

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra řízení



Bakalářská práce

Úloha motivace v procesu řízení

Monika Šimůnková

© 2018/2019 ČZU v Praze

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Monika Šimůnková

Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Úloha motivace v procesu řízení

Název anglicky

The Role of Motivation in a Management Process

Cíle práce

Hlavním cílem bakalářské práce je zjistit úlohu motivace v řízení ve zvolené organizaci. Dílčími cíli je prostudování teoretických podkladů a zpracování literární rešerše na dané téma a na základě terénního výzkumu formulace vlastních závěrů.

Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle práce rozdělena na dvě části; část teoretickou a část praktickou. V první části jde o zpracování teoretických východisek pro zadané téma, které jsou ve druhé, praktické části použity pro vlastní výzkum provedený v konkrétním podniku.

Doporučený rozsah práce

30-40 stran

Klíčová slova

Manažer, manažerské role, manažerské fce, vedení lidí, motivační mechanismus, participace, motivační program, benefity

Doporučené zdroje informací

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Havlíčkův Brod: Grada Publishing a.s., 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. Management. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BĚLOHLÁVEK, F. Osobní kariéra. Grada, Praha 1994

DEIBLOVÁ, Maria. Motivace jako nástroj řízení. Praha : Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.

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

THORNE, Kaye a Andy PELLANT. Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance: výběr, trénink a podpora rozvoje nejlepších. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

VEBER, J. a kol. Management. Praha: Management Press, 2001. 700s. ISBN 80-7261-029-5.

Předběžný termín obhajoby

2018/19 LS – PEF

Vedoucí práce

Ing. Jana Horáková

Garantující pracoviště

Katedra řízení

Elektronicky schváleno dne 30. 10. 2018

prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 12. 11. 2018

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 13. 03. 2019

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou bakalářskou práci "**Úloha motivace v procesu řízení**" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího bakalářské práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené bakalářské práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. 03. 2019

Monika Šimůnková

Děkuji paní Ing. Janě Horákové, za hodnotné rady, odborné vedení během mé práce a čas, který mi věnovala při řešení dané problematiky.

Motto

„Pouze ten, kdo rád pracuje, bude se sebou spokojen a něco vykoná...“

Maria Deiblová

Úloha motivace v procesu řízení

Abstrakt

Bakalářská práce je zpracována na téma úloha motivace v procesu řízení. Klade si za cíl nalézt cestu, jak mají řídicí pracovníci motivovat své podřízené. Rozhodujícím faktorem pro úspěšnost organizace jsou lidé, které je potřeba neustále vzdělávat, vést a motivovat. Zároveň půjde o zjištění, do jaké míry přikládají vedoucí pracovníci motivaci důležitost.

V první teoretické části jsou definovány a přiblíženy základní pojmy vyskytující se v procesu motivace a řízení lidí, jakou jsou například management, manažer, motivační mechanismy a další.

Druhá část je věnována samotnému výzkumu, který je proveden dotazníkovým šetřením a řízeným rozhovorem. Pro výzkum motivačního procesu v konkrétní organizaci je vybrána veřejná organizace ve východních Čechách s více než 400 zaměstnanci. Za dobu své existence prošla organizace mnoha změnami v souvislosti s vývojem naší společnosti. Součástí těchto změn je i zlepšování úrovně motivace, a to jak u vedoucích pracovníků, tak i běžných zaměstnanců.

V závěrečné části práce je provedeno zhodnocení zjištěných výsledků a na základě toho zformulováno doporučení pro vedoucí pracovníky, jakým způsobem by měli nadále vylepšovat motivování svých zaměstnanců.

Klíčová slova:

management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, vedení lidí, motivační mechanismus, motivační program, benefity

Abstract

The bachelor thesis deals with the role of motivation in the management process. It aims to find the most important motivational factors for the right motivation of the managers in the working process. The decisive factor for organizational success is the people who need to constantly educate, lead and motivate them. At the same time, it will be a question of the extent to which motivation managers attach importance.

In the first theoretical part, the basic concepts in the process of motivation and management of people, such as management, manager, motivation mechanisms and others, will be defined and approximated.

The second part is devoted to the research itself, which will be conducted by questionnaire survey and controlled interview. To research the motivation process in a particular organization, I chose a public organization in east Bohemia with more than 400 employees.

Over the course of its existence, the organization has undergone many changes in connection with the development of our society. These changes also include improving the level of motivation, both for managers and ordinary employees.

The final part of the thesis will analyze the results from the research carried out, including the proposed recommendation for the managers to further improve the motivation of the employees.

Keywords:

management, manager, management roles, managerial functions, leadership, incentive mechanism, motivation program, benefits

Obsah

1 Úvod.....	11
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Literární rešerše	13
3.1 Základní pojmy	13
3.1.1 Management.....	13
3.1.2 Manažer	14
3.1.3 Manažerské role	15
3.1.4 Manažerské funkce	16
3.2 Motivace.....	21
3.2.1 Koncepce uspokojování potřeb.....	22
3.2.2 Formy motivace	24
3.2.3 Demotivace	24
3.2.4 Motivační mechanismus	25
3.2.5 Pracovní motivace.....	26
3.3 Motivační program.....	26
3.3.1 Benefity.....	27
3.3.2 Vedení lidí.....	28
3.3.3 Vedení sdílenou vizí	30
3.3.4 Koučování.....	30
3.3.5 Zmocňování	31
3.3.6 Týmová spolupráce.....	31
4 Praktická část	33
4.1 Charakteristika objektu zkoumání.....	33
4.1.1 Metoda shromažďování dat	34
4.1.2 Grafické zpracování a vyhodnocení kvantitativního dotazníku	36
4.1.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....	49
4.1.4 Zpracování řízených rozhovorů	50
4.1.5 Výsledky řízených rozhovorů	54
4.1.6 Celkové shrnutí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů.....	55
4.1.7 Návrhy a doporučení.....	58
Závěr	59
Seznam použitých zdrojů	60

Seznam obrázků

Obrázek 1: klasifikace manažerských funkcí

Obrázek 2: další rozdělení plánování

Obrázek 3: náplň plánů

Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb

Obrázek 5: motivační mechanismus

Obrázek 6: zaměstnanecké benefity

Seznam grafů

Graf 1: Zastoupení mužů a žen?

Graf 2: Jaký je Váš věk?

Graf 3: Považujete svého vedoucího pracovníka v jeho funkci za člověka na svém místě?

Graf 4: Považujete motivování zaměstnanců ve Vaší organizaci za důležité?

Graf 5: Vnímáte motivaci od svého nadřízeného? Motivuje Vás?

Graf 6: Uveďte, co Vás ve Vašem zaměstnání nejvíce motivuje?

Graf 7: Jaké jsou pro Vás nejdůležitější zaměstnanecké benefity?

Graf 8: Který styl řízení u svého vedoucího pracovníka pozorujete?

Graf 9: Považujete komunikaci za nástroj pro šíření pozitivní atmosféry na pracovišti?

Graf 10: Je pro Vás přínosem každoroční pohovor s vedoucím pracovníkem?

Graf 11: Umožňuje Vám zaměstnavatel se dále vzdělávat?

Graf 12: Vliv pracovních podmínek na motivaci?

Graf 13: Jste spokojeni se svou prací i z hlediska motivace na Vaší pozici?

1 Úvod

Lidské zdroje jsou nejdůležitějším zdrojem lidské společnosti. Rozhodujícím faktorem pro úspěšné řízení organizace jsou lidé, které je potřeba neustále rozvíjet, vést a motivovat.

Pro rozhodnutí o tématu této bakalářské práce se stala důležitým faktorem dlouho vyslovovaná otázka, z jakého důvodu je mnoho úředníků ve veřejné správě demotivovaných. Když se tato oblast stala mou profesí, byla to pro mě příležitost se blíže seznámit s touto problematikou a získat o ni širší rozhled. Zjištění, že téma „motivace“ je poměrně rozsáhlé, bylo pro mě výzvou se nad ním hlouběji zamyslet. Tím se stalo téma „úroveň motivace v řídicím procesu“ pro moji bakalářskou práci jasnou volbou. Následné sledování v konkrétní organizaci veřejné správy je zaměřeno především na využívání motivace ze strany vedoucích řídicích pracovníků vůči svým zaměstnancům.

Řízení ve smyslu vedení lidí není možné bez motivace realizovat. Je pravdou, že dobrá motivace přispívá k pozitivnímu klimatu v organizaci. Kvalitní motivace je velmi důležitá právě proto, aby každý řídicí pracovník uměl se zaměstnanci, kteří pracují na jednotlivých odděleních jasně, zřetelně komunikovat a zvládal efektivně nastalé problémové situace. Vyšší nároky na řídicí pracovníky ve veřejné správě přináší bezesporu počítačová gramotnost. Nebude-li člověk motivován, zpravidla dochází k nespokojenosti, frustraci, syndromu vyhoření, které se projevuje především tím, že se osobnost člověka hroutí a v zaměstnání následně chybuje. Převážně se nechová „proklíentovsky“ a jak hrozivě to zní, tak hrozivý to může mít dopad. Zmiňuji to z toho důvodu, že syndrom vyhoření se zpravidla týká práce s lidmi, což je ve veřejné správě na denním pořádku. Velmi záleží na psychické odolnosti a důležitou roli hraje i vlastní postoj k dané práci. Pokud člověk vidí ve své práci smysl a může se seberealizovat, snese více, než člověk, kterého práce neuspokojuje. Vše se projevuje na chování jedince a přenáší se to i na vztahy na pracovišti a pracovní výkony. Jestliže chování pracovníka signalizuje nějaký nežádoucí stav s motivací, dobrý řídicí pracovník může tento přístup rozpoznat a následně řešit. Pro vedoucího pracovníka organizace je důležité odhalit první příznaky včas a rychle reagovat.

Oblast motivace řídicích pracovníků mapuje teoretická část.

Praktická část je zaměřena v rámci dotazníkového šetření a řídicího rozhovoru na zjištění, jestli jsou řídicí pracovníci a jejich zaměstnanci v pracovním procesu dostatečně motivováni.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Hlavním cílem předkládané bakalářské práce je zjistit, jakou úlohu má motivace v procesu řízení ve zvolené organizaci. Dílčími cíli jsou: prostudování teoretických podkladů, zpracování literární rešerše na dané téma a formulace vlastních závěrů na základě provedeného výzkumu a vlastního pozorování.

2.2 Metodika

Bakalářská práce je dle stanoveného cíle rozdělena na dvě části, teoretickou a praktickou. Teoretická část je tvořena literární rešerší, v níž jsou shrnuty veškeré poznatky z problematiky motivace v procesu řízení. Jedná se zejména o zpracování teoretických východisek pro zadané téma s pomocí odborné literatury a jiných dostupných zdrojů. Tato část popisuje pojmy, jako jsou management, manažer, manažerské role, manažerské funkce, motivace, motivační programy, vedení lidí a v neposlední řadě také týmová spolupráce.

Ve druhé části, praktické, je v konkrétní organizaci realizováno dotazníkové šetření se zaměstnanci a řízený rozhovor s řídicími pracovníky. Z důvodu zachování anonymity respondentů probíhá výzkum bez uvádění osobních údajů (v návaznosti na směrnici Evropské unie a zásady GDPR). Obsah dotazníku je sestaven s ohledem na stávající motivační systém v dané organizaci a obsahuje 13 otázek. Dvě z těchto otázek jsou informativního charakteru a zjišťují základní informace o respondentech. Následuje 9 uzavřených otázek s možností volby jedné z uvedených odpovědí (rozhodně ano, ano, ne, rozhodně ne) a 2 otázky otevřené s možností vyjádřit odpověď vlastními slovy. Dotazník byl odeslán náhodně vybraným respondentům v rámci zvolené organizace. Výzkumné šetření bylo realizováno od 20.9.2018 do 14.11.2018. Odpovědi na každou otázku jsou vyhodnoceny zvlášť vlastním komentářem a znázorněny graficky.

Pro kvalitativní část výzkumu je zvolena forma standardizovaných rozhovorů. Rozhovory jsou uskutečněny se třemi řídicími pracovníky a jsou sestaveny pomocí 12 otázek. První dvě mají též pouze informativní charakter a zbývajících 10 tematicky koresponduje s otázkami z vytvořeného dotazníku pro zaměstnance. Odpovědi dotazovaných jsou nahrávány na diktafon a následně vyhodnoceny a zpracovány s ohledem na zásady GDPR. V konečném vyhodnocení výzkumu jsou komparovány výsledky dotazníků i rozhovorů, formulovány závěry a doporučení k dané problematice.

