu	
Možnost rekvalifikace a dalšího učení se	
Možnosti povýšení	

11. Seřadřte od 1 do 9, co považujete za více motivující a méně motivující aspekty?

(1 nejvíce motivující a 10 nejméně motivující)

Prémie/Osobní ohodnocení	
Vyšší plat	
Vstřícny a přátelský kolektiv	
Větší jistota v zaměstnání	
Možnost rozvíjet své schopnosti	
Učit se novým věcem	
Získání svobody a důvěry v práci	
Pochvala	
Nepeněžní dar	

12. Je nějaký benefit či zaměstnanecká výhoda, kterou ve svém zaměstnání postrádáte? *

13. V případě, že byste si měl/a vybrat jeden z nepeněžních prostředků, jako prostředek motivační, jaký byste z těchto možných zvolil/a?

- a) Poukaz na kulturní akce
- b) Osobní dar (Váš nadřízený ví, co Vás zajímá a podle toho vybere dar)
- c) Charitativní dar
- d) Rekreační ubytování

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Dana Hauserová

Obor: Evropská hospodářskosprávní studia

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Motivace zaměstnanců Městského úřadu v Kolíně - odbor dopravy

Rok: 2018

Počet stran textu bez příloh: 70

Celkový počet stran příloh: 6

Počet titulů českých použitých zdrojů: 18

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 0

Počet internetových zdrojů: 2

Vedoucí práce: Mgr. Ing. Daniel Toth, Dr.