3 Literární rešerše

3.1 Základní pojmy

Moderní doba přináší požadavky a změny, na které musí být organizace veřejného sektoru připraveny. S ohledem na současný vývoj v celé společnosti, kdy panuje především fenomén internetu, vychází úřady vstříc občanům i prostřednictvím svých webových stránek. Tím se stávají otevřenější veřejnosti. S reformou veřejné správy roste důležitost kvalitní motivace ve veřejném sektoru. Organizace nekladou důraz pouze na své potřeby a zájmy, ale hledá se též vhodný prostor pro rozvoj motivace úředníků. Před manažery je tak postaven důležitý úkol, aby v rámci své řídicí práce usilovali o zvýšení motivace u svých podřízených. Role manažera je spojena i s řadou dalších základních pojmů, které jsou níže podrobněji specifikovány.

3.1.1 Management

Již v historii se naši předchůdci zamýšleli nad otázkou motivace a při obchodování měli potřebu manažerského řízení. Do moderního vědního oboru se management dostává až s nástupem průmyslové revoluce (Veber, 2000).

K tomu, aby dobře fungovala organizace a bylo dosaženo požadovaného cíle, je třeba plánovat, organizovat, vést lidi, provádět kontroly, a to vše je proces, který nazýváme managementem. Jde o vzájemně provázané aktivity a úkoly, které vycházejí z cílů dané organizace (Košťan, 2006).

Drucker (2012) tvrdí, že než si odpovíme na otázku, co je management, prvořadě je třeba definovat jeho tři základní úkoly:

- efektivitu zaměstnanců a produktivitu práce,
- stanovit konkrétní účel a poslání dané instituce,
- v neposlední řadě řízení sociálních důsledků.

Management je souhrnem veškerých činností potřebných pro zabezpečení funkce organizace. Jedná se o významného činitele, který ovlivňuje prosperitu každé organizace. Tímto pojmem označujeme také skupinu podnikových řídicích pracovníků, ale třeba i vědní disciplínu. Jedná se o soubor uspořádaných poznatků, vycházejících zpravidla z praxe a následného zpracování do návodů, například pro jednání. Uplatňuje poznatky z několika vědních disciplín, ať už je to psychologie, sociologie, matematika, ekonomika atd. Získané poznatky implementuje na podmínky řízení (Košťan, 2006, Štefánek, 2011).

3.1.2 Manažer

S tímto pojmem se v současné době setkáváme téměř denně.

Manažer je vedoucí pracovní pozice, která aktivně realizuje řídicí činnost, pro kterou mu byla přidělena kompetence, a to na základě jmenování, zvolení nebo pověření. Zodpovídá za práci svých podřízených, usiluje o vytvoření souladu jejich potřeb a potřeb dané společnosti, pro kterou pracuje (Veber, 1996). Zároveň nese odpovědnost za dosažení cílů, které mu byly danou organizací svěřeny. Dalším úkolem manažera je informovat o skutečnostech nejen své nadřízené, ale i podřízené zaměstnance. Pouze pokud zvládá dobře svou funkci a ví si v každé situaci rady, může včas reagovat na systémové chyby a provádět důležitá rozhodnutí. K manažerské profesi jsou nezbytné znalosti a neméně i dovednosti. Zpravidla se manažer specializuje na určitou oblast, kde je nutné prokázat určitou specializací, kterou získal studiem a především praxí. Jedině tak může předávat své znalosti z jedné organizace do druhé (Armstrong, 2007).

Podíváme-li se na tuto pozici jiným pohledem než učebnicovým, můžeme manažera přirovnat například k režisérovi, který režíruje divadelní představení. Jedná se o týmovou spolupráci režiséra a jeho hereckého týmu. Při nácviu představení jednotliví herci nastudují role samostatně a přispívají svými náměty, nápady a zkušenostmi k stanovenému cíli, kterým je v tomto případě úspěch představení.

Manažerské pozice jsou různé. Rozlišujeme je především dle toho, jaké procesy budou manažeři vykonávat a řídit. Požadovaných výsledků manažer nedosáhne sám, vždy je to o spolupráci s lidmi. Zde často dochází k nepochopení manažerské role, protože manažer, který začíná na své pozici, se převážně zaměří na řízení procesů a vedení lidí zůstává v ústraní. Význam efektivity, ať už u pracovních skupin nebo jednotlivců, je vázán především na to, jak manažer své spolupracovníky vede (Veber, 1996).

Bělohávek a kol. (2001) uvádí, že se manažeři dle svého postavení, které mají v organizaci, dělí následovně do tří skupin:

- linioví manažeři – jedná se o nejnižší úroveň, kdy manažeři řídí zaměstnance, aby správně vykonávali své zadané úkoly,
- střední manažeři mají pod sebou liniové manažery, dohlíží na jejich řízení a snaží se usměrňovat nastavené plány v organizaci pro dosažení cílů,

- vrcholoví manažeři - jedná se o manažerskou skupinu, která je nejméně početná a má odpovědnost za výkony celé organizace, zpravidla se jedná o náměstký a ředitele organizací. Definování strategie je jejich předním úkolem.

Manažeři v řízení organizace mají dominantní postavení. Vzhledem k tomu, že odpovídají za chod organizace, která jim byla svěřená, musí oplývat příslušnými znalostmi a dovednostmi. Funkci manažera nemůže vykonávat každý, neboť je třeba mít vybudovanou určitou autoritu, umět motivovat a vést lidi. K tomu je třeba mít určité vrozené dispozice, přirozenou inteligenci, dostatečný temperament a získané vlastnosti jako jsou například zájmy a schopnosti. Nezbytné u manažera jsou i vlastnosti volní, kam řadíme především zásadovost, sebeovládání, cílevědomost, vytrvalost a další. Co se týká dovednosti ve skupinách, vztahu k jednotlivcům a personálního řízení, tomu odpovídají zásadní lidské dovednosti (Veber, 2000). Jak uvádí Stýblo (2008), manažerský styl řízení nám poskytuje náhled na to, jak se manažer chová ke svým podřízeným. To, jaký styl řízení manažer uplatní, se odvíjí od nastalé konkrétní situace, osobních vlastností manažera a bezesporu i od postojů podřízených.

3.1.3 Manažerské role

Manažerské role můžeme rozdělit do tří skupin:

- interpersonální role,
- informační role,
- rozhodovací role.

Interpersonální role – manažer má roli lídra a spojovacího článku. Sleduje silné a slabé stránky, hodnotí výsledky práce, motivuje a usměrňuje práci podřízených.

Informační role – manažer šíří informace pracovníkům jemu podřízeným, které získal z venčí. O důležitosti předání informace rozhoduje sám.

Rozhodovací role - důležitá je pružnost a autorita manažera, aby byl schopen včasně reagovat na neočekávané situace. Musí umět čelit nežádoucím tlakům.

Činnostmi, kterými se manažeři zabývají, je mnoho. Vůči podřízeným, nadřízeným klientům, veřejnosti či spolupracovníkům vystupují manažeři v různých typech vztahů, ve kterých se řídí odlišnými principy a pravidly. Ve všech manažerských funkcích se role navzájem prolínají a doplňují (Košťan, 2006). Dle Trunečka (2004) právě formální pravomoc je to, od čeho se odvíjí postavení manažerů v organizaci. Tím jsou manažeři začleněni do pracovních vztahů se spolupracovníky sobě rovnými, ale i podřízenými a nadřízenými. Získávají tak potřebné informace ke správnému rozhodnutí.

3.1.4 Manažerské funkce

Jedná se o typické manažerské funkce, respektive činnosti, které v procesu řídicí práce používá vedoucí pracovník.

První nejstarší klasifikaci manažerských funkcí zpracoval Henri Fayol (1841 – 1925) a dělí se, jak ukazuje obrázek č. 1.

Obrázek 1: klasifikace manažerských funkcí



Zdroj: [Hospodářová, 2008; vlastní úpravy]

Plánování

Jedná se o výchozí funkci, která je stavěna před všechny ostatní funkce. Základem je stanovit plán, čeho má být dosaženo, jakým způsobem a jakými cestami.

Každý správný manažer by si měl položit tři základní otázky:

1. Kde jsme nyní?
2. Kam až se chceme dostat?
3. Jakým způsobem se ke stanovenému cíli dostaneme (Hospodářová, 2008)?

Plánování je dle Hrona (2012) vytvoření cílů organizace, které nastavuje manažer a zároveň určí způsoby, dle kterých lze cílů dosáhnout. Pojem plánování lze chápat i jako rozhodovací proces, který vychází z nastavených cílů organizace.

Obrázek 2: další rozdělení plánování



Zdroj: [Hospodářová, 2008; vlastní úpravy]

Úroveň rozhodovacího procesu

Strategické plány - dlouhodobé plánování pro stanovení strategických cílů.

Operativní plány - je využíváno v oblastech, kde dochází k velkým tokům zdrojů, a to zejména finančních a materiálových.

Funkční členění - plán nákupu, plán lidských zdrojů, marketingové plány, finanční plány

Časové hledisko

Krátkodobé plány – plány pokrývající období přibližně 1 roku.

Střednědobé plány – jsou dány rozsahem 1 – 5 let.

Dlouhodobé plány – plány prováděné na dobu delší jak 5 let (Hospodářová, 2008).

Organizování patří k dalším základním manažerským funkcím. Manažeři chápou organizování jako uspořádání vztahů mezi lidmi a prostředků k plnění stanovených cílů.

Lze říci, že ve všech typech organizací probíhá organizování, kde základní metody organizování jsou následující:

- dělba práce,
- vytváření organizačních jednotek,
- vytváření organizačních struktur,
- vyvažování pravomocí a zodpovědností,
- delegování (dělba kompetencí),
- stanovení rozpětí řízení a počtu stupňů řízení,
- koordinace činností.

Organizování napomáhá ke vzniku vnitřní struktury firmy, lze ho nazvat procesem, který vytváří nějaký řád a stanoví při plnění zadaných úkolů nastavení určitých aktivit (Hron, 2012).

Přikazování

V rámci přikazování manažeři přímo rozdělují úkoly mezi své podřízené pracovníky a vytváří tak rozvrh pro jejich práci.

Kontrola

Je jedna z dalších základních manažerských funkcí. Zkontrolovanou práci označuje Hron (2012) za proces, který sleduje práci podřízených. Jeho hlavním cílem je přinášet zpětnou vazbu pro řídicí pracovníky, a tak umožňuje ovlivňovat zejména plány a strategie organizace. Dále kontrola může ovlivňovat organizační strukturu, její výkonnost a využití zdrojů. V neposlední řadě může ovlivňovat i řízení kvality a rizik v organizaci. Kontrolu provádí bezprostředně buď sám manažer, nebo má pravomoc prostřednictvím delegování kontrolou pověřit jiné pracovníky (Hospodářová, 2008).

Koordinace

Je funkcí průběžnou, neustále vykonávanou, za účelem zajištění souladu všech činností v organizaci. Komunikace je jedním z hlavních koordinačních mechanismů. Je třeba mít na zřeteli přidělování jednotlivých pravomocí a odpovědnosti v organizaci (Hospodářová, 2008). Stejnou problematikou se zabývala i řada dalších autorů, z nichž můžeme uvést např. klasifikaci L. Gulicka a L. Urwicka, kteří jednotlivé funkce zahrnuli do systému

POSDCORB:

- plánování (Planning),
- organizování (Organizing),
- rozmisťování (Staffing),
- řízení (Directing),
- koordinování (Coordination),
- vykazování (Reporting),
- rozpočtování (Budgeting).

Tématikou rozdělení manažerských funkcí se zabývali i čeští autoři. Jimi jsou prof. Leo Vodáček a Oľga Vodáčková (2013), kteří je rozdělili následovně:

Sekvenční:

- plánování,
- organizování,
- výběr a rozmisťování spolupracovníků,
- vedení spolupracovníků,
- kontrola.

Paralelní – průběžné:

- analyzování řešených problémů,
- rozhodování,
- realizace + implementace (včetně koordinace).

Další rozdělení z českých autorů zpracoval J. Veber (2003):

Průřezové činnosti:

- rozhodování,
- organizování,
- řízení lidských zdrojů,
- komunikování,
- práce s informacemi.

Činnosti naplňující fáze managementu:

- plánování,
- implementace,
- kontrola.

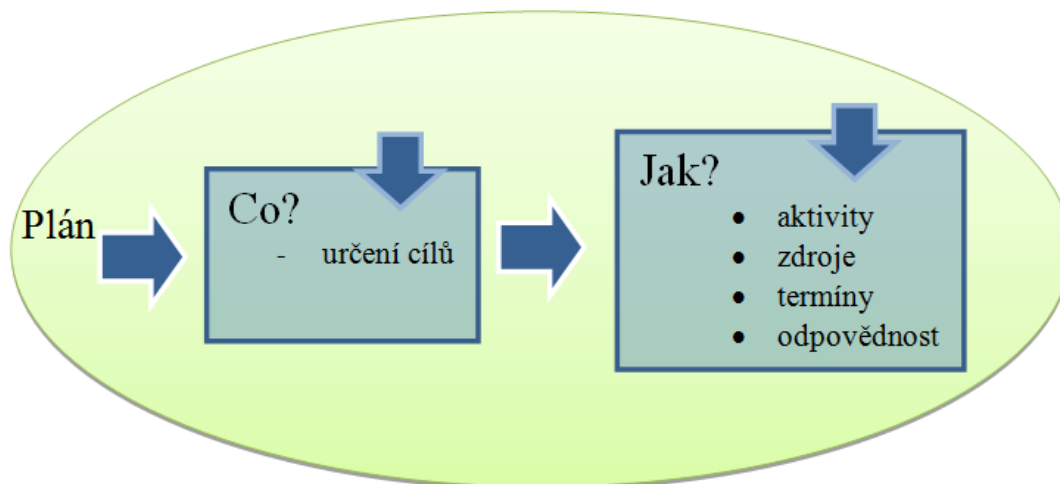
Mezi různými profesemi, ať už se jedná o manažera zdravotnického zařízení nebo vedoucího pracovníka státní instituce, kde se liší jak jejich poměr, tak zaměření, lze nalézt mnoho rysů, které jsou v činnosti manažera společné.

Velmi důležitou funkcí je vedení lidí, což je základ pro každou organizaci. Často se tento pojem ztotožňuje s řízením lidí. Jedná se především o stimulování, motivování, usměrňování a umění manažerů vést.

Manažer, který je zodpovědný za organizaci a dosažení cílů v dané organizaci, je pověřen řízením. V tom se skrývá především organizování, plánování, ale i výběr zaměstnanců a sledování dosažených výsledků. Na základě toho je smyslem řízení vytvořit řád organizace s cílem dosáhnout krátkodobých výsledků (Armstrong, 2007).

Vraťme se zpět k vedení lidí. Mimo to, že patří k nejdůležitější funkci manažera, je cílem u zaměstnanců zaktivovat podnikatelského ducha, čímž je činnost, směřující dál než jsou stanovené cíle. Poté nastává změna nejenom na straně řízených, ale i na straně řídicích pracovníků a mění se i postoje zaměstnanců k práci (Košťan, 2006).

Obrázek 3: náplň plánů



Zdroj: [Koštan, 2006; vlastní úpravy]

3.2 Motivace

„Pojem motivace vyjadřuje psychologické důvody, resp. psychologické příčiny, jednání či chování vůbec“ (Nakonečný, 1992, s. 7).

Motivace je to, co nás žene dopředu, co nás přiměje k činu. V současné době by se dalo říci, že je to přímo turbo motor. Každý z nás hledá cestu, jak uspokojit vlastní potřeby. Neuspokojivé potřeby vyvolávají u člověka psychické napětí a nespokojenost.

Vše, co nás podněcuje k nějakému typu chování, a to jakým způsobem člověk jedná a dosahuje konkrétního cíle, je výsledkem určitého motivu. Můžeme tedy konstatovat, že zdrojem motivace je motiv. Každý motiv má jinou sílu, která se projevuje na lidském chování. K tomu lze uvést, že každý člověk jedná dle svého cítění, myšlení a psychologických pohnutek (Nakonečný, 1992).

Tím se potvrzuje, že klíčovým nástrojem v řízení je motivace, která odráží vnitřní stav člověka, jako přání, tužby, představy a tím ovlivňuje určité chování a aktivitu lidí. Neuspokojené potřeby člověka ovlivňují jeho chování. Aby bylo dosaženo určitého cíle, je třeba každého člověka správně motivovat. Ten, kdo zaměstnance řídí nebo kontroluje, nastavuje motivaci. Měl by být schopen vidět a předvídat rizika, využívat vlastní zkušenosti, autoritu a komunikaci. Sociální interakce je základem komunikace. Zde je určitě na místě, aby každý, ať už zaměstnanec nebo řídicí pracovník, ovládal základní principy správné

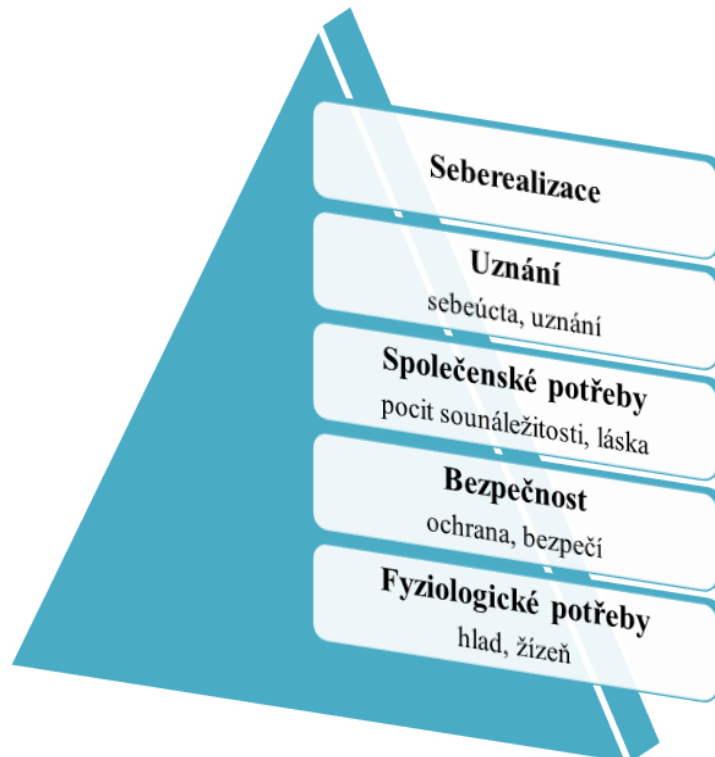
komunikace. Ta by měla probíhat jak na verbální, tak neverbální úrovni. Pod pojmem verbální komunikace si představujeme konkrétní, věcné a logické komunikování. Verbální komunikace je slovní vyjádření. Podstatnou složkou je neverbální komunikace, kterou se vyjadřují především emoce. Vytyčených cílů lze dosáhnout vhodně zvolenou motivací a dobrou komunikací. Vhodná komunikace oživuje aktivitu a pracovní chování. Je stejně důležitá jako ctižádost, odbornost, flexibilita. Nastavit správnou motivaci v dané organizaci bývá jedna z nejsložitějších věcí, neboť v současné době je největším motivem finanční odměna, která umožňuje lidem zajistit jejich životní potřeby a tužby (Nakonečný, 1992, Veber, 2000).

Jak uvádí Dieblová (2005), motivace má různé formy, ať už se jedná o motivaci primární nebo sekundární, vědomou – nevědomou, nebo vnitřní - vnější. Motivaci lze pochopit jako jednání, pomocí něhož dosahujeme svých cílů, které jsme si předem stanovili.

3.2.1 Koncepce uspokojování potřeb

Každý člověk má své individuální potřeby, na které reaguje dle svého vnitřního přesvědčení. Může to být pocit hladu, žízně, potřeba hmotných a finančních prostředků – souhrnně vše, co brání člověku v jeho celkovém rozvoji. Aby byly motivační přístupy úspěšné, měli by být vedoucí pracovníci obeznámeni s potřebami pracovníků a rozpoznat jejich potřeby, zájmy a sklony. Nejznámější je hierarchické uspořádání potřeb, které vychází z teorie Maslowa, viz obrázek č. 3. Za nejdůležitější považuje Maslow práci, která bude jedince uspokojovat, naplňovat a ve které se bude moci seberealizovat (Veber, 2000).

Obrázek 4: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj:[Veber, 2000; vlastní úpravy]

Z výše uvedeného obrázku vyplývá, že Maslow potřeby vzestupně seřadil do pěti skupin - od základních potřeb až po seberealizaci. Maslow jako jeden z prvních zavedl řád ve složitém systému lidských potřeb. Tuto teorii definoval a představil přibližně v roce 1943. Dojde-li k uspokojení určité úrovně potřeby, tím poklesne její význam a nahradí ji potřeba vyšší úrovně. K výskytu určité potřeby je nutné uspokojení všech předcházejících potřeb, tím vzniká neustálá motivace člověka. Manažeři došli k závěru, že mzdové stimuly nejsou jedinou možností uspokojování potřeb svých podřízených. Existuje mnoho dalších a levnějších možností, než finanční motivace (Veber, 2000).

Motivační teorií se zabývalo mimo Maslowa i mnoho dalších autorů. Jedním z nich byl například americký profesor psychologie Frederick Herzberg, který svou teorií dvou motivačních faktorů Maslowovu teorii zjednodušil. Vymezil dva základní faktory, a to udržovací (hygienické) a motivující (motivátory). Mezi hygienické faktory autor řadí například pracovní podmínky, mezilidské vztahy, platové podmínky atd. Do skupiny motivátorů Herzberg začlenil úspěch, uznání, dosažení cíle a další faktory, které by měly nabudit motivaci a spokojenost u zaměstnanců (Veber, 2000).

McClelland oblast motivace lidí na rozdíl od Herzberga vidí jinak. Rozšířil ji o teorii naučených potřeb:

- potřeba něčeho dosáhnout – jedná se o potřebu vydobýt si uznání, něco dokázat nebo být lepší než ostatní,
- potřeba moci – lidé mají potřebu ovládat ostatní a získat nad nimi určitou moc,
- potřeba někam patřit – touha být součástí společnosti, utužovat vztahy a získávat nové přátele (Nakonečný, 1992).

Mezi základní dovednosti manažera by měla patřit schopnost motivovat každého jednotlivce směrem k seberealizaci a ku prospěchu organizace.

Dalším motivačním prostředkem jsou bezesporu zaměstnanecké benefity.

3.2.2 Formy motivace

Motivace má různé formy:

- primární /vrozené/ a sekundární motivace /získané/ – vychází z teorie učení – jedná se o motivy, které jsou spojené s pracovní motivací,
- vědomá a nevědomá motivace – lze shrnout, že lidé nevědí nebo často ani nechtějí znát své opravdové motivy,
- vnitřní /nezávislé/ a vnější motivace – můžeme říci, že u vnitřní motivace jde o podmínky nezávisle měnících se na daných okolnostech. Ve spojení s prací lze říci, že člověk práci dělá pro ni samu. Lidé, kteří jsou motivováni chválou kolegů a nadřízeného, zvyšováním platu, v takovém případě se jedná o vnější motivaci (Deiblová, 2005, Plamínek, 2015).

3.2.3 Demotivace

Demotivace, nebo můžeme použít slovní spojení nežádoucí motivace, má většinou různý původ a bývá prováděna nevědomky, ačkoliv původní úmysl byl dobrý. Může se jednat o nevhodně vybraný motivační nástroj, chybně vybrané řídicí postupy, složitosti ve změnách používaných programů, nedostatečné předávání informací, neurčité příkazy, rozpor mezi verbální a neverbální komunikací.

K podněcování iniciativy a samotné výkonosti pracovníků používají manažeři motivační nástroje, které je třeba směřovat pozitivně. Každý pracovník v organizaci bývá vystavován

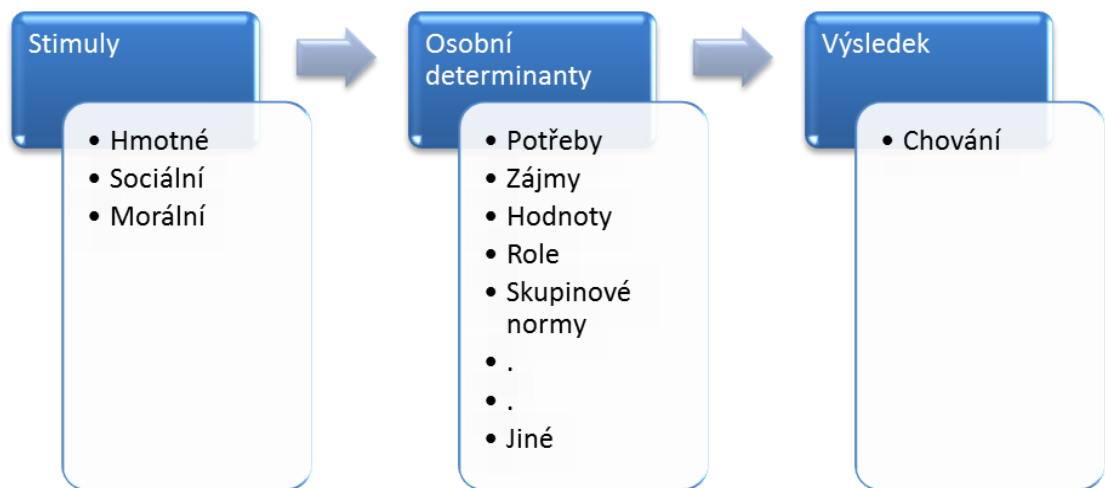
stálému působení různých typů faktorů, které mohou vyvolat u zaměstnanců negativní impulsy (Veber, 2000).

3.2.4 Motivační mechanismus

„Manažerské motivování, které vnějšími prostředky navozuje proces motivace, se uskutečňuje s využitím manažerských technik a systémů odměn a trestů, pomocí stimulů a pobídek“ (Veber, 2000, s. 63).

Uspořádání motivačního mechanismu lze pozorovat na obrázku č. 5.

Obrázek 5: motivační mechanismus



Zdroj: [Veber, 2006; vlastní úpravy]

3.2.5 Pracovní motivace

Pracovní motivace je složitý proces, u kterého musíme vědět, jaký druh a rozsah má být motivován.

Lidé jsou motivováni různými faktory, každý člověk je jiný a působí na něj jiné pracovní motivátory. Ne ve všech organizacích je jednoduché se těmto individuálním požadavkům přizpůsobit. Tuto skutečnost si v současnosti uvědomuje čím dál více zaměstnavatelů a snaží se tomu přizpůsobit své způsoby řízení lidí. Je známo, že velký význam v životě lidí má práce, a proto jedním z nejsilnějších motivů je práce sama, kterou zaměstnanec vykonává. Do popředí vystupuje řízení pracovní motivace. K tomu je třeba vytvořit koncepty motivování jako složku teoretickou i praktickou. Chybí-li lidem vhodné schopnosti pro provedení práce, je i každá velká snaha po výkonu neúčinná. To platí jak pro práci fyzickou, tak duševní. Je-li motivace vysoká a pracovní schopnosti nízké, zvýšení výkonu se dosáhne např. odborným školením. Naopak je-li úroveň schopnosti dobrá, zvýšení výkonu dosáhneme správným motivováním. Jsou-li schopnosti a motivace dobré a úroveň výkonu nízká, je důležitým faktorem zlepšení pracovních podmínek. Z uvedeného vyplývá, že důležitou rolí v pracovním procesu bezesporu hraje vhodná pracovní motivace. V současné době si tuto skutečnost manažeři uvědomují. (Nakonečný, 1992).

Pracovní motivace bude vždy nízká, pokud lidé budou přesvědčeni, že i když se snaží, nemohou své hodnocení ovlivnit (Nebeský, 1974, Thorne, 2007).

3.3 Motivační program

Cílem motivačního programu je především motivovat své zaměstnance. Vypracovává se též za účelem stabilizace pracovního týmu a snížení fluktuace zaměstnanců. Odměny v organizaci se využívají k sestavení motivačních programů.

Existují např. tyto organizační programy:

- peněžité odměňování,
- společenské pracovní prostředí,
- postavení pracovníka v organizaci,
- pracovní režim,
- společenské uznání.

Stimuly v motivačních programech charakterizuje (Nakonečný, 1992) následovně:

- vše čeho chce pracovník dosáhnout nebo co ho zneklidňuje,
- co organizace pracovníkovi poskytne či odmítne.

Každá organizace by měla mít vytvořený motivační program, jehož obsahem by měl být v každém případě stanovený cíl a způsob jeho dosažení. Dále by mělo následovat vytvoření vyhovujících pracovních podmínek a též uspokojivé pracovní prostředí. Nesmí chybět ani časový plán k následné realizaci cílů. S motivačním programem je nutné seznámit všechny zaměstnance a zároveň je nutné ho s vývojem organizace aktualizovat (Nakonečný, 1992, Ližbetinová, 2017).

3.3.1 Benefity

Benefit je pojem, který je v současné době používán velmi často. Bývá zahrnován i do motivačních programů. Ač je využíván ve všech organizacích a podnicích, nedefinuje ho zákoník práce a nejedná se o nárokovou složku platu.

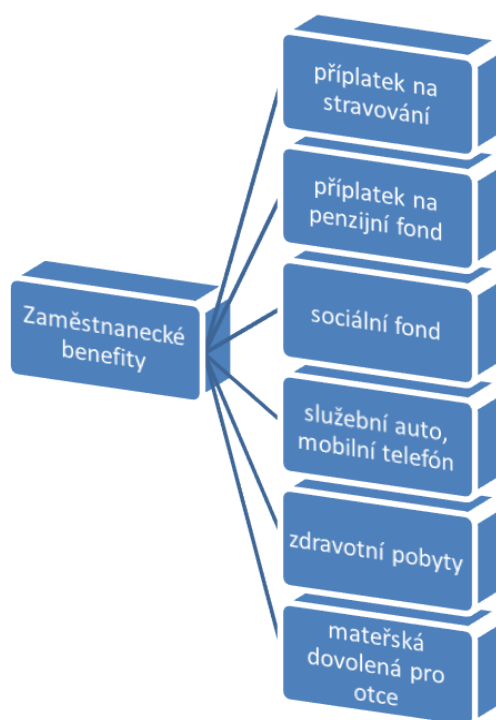
Zaměstnavatelé poskytují svým zaměstnancům tradiční benefity např.:

- využívání i pro soukromé účely mobilních telefonů, notebooků,
- možnost využití služebního vozidla k soukromým účelům,
- stravenky,
- vstupenky na různé kulturní a vzdělávací akce,
- příspěvek na penzijní připojištění,
- pružnou pracovní dobu.

Mezi nové benefity můžeme zařadit firemní školku, ozdravné pobyty v lázních. Hitem zaměstnaneckých výhod je tzv. sick days, dny zdravotního/sociálního volna.

V současné době mezi sebou zaměstnavatelé soutěží v nabídce benefitů, aby se nemuseli obávat, že schopní zaměstnanci jim odejdou ke konkurenci. Vzhledem k tíživé situaci na trhu práce někteří zaměstnavatelé nabízejí různé benefity jako např. jízdné a stravenky i brigádníkům – své zaměstnance si hýčkají (Macháček, 2017). Nejznámější benefity ukazuje obrázek č. 6.

Obrázek 6: zaměstnanecké benefity



Zdroj:[Macháček, 2017 – vlastní úpravy]

3.3.2 Vedení lidí

V manažerské literatuře se tento pojem jednoznačně nespécifikuje. Vedení je určitá schopnost, umět přesvědčovat jiné, aby svou snahou dosahovali daných cílů. Jedná se o důležitou funkci manažera, který by měl umět přesvědčovat, aby byly splněny dané cíle. Přirozeností lidí je, že následují toho, kdo jim jejich přání, touhy a potřeby uspokojí. Vedení zahrnuje nejen motivaci, ale přirozeně i komunikaci a neméně důležitý je i přístup samotných manažerů (Koontz H., Weihrich H., 1998). K činnostem vedoucích pracovníků neodmyslitelně patří řízení lidí, což je zároveň nejsložitější proces. Náplní této činnosti je, aby manažer dokázal ovlivnit a „namotivovat“ zaměstnance a zároveň s nimi dokázal komunikovat tak, aby byli nápomocni při plnění cílů celé organizace dle motivačního programu a stali se tak pro danou organizaci prospěšnými (Bělohávek, 2000). Klasický způsob pro vedení lidí se ukrývá pod teorií X a Y. Tyto teorie navrhl McGregor ve 20. století na konci 50. let. Jedná se o dvě odlišné metody, které manažer používá při svém vedení svých zaměstnanců. U první skupiny, kdy zaměstnanci chodí do práce jen z důvodu získání finančních prostředků pro svou obživu, práci nevykonávají s láskou a není pro ně naplněním cílů, manažeri volí teorii X „autoritativní management“. Tato teorie spočívá v autoritativním způsobu řízení, kdy manažer zadá úkoly a následuje jejich důsledná

kontrola. Opakem je teorie Y „participační teorie“. Zaměstnanci spadající do této teorie mají velmi pozitivní vztah ke své práci, kterou v zaměstnání vykonávají zodpovědně, seberealizují se a dokáží pracovat samostatně. Manažer nemusí jejich činnosti často kontrolovat. Tento styl řízení je považován za efektivní (Vodáček a Vodáčková, 2009).

Vedení lidí můžeme rozdělit do následujících stylů:

- **Autokratický styl** – využívá svých pravomocí – musí mít moc k prosazení vlastních cílů, nekonzultuje jednotlivé situace s ostatními a za všechna rozhodnutí zodpovídá sám.
- **Demokratický styl** – tento styl umožňuje se volně k jednotlivým úkolům vyjadřovat, přičemž rozhodující slovo má řídící pracovník, který v tomto stylu co nejméně nařizuje a převážně deleguje mnoho pravomocí na své podřízené pracovníky, které bere spíše jako své partnery. Demokratický styl lze použít, především pokud jsou zaměstnanci odborníci ve svém oboru, poté se jim dostává vzájemné důvěry, ale musí dodržovat stanovené cíle. Ve svém vývoji jsou podporováni a na pracovišti je vytvářeno pracovní klima, které je založeno na vzájemné důvěře.
- **Liberální styl** - zde se vedoucí řídící pracovník staví do role konzultanta, pracovníkům umožňuje podmínky pro kreativitu a následnou realizaci. Svě pracovníky informuje velmi zřídka, kontroly na pracovišti téměř neprovádí a podřízené pracovníky nechá chovat tak, jak oni sami si myslí, že je to správné. Vzhledem k tomu, že v tomto stylu řízení má pracovník úplnou volnost, je na místě sebekázeň (Veber, 1996).

Osobní vliv manažera je v organizaci velmi důležitý. Záleží na jeho odborné úrovni (praxi, vzdělání, určité dovednosti) a dále také na jeho charismatu, na jeho vystupování. Jeho schopnosti se poté projeví na ochotě zaměstnanců k plnění úkolů. Zpočátku managementu se dbalo na dodržování přesných pracovních činností a disciplíny. Nečekala se od pracovníků žádná aktivita, ale s postupujícím časem, bylo zjištěno, že brždění aktivit pracovníků vede v neprospěch firmy (Košťan, 2006, Veber, 2000).

„Vést znamená dělat správné věci, zatímco řídit znamená jen dělat věci správně“ (Veber, 2000, s. 80).

3.3.3 Vedení sdílenou vizí

Je důležité, aby všichni pracovníci byli vtaženi do dění organizace, měli k ní důvěru, znali její cíle, kam směřuje a o co usiluje. Pro dosažení cílů v organizaci, je třeba mít vizí. V organizaci bývá vytyčen dlouhodobý cíl „vize“ a k tomuto cíli organizace směřuje. Jednotliví řídicí pracovníci se poté snaží tyto cíle naplňovat pomocí různých motivačních prostředků. Je třeba, aby daná vize byla reálná, smysluplná, přitažlivá a dala se snadno zapamatovat. Předpokladem dobrého řízení sdílenou vizí je, aby všichni pracovníci organizace byli přesvědčeni o tom, že vše, co je dobré pro organizaci, je poté v důsledku dobré i pro ně (Veber, 2000).

3.3.4 Koučování

Existuje dvojí pojetí koučování, a to jako forma poradenství, nebo styl řízení. Pod formou poradenství si můžeme představit, že kouč je osoba, která slouží pro potřeby manažerů, kteří ho využijí, mají-li potřebu řešit určité problémy či konflikty. S jeho pomocí se snaží o zvýšení výkonosti celého týmu. Koučování stylem řízení představuje styl řízení, kdy se vedoucí pracovník snaží o to, aby byla důvěra v pracovní tým, možnou pomoc, spolupráci či radu při řešení problémů. Lze konstatovat, že role kouče spočívá ve snaze zabezpečit nezbytné podmínky, aby byly dosaženy požadované výsledky. Pro úspěšnost manažera v roli kouče je třeba, aby disponoval rozsáhlými zkušenostmi. Měl by se snažit být dobrým rádcem, aby požadované výsledky byly dosaženy a přivést je k nalezení vlastní cesty (Veber, 2000). Petr Drucker, (2010) vidí v koučování nádech direktivního stylu, ale zároveň tvrdí, že dochází k prohlubování vztahu mezi manažerem a zaměstnancem. Aby člen týmu splnil zadaný úkol dobře, je důležité mu vysvětlit důvod, komu výsledek pomůže a k čemu je to dobré. Tím, že je uveden důvod, získá zadaná práce smysl. Pokud bude manažer investovat svůj čas do diskuze se zaměstnanci, bude jim vysvětlovat smysl zadaných úkolů a zároveň připustí názory a nápady svých zaměstnanců, poté získá nejenom kompetentnost, ale především důvěru. Zaměstnanci zpravidla očekávají, že mohou svému vedoucímu pracovníkovi důvěřovat a přijít za ním, když potřebují radu a pochopení. Důvěra je to, co se nedá koupit a velmi těžko se dá získat a naopak velmi lehce ji lze ztratit.

3.3.5 Zmocňování

Dalším způsobem vedení lidí je poskytnout jim volnost a při jejich jednání samostatnost, což se poté odrazí ve výkonu práce, která jim byla svěřená. Pracovník by měl dosahovat požadovaných výsledků, být za ně zodpovědný, a to bez jakýchkoliv příkazů, či kontroly. Zde je vhodné poznamenat, že s pojmem zmocňování úzce souvisí delegování, kde lze jednotlivé kompetence a odpovědnost převést na jím podřízenou osobu. Za určitým účelem /ad hoc/ lze některé činnosti delegovat příkazem. K delegaci dochází zpravidla formálně, a to písemným pověřením. Uměním manažera by měla být schopnost vhodného delegování, neboť se jedná o jednu z nejdůležitějších schopností (Veber, 2000).

3.3.6 Týmová spolupráce

Jedním z motivačních faktorů je týmová spolupráce. V týmové práci platí pravidlo, aby se do plnění cílů zapojili, spolupracovali a byli zodpovědní všichni členové týmu, protože jedině tak mohou dosáhnout požadovaného cíle organizace. Je důležité, aby mezi členy existoval týmový duch. Na týmovou práci dle Vebra (2000) se lze podívat ze dvou pohledů:

- Tým je chápán jako seskupení lidí, kteří plní určené úkoly, vytváří pracovní skupinu a funguje vzájemná závislost, a to mezi výsledky a pracovní skupinou.
- Při řešení zadaného úkolu může být sestavena pracovní skupina za určitým účelem i nad rámec běžných pracovních povinností.

Drucker (2012) chápe týmovou spolupráci za velký přínos a úspěch celé organizace. Dále uvádí, že je správné, když vedoucí řídicí pracovníci tráví nejvíce času při rozhodování a vedení lidí. Armstrong (2007) tvrdí, že pokud nebudou lidé dostatečně motivováni, nevytvoří se správný tým. Důležitým aspektem je stanovit si cíl a poté se snažit o jeho dosažení.

Aby týmová spolupráce dobře fungovala, je nutné formulovat podmínky. Jednou z důležitých podmínek je mít chuť něco dělat, dále umět zorganizovat, zlepšit a především být motivován. K tomu všemu je potřeba mít dostatek kompetencí, vědomostních a organizačních schopností. Práce každého jedince v týmu je velmi důležitá. Přínosem je též vědomí, že v tom není nikdo sám. Musí existovat souhra, vzájemná pomoc a v neposlední řadě přátelská a neformální atmosféra. Týmová práce vede k posílení mezilidských vztahů, lepší komunikaci,

respektování se navzájem, snížení rizika chybného rozhodnutí, ale také k vyšší produktivitě a uznání. Dalším předpokladem pro dobrou týmovou spolupráci je důvěra, prostřednictvím které se vytvářejí vztahy v týmu (Stýblo, 2008). Naopak problémem v oblasti týmové práce může být nekončící diskuze, a to v případě, že se chtějí prosadit dominantní jednotlivci. Opačně jedinec, který si přímo nevěří, se lehce schová za práci týmu. Určitým rizikem je i selhání nadřízeného, když nemá předpoklady pro vedení lidí. Zrovna tak někteří jedinci mohou mít pocit moci, a to může vyvolat nejenom konflikt ve skupině, ale s přímým nadřízeným. Pokud dojde k upřednostňování určitých jedinců ve skupině řídicím pracovníkem, vyvolá to nedůvěru a pocit bezmoci, který se těžko odstraňuje, a to právě proto, že se ztrácí vzájemná důvěra (Veber, 2000).

4 Praktická část

4.1 Charakteristika objektu zkoumání

Výzkumné šetření je provedeno na Magistrátu města Hradec Králové. Jedná se o orgán veřejné správy, jehož úkolem je zajišťovat agendy svěřené mu státem, a to v rámci tzv. přenesené působnosti (např. vydávání stavebních povolení, osobních dokladů, řidičských průkazů, vyplácení sociálních dávek). Zmiňovaný orgán rovněž zastupuje samosprávné agendy (kultura, majetek, péče o město atd.). Magistrát zaměstnává přibližně 420 zaměstnanců a je členěn na jednotlivé odbory. V čele magistrátu stojí primátor a jednotlivé úseky magistrátu řídí náměstci primátora. Vedoucí úřadu je tajemnice, která zodpovídá za chod magistrátu. Jednotlivé odbory mají své vedoucí pracovníky. Magistrát města Hradec Králové je rozmístěn do tří pracovišť. Hlavní sídlo se nachází na ulici Československé armády v budově arch. Josefa Gočára, kde nalezneme převážnou část odborů, v Gajerových kasárnách pak sídlí odbor dopravy a v ul. Sřelecká je samostatně umístěn živnostenský úřad. Pro veřejnost jsou stanoveny úřední hodiny a do všech budov magistrátu města je zabezpečený bezbariérový přístup. Úřad prostřednictvím úředních desek zveřejňuje všechny povinné informace, a to jak na elektronické informační desce, tak i na úřední desce umístěné v podloubí hlavní budovy. Pro kontakt s veřejností jsou zavedeny nové způsoby komunikace. Některé služby si lze objednat pomocí online rezervace. Pro příchozí občany je instalován rezervační systém, který je obdobný systému na poštách nebo v bankách, s možností vytištění si pořadového lístku. Tuto službu klienti velmi vítají, neboť přesně vědí, v kterou hodinu a v který den se mají na úřad dostavit. To jim umožňuje koordinaci vlastního času. Další výhodou je online zpětná vazba, která umožňuje klientům hodnocení jednotlivých pracovníků. Toto slouží jako podklad personálnímu oddělení, které v součinnosti s vedoucími úředníky jednotlivých odborů vytváří motivaci pro finanční ohodnocení zaměstnanců. Motivace se neskrývá pouze ve finančním ohodnocení, ale zahrnuje též povýšení a pochvaly. Ne vždy je zpětná vazba pozitivní, což je signálem pro vedoucího pracovníka sjednat nápravu, ať už se jedná o vhodnější komunikaci s klientem, či odbornou pomoc při vyřizování žádostí. Vyjednávání s občany a dalšími institucemi klade velké nároky na úředníky. Z toho důvodu je třeba zamýšlet se nad motivací zaměstnanců. Z hlediska ohodnocení a příslušných potřeb je v současné době každý zaměstnanec motivován odlišně. U mnoha úředníků se lze setkat s pocitem dobře vykonané práce ve svěřeném oboru, či s pocitem dobře vykonané práce pro město nebo obec, ve které žije. Statutární město

Hradec Králové se snaží být atraktivním zaměstnavatelem, nabízí zaměstnanecké benefity a usiluje o to, aby jeho zaměstnanci neodcházel do jiných organizací, kde je pro tyto zaměstnance největší motivací finanční ohodnocení. Velmi důležitým aspektem úspěšné práce a dosahování výsledků je týmová spolupráce. V tomto směru je mezi zaměstnanci velmi oblíbená akce konající se v červnu na Stříbrném rybníce. Probíhá zde setkání všech zaměstnanců, a to současných i minulých, během kterého vždy jednotlivé odbory soutěží v nejrůznějších disciplínách. Každoročně je tato akce jinak tematicky stylově pojata (sedmdesátá léta, ...), a je významným zaměstnaneckým benefitem. V období před vánočními svátky jednotlivé odbory pořádají přátelská posezení. Dobře fungující týmová spolupráce je klíčová pro dosahování kvalitních výsledků celého pracoviště. V uvolněné atmosféře si zaměstnanci často vyříkají případné rodící se problémy či nedorozumění, prodiskutují složité případy a mnohdy mohou nalézt vhodná řešení.

Výraznou roli v oblasti personalistiky a s tím související motivací zaměstnanců hraje personální odbor a tajemnice magistrátu. Současná legislativa v oblasti veřejné správy je velmi dynamická a mění se velmi často. Pozitivním faktem je, že vedoucí pracovníci mají svůj rozpočet, ze kterého mohou odměňovat své podřízené pracovníky. Finanční aspekt je vždy velmi důležitý. Dalším benefitem je příspěvek na dovolenou, která je velmi podstatnou částí relaxace a celkového odpočinku zaměstnanců. Samozřejmostí jsou i příspěvky na kulturu, tedy na divadelní představení, koncerty ve filharmonii a další. Ani sport nemůže zůstat stranou. Například velkým úspěchem zaměstnanců magistrátu města je třetí místo na mezinárodním turnaji veteránů v ledním hokeji. Sportovním vyžitím jsou i fotbalová utkání, která probíhají mezi zaměstnanci městských organizací.

4.1.1 Metoda shromažďování dat

Pro naplnění cíle výzkumu je zvolena metoda kvalitativního šetření formou řízených rozhovorů s řídicími pracovníky a kvantitativního šetření formou dotazníkového průzkumu s řadovými zaměstnanci v organizaci veřejné správy v Hradci Králové.

Sledování četností u položených otázek a následné přenesení do grafů je využito u kvantitativního výzkumu. Dotazník je vhodný zejména z důvodu vyššího počtu respondentů. Navíc umožňuje zachovat anonymitu dotazovaných, což je při tomto způsobu šetření pro respondenty více akceptovatelné. Získaná data z dotazníku se díky použití otázek s variantami odpovědí poměrně jednoduše vyhodnocují a dávají jasný přehled o výsledcích.

Dotazování je organizačně, časově i finančně méně náročné. Z ekonomických důvodů byly dotazníky rozeslány emailem. Posledním stadiem přípravné fáze dotazování je pretest, jehož cílem je ověřit, zda dotazník je srozumitelný.

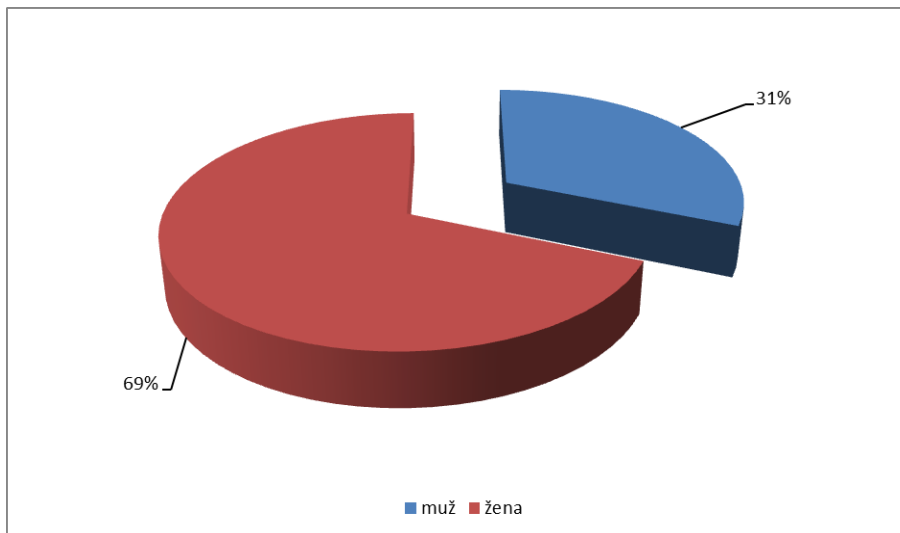
Dotazník obsahuje celkem 13 otázek, z toho 11 otázek je uzavřených a 2 otázky jsou otevřené. Po ukončení dotazování jsou výsledky přepsány do tabulek v programu MS Excel. Z nich jsou spočítány hodnoty jednotlivých odpovědí a následně vloženy do přehledných tabulek. V konečné části jsou výsledky převedeny do grafické formy, zvlášť pro každou otázku. Mezi řadové zaměstnance bylo rozesláno 100 dotazníků a v konečném důsledku se jich vrátilo 80 vyplněných.

Rozhovory s řídicími pracovníky jsou vedeny v předem domluveném termínu. Jsou osloveni tři řídicí vedoucí pracovníci, kteří s anonymním rozhovorem souhlasí. Postupně jim je položeno 12 předem připravených výzkumných otázek. Odpovědi jsou se souhlasem dotazovaných a ohledem na slíbenou anonymitu nahrávány na diktafon. Výsledné odpovědi od respondentů jsou poté zpracovány a vloženy do textu bakalářské práce. Získaná dílčí data jsou později ještě vyhodnocena tak, aby byla co nejlépe vyjádřena odpověď na hlavní výzkumnou otázku.

4.1.2 Grafické zpracování a vyhodnocení kvantitativního dotazníku

1. Jste muž/žena?

Graf 1: Zastoupení mužů a žen?

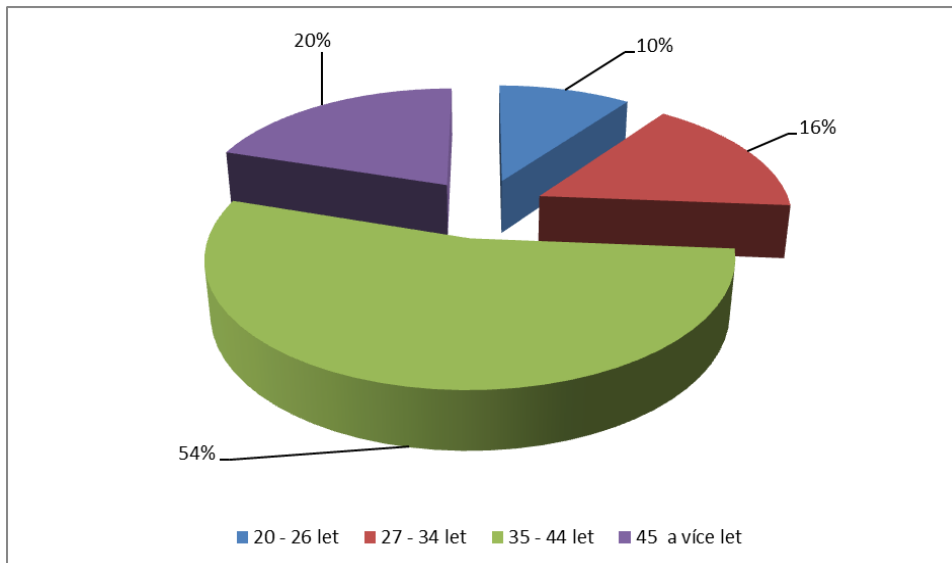


Zdroj: [vlastní zpracování]

První otázka je pouze informativního charakteru a slouží k rozdělení všech dotazovaných na muže a ženy. Z původního počtu 100 rozeslaných dotazníků se jich vrátilo 80. Z přiloženého grafu je patrné, že vyplněný dotazník odevzdalo 69% žen a 31% mužů. Je zajímavé, že rozdíl obou procentních vyjádření je poměrně velký, z čehož lze usuzovat, že právě ženy toto výzkumné šetření více zaujalo.

2. Odpověď na otázku Jaký je Váš věk?

Graf 2: Jaký je Váš věk?

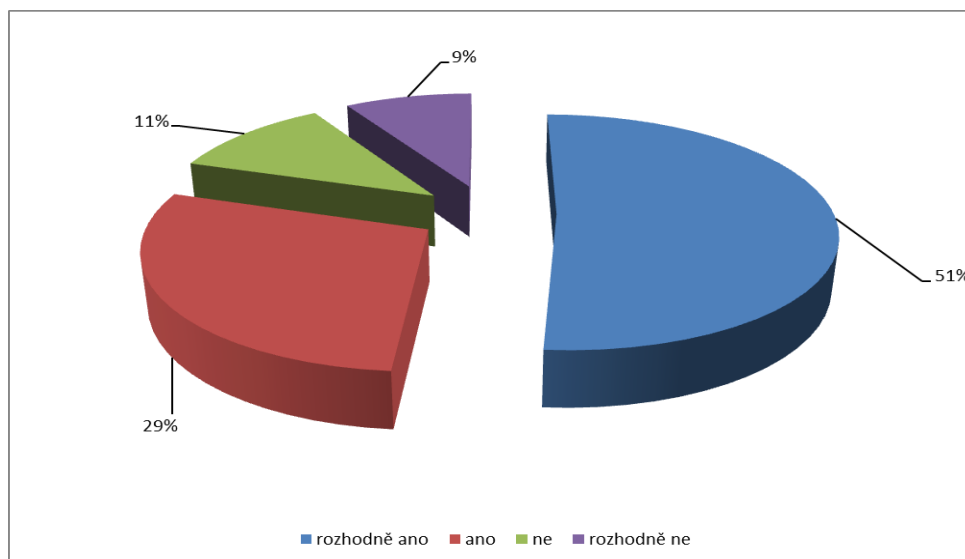


Zdroj:[vlastní zpracování]

Výše uvedený graf znázorňuje čtyři věkové kategorie respondentů. Nejméně početná kategorie respondentů je ve věkovém rozpětí 20 – 26 let, což je 10%. V druhé věkové kategorii 27-34 let odevzdalo dotazník celkem 13 osob, což je 16%. Nejpočetnější kategorie respondentů je v rozmezí 35 – 44 let, jedná se o 54%. Kategorie 45 a více let je s 20% druhou nejpočetnější. Tyto údaje odpovídají i věkovému složení zaměstnanců organizace, kterých je v obou nejpočetnějších věkových rozmezích nejvíce. Jak je vidět na grafickém znázornění, dotazníkového šetření se zúčastnily různé věkové skupiny pracovníků, což lze považovat za příznivou informaci, neboť názory respondentů, pokud jsou z více věkových kategorií, se různí a tím se odpovědi stávají více zajímavými.

3. Odpověď na otázku Považujete svého nadřízeného v jeho funkci za člověka na svém místě?

Graf 3: Považujete svého vedoucího pracovníka v jeho funkci za člověka na svém místě?

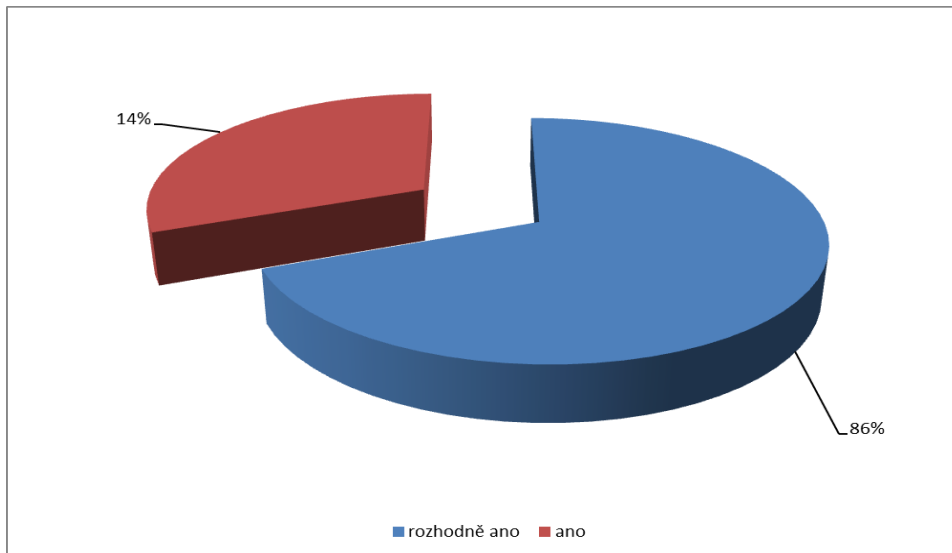


Zdroj: [vlastní zpracování]

Dle grafického vyjádření 80% respondentů v zásadě považuje svého nadřízeného za člověka na svém místě. Pro 51% je rozhodně člověkem na svém místě a 29% oslovených souhlasí s tím, že je člověkem na svém místě. Druhá skupina dotazovaných, ve výši zbylých 20% naopak neshledává svého nadřízeného za člověka odpovídajícího dané pozici. Z nich konkrétně 11% se vyjádřilo rozhodně negativně a 9% oslovených nepovažuje svého nadřízeného za člověka na svém místě. Z uvedených výsledků vyplývá, že převážná část zaměstnanců je spokojena se svým vedoucím pracovníkem. Vzhledem k tomu, že provedené šetření ukazuje, že ne všichni zaměstnanci se vyjádřili pozitivně, lze konstatovat, že řídicí pracovníci na své pozici musí neustále usilovat o vůdcovství s přirozenou autoritou a o srozumitelnou komunikaci se všemi zaměstnanci. V neposlední řadě je nutné u nich vzbudit nadšení pro splnění cílů dané organizace.

4. Odpověď na otázku Považujete motivování zaměstnanců ve Vaší organizaci za důležité?

Graf 4: Považujete motivování zaměstnanců ve Vaší organizaci za důležité?

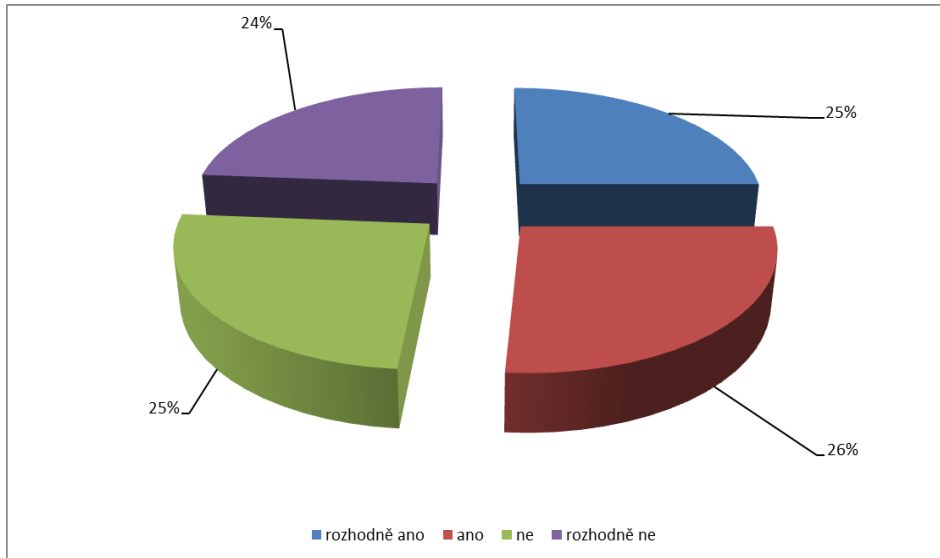


Zdroj: [vlastní zpracování]

Všichni dotazovaní respondenti v této otázce odpověděli kladně, což je velmi potěšující. Motivace by měla být hnacím motorem úředníka k tomu, aby podával co nejlepší a nejefektivnější výkony na své pozici v zaměstnání a přispěl tak k dobré pověsti všech pracovníků ve veřejné správě. V grafu je znázorněno, že celkem 86%, považuje motivaci zaměstnanců za rozhodně důležitou. Zbýlých 14% respondentů považuje motivaci za důležitý aspekt ke své práci. Nikdo z dotazovaných se nevyjádřil negativně k tomu, že by nepotřeboval být v zaměstnání motivován. Z toho vyplývá, že na motivaci lze stavět výkony zaměstnanců, což se shoduje s myšlenkou Nakonečného (1992), který uvádí, že pracovní motivace se pojí s očekáváním kvalitních výkonů a zároveň slouží jako prostředek k dosažení potřebného ohodnocení, například ve formě různých odměn nebo benefitů.

5. Odpověď na otázku Vnímáte motivaci od svého nadřízeného? Motivuje Vás?

Graf 5: Vnímáte motivaci od svého nadřízeného? Motivuje Vás?

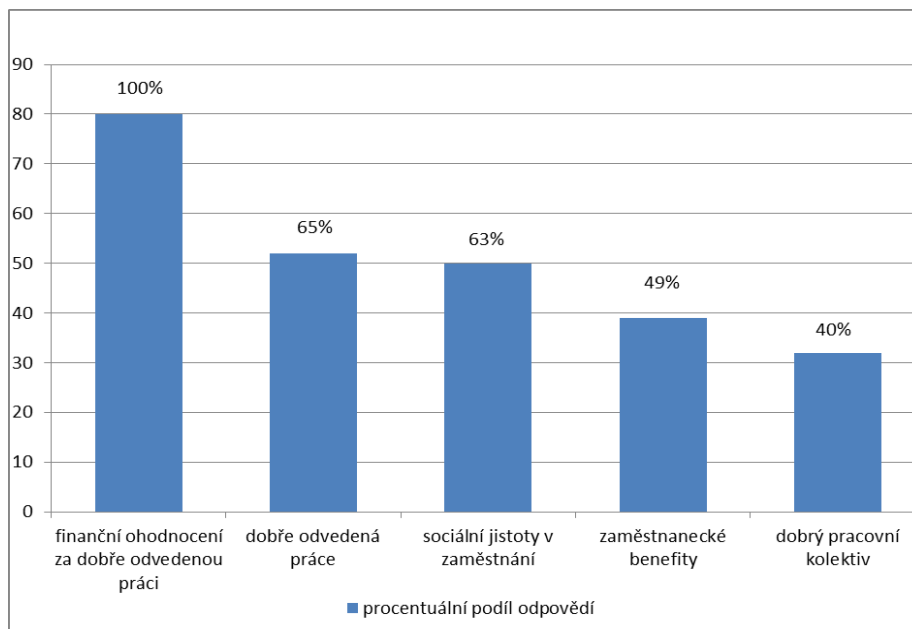


Zdroj: [vlastní zpracování]

Odpovědi na tuto otázku rozdělili dotazovaní na dvě velké skupiny. První skupinu tvoří kladná vyjádření, kde 25% zaměstnanců uvedlo, že se cítí být rozhodně motivováni svým vedoucím pracovníkem a 26% je s motivací ze strany svého nadřízeného spokojeno. Druhou skupinu zastupuje 24% dotázaných, kteří se rozhodně necítí být motivováni svým vedoucím pracovníkem a 25%, se vyjádřilo záporně. Výsledné zjištění na danou otázku není příliš uspokojivé, neboť polovina dotazovaných se vyjádřila na danou otázku negativně. Z toho vyplývá doporučení pro vedoucí pracovníky, že by ve své řídicí funkci měli věnovat větší pozornost motivaci svých podřízených a přispět tak ke zvýšení jejich spokojenosti. Vedoucí pracovník by se měl snažit porozumět potřebám svých podřízených, zjistit co opravdu podřízení požadují a přizpůsobit tomu svůj přístup. Motivování nejenom finančními prostředky, ale například uznáním či pochvalou může být v mnoha případech také účinné.

6. Odpověď na otázku Uved'te, co Vás ve Vašem zaměstnání nejvíce motivuje? (zde vyplíšte např. finanční, slovní ohodnocení v soukromí / před kolegy, benefity, ...)

Graf 6: Uved'te, co Vás ve Vašem zaměstnání nejvíce motivuje?



Zdroj:[vlastní zpracování]

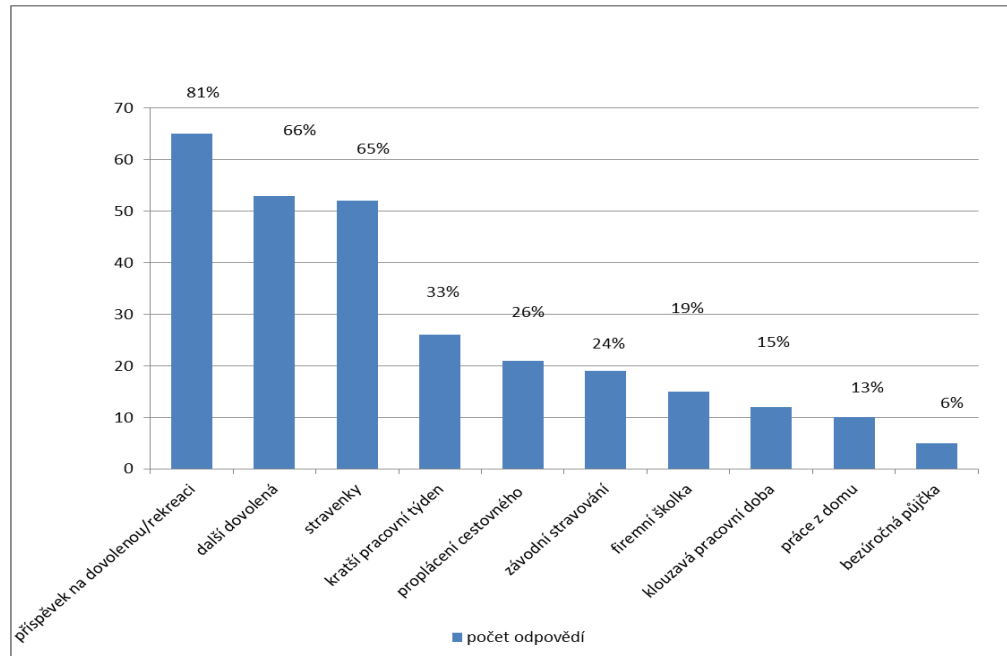
V šesté otevřené otázce se všichni dotazovaní respondenti shodli, že odpovídající finanční ohodnocení za dobře odvedenou práci je velkým motivačním prvkem. Oslovení uvedli i další motivační prvky, které lze seřadit následovně:

- 65% respondentů odpovědělo, že je motivuje dobře odvedená práce,
- 63% respondentů odpovědělo, že je motivují sociální jistoty v zaměstnání,
- 49% respondentů uvedlo, že jsou pro ně motivující zaměstnanecké benefity,
- 40% respondentů motivuje dobrý pracovní kolektiv.

Zjištění, že všichni dotazovaní považují za největší motivační prvek finanční ohodnocení, odpovídá v zásadě situaci v dnešním světě, kde peníze hrají velmi důležitou roli. Na druhé straně je pozitivní fakt, že pro nadpoloviční většinu dotazovaných je důležitým motivačním faktorem i pocit dobře odvedené práce. To může být pro vedoucího pracovníka signálem ke zvýšení motivace, například formou pochvaly či uznání, případně mimořádného finančního ocenění.

7. Odpověď na otázku Jaké jsou pro Vás nejdůležitější zaměstnanecké benefity? (zde vypište např. dovolená, stravenky, firemní školka,...)

Graf 7: Jaké jsou pro Vás nejdůležitější zaměstnanecké benefity?



Zdroj: [vlastní zpracování]

V této otevřené otázce odpověděli respondenti následovně:

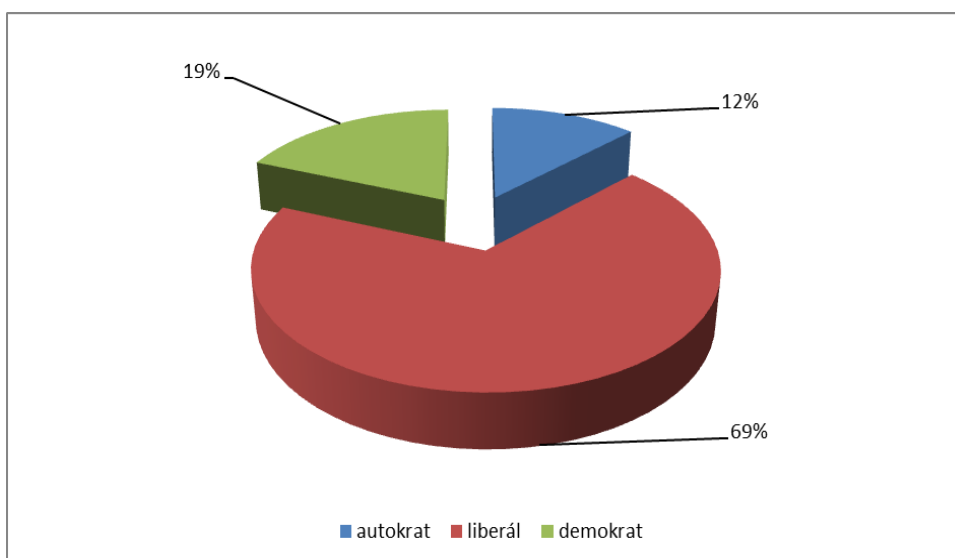
- 81% respondentů uvedlo mezi nejdůležitější benefity příspěvek na dovolenou,
- 66% respondentů by uvítalo delší dovolenou,
- 65% respondentů považuje za důležitý benefity stravenky,
- 33% respondentů by si přálo kratší pracovní týden,
- 26% respondentů vidí benefit v proplácení cestovného do zaměstnání,
- 24% respondentů uvádí jako benefit závodní stravování,
- 19% respondentů požaduje firemní školku,
- 15% respondentů upřednostňuje klouzavou pracovní dobu,
- 13% respondentů by uvítalo možnost práce z domu,
- 6% respondentů požaduje bezúročnou půjčku.

Z toho vyplývá, že největší počet zaměstnanců vítá benefit v podobě příspěvku na dovolenou. Zároveň je vidět, že třetina zaměstnanců by si přála kratší pracovní týden, což je v současné

době aktuálně probírané téma v rámci celé společnosti. Pro nejmenší počet dotazovaných je zajímavým benefitem bezúročná půjčka. Vzhledem k tomu, že se jedná pouze o 6%, lze vyslovit názor, že tito lidé mohou využít široké nabídky půjček, které jsou na finančním trhu k dispozici v dostatečné míře, nebo z toho lze usuzovat, že většina lidí se nechce v současné době zadlužovat.

8. Odpověď na otázku Který styl řízení u svého vedoucího pracovníka pozorujete?

Graf 8: Který styl řízení u svého vedoucího pracovníka pozorujete?



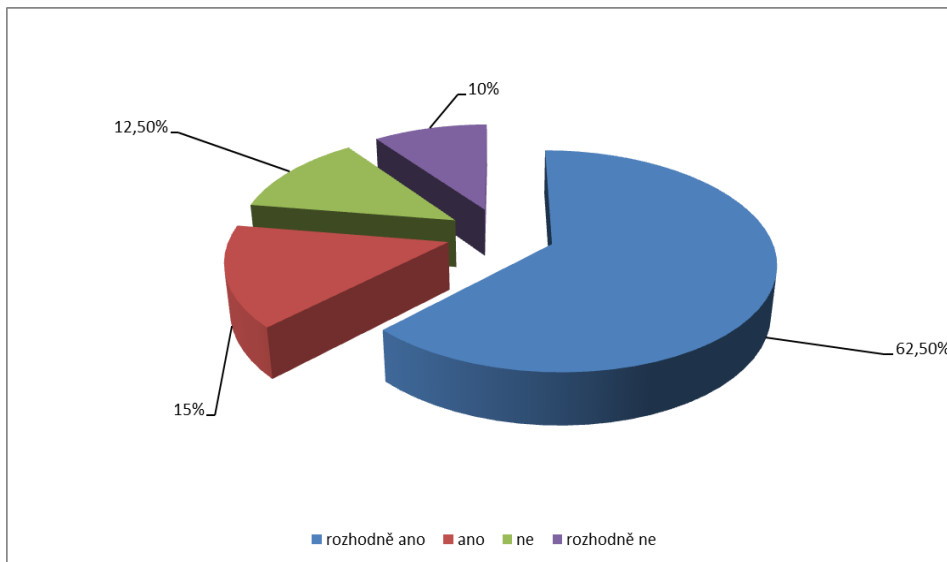
Zdroj: [vlastní zpracování]

Nejvíce respondentů, celkem 69% odpovědělo, že pozoruje na svém nadřízeném styl liberálního řízení. V 19% dotazovatelé vidí ve svém nadřízeného demokrata, který řídí své podřízené. Pouze 12% respondentů vidí svého nadřízeného jako autokrata, což je člověk nepřipouštějící žádnou diskuzi a rozhoduje sám.

Z výsledků jednoznačně vyplývá, že v organizaci převažuje liberální styl řízení, kde vedoucí pracovník umožňuje svým zaměstnancům projevit svou kreativitu a následně ji také realizovat. Sám se tak staví do role konzultanta. Přibližně pětina zaměstnanců vidí ve svém vedoucím demokrata, který sice svým zaměstnancům umožní se k různým záležitostem vyjádřit, ale rozhodující slovo má vedoucí pracovník. Své zaměstnance bere spíše jako své partnery, práci jim nenařizuje a pravomoc na jednotlivé podřízené pracovníky spíše deleguje. Nejméně zaměstnanců vidí svého nadřízeného jako autokrata.

9. Odpověď na otázku Považujete komunikaci za nástroj pro šíření pozitivní atmosféry na pracovišti?

Graf 9: Považujete komunikaci za nástroj pro šíření pozitivní atmosféry na pracovišti?

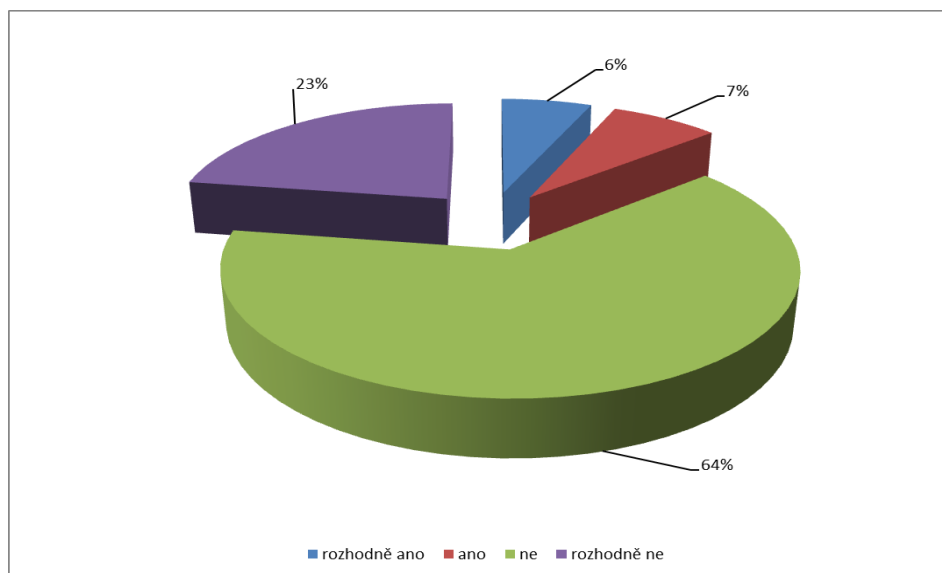


Zdroj: [vlastní zpracování]

Dle vyjádřených odpovědí 77% respondentů považuje komunikaci za nástroj pro šíření pozitivní atmosféry na pracovišti za prospěšnou a je využívána, konkrétně se s tímto názorem rozhodně shoduje 62% dotazovaných a 15% se shoduje. Naopak 13% respondentů s názorem nesouhlasí a 10% si to rozhodně nemyslí. Poměrně vysoké procento kladných odpovědí může znamenat, že zaměstnanci považují komunikaci na pracovišti za velmi prospěšnou, a to zejména k vytváření pozitivní atmosféry a utužování kolektivu. Pouhá desetina rozhodně s tímto výrokem nesouhlasí. Toto číslo je poměrně uspokojivé, ale současně dává možnost pro zlepšení. Z uvedeného pro řídicí pracovníky vyplývá úkol, usilovat o zlepšení komunikace na pracovišti. Jak uvádí Veber (2005), k řízení je komunikace nutná, každá organizace by proto měla mít vytvořený systém základních komunikačních pravidel, neboť komunikace je nástroj, který dokáže získat a přimět ostatní ke splnění požadovaných úkolů.

10. Odpověď na otázku Je pro Vás přínosem každoroční pohovor s vedoucím pracovníkem?

Graf 10: Je pro Vás přínosem každoroční pohovor s vedoucím pracovníkem?

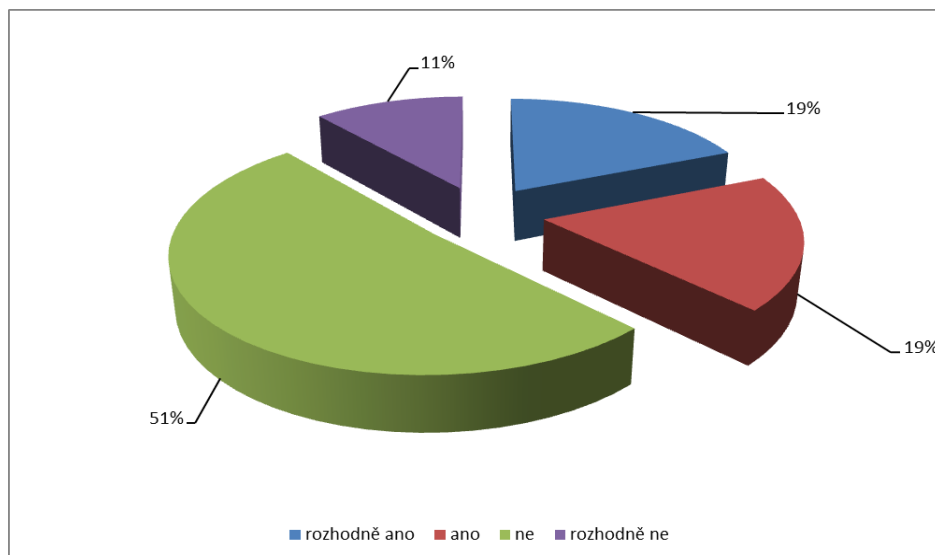


Zdroj: [vlastní zpracování]

Z výsledného grafu je patrné, že téma hodnotících pohovorů se setkala převážně s negativní odezvou. Při podrobnějším vyhodnocování odpovědí z dotazníků je zřejmé, že pohovor považuje za přínosný pouze věková kategorie 27-34 let mužů i žen. U ostatních věkových kategorií se setkal s negativním postojem. Z celkového počtu respondentů odpovědělo záporně 87%, z toho 23% je rozhodně proti a 64% s nimi nesouhlasí. Rozhodně ano odpovědělo 7% respondentů a pouhých 6% odpovědělo ano. Z grafu je zřetelné, že pro velký počet respondentů jsou každoroční pohovory s vedoucím pracovníkem nepříjemnou záležitostí. Z toho vyplývá, že dotazované nemotivuje pohovor s vedoucím pracovníkem. Tento fakt není uspokojivý a určitě by to měl být námět k zamyšlení pro vedení organizace. Zaměstnanec by měl mít možnost vyjadřovat své názory a podněty během celého roku a ne být demotivován položenými otázkami, na které jen stěží hledá odpověď.

11. Odpověď na otázku Umožňuje Vám zaměstnavatel se dále vzdělávat?

Graf 11: Umožňuje Vám zaměstnavatel se dále vzdělávat?

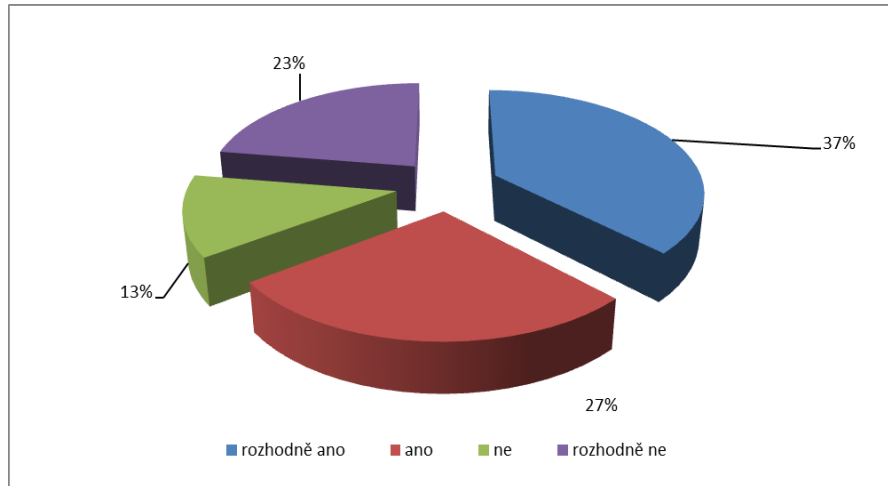


Zdroj: [vlastní zpracování]

Z grafu je patrné, že celkem 38% respondentů se vyjádřilo kladně. Konkrétně 19% rozhodně potvrdilo, že jim bylo umožněno další vzdělávání a stejný počet 19% se vyjádřil rovněž kladně. Naopak 51% dotazovaných nebylo umožněno další vzdělávání a 11% se vyjádřilo rozhodně negativně. Výsledky tohoto grafu jsou alarmující a vyplývá z nich podnět k zamyšlení pro personální oddělení, jehož výsledkem by měla být větší možnost vzdělávání zaměstnanců. Základním předpokladem každé organizace by měla být odborná úroveň a profesionální zdatnost zaměstnanců, neboť jedině tak se zamezí negativním postojům vůči veřejné správě. Vzdělávání v odborných znalostech je velmi důležité, a to především v průběhu celého roku. Pro zajištění jednotlivých agend je nutností neustálé sledování změn nejenom v legislativě, ale i v ostatních činnostech.

12. Odpověď na otázku Jsou pro Vás pracovní podmínky také motivací?

Graf 12: Vliv pracovních podmínek na motivaci?



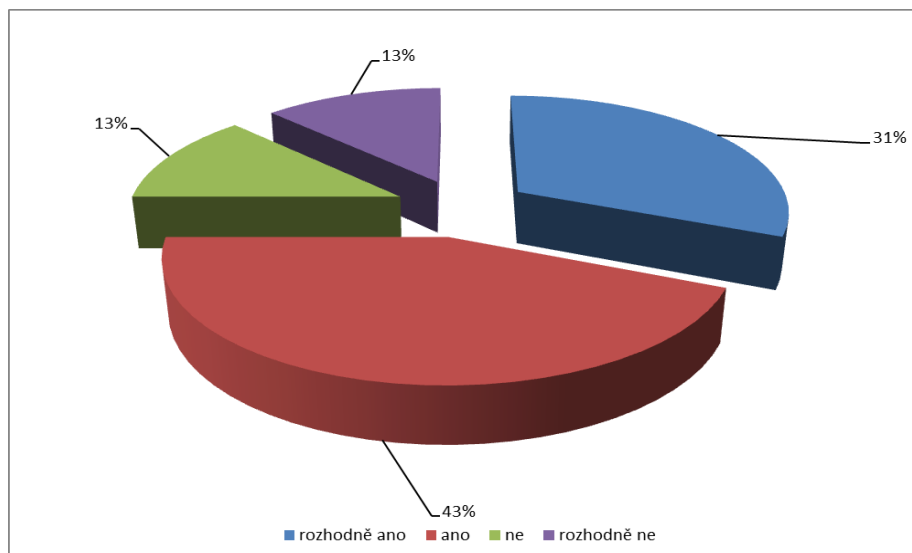
Zdroj: [vlastní zpracování]

Z grafu je patrné, že pro většinu respondentů jsou podmínky na jejich pracovišti dostačující a považují je za důležitý činitel pro jejich motivaci. Konkrétně 37% je o tom rozhodně přesvědčeno a pro 27% jsou dostačující. Kvalitní pracovní podmínky jsou pro většinu zaměstnanců nezbytným předpokladem ke zvýšení jejich pracovní výkonnosti a tím i odvádění kvalitní práce. Ze zbývajících částí grafu lze vyčíst, že 23% rozhodně nepovažuje pracovní podmínky za dostačující a pro 13% jsou nedostatečné.

Odpovědi respondentů na danou otázku jsou v kontextu s názorem amerického profesora Herzberga, který se zabýval zkoumáním pracovní spokojenosti a uspokojováním potřeb na pracovišti. Ten uvádí, že pokud nemá zaměstnanec v pracovní oblasti naplněny své individuální potřeby, stává se pro něho práce spíše zátěží a zdržuje ho od jiných důležitých činností. Faktory, které vedou k pracovní spokojenosti, označuje Herzberg za motivátory či motivační faktory.

13. Odpověď na otázku Jste spokojeni se svou prací i z hlediska motivace na Vaší pozici?

Graf 13: Jste spokojeni se svou prací i z hlediska motivace na Vaší pozici?



Zdroj: [vlastní zpracování]

Z grafu vyplývá nevyváženost motivace na pracovní pozici. Na položenou otázku pozitivně odpovědělo 74% respondentů kladně, konkrétně 13% zaměstnanců je na své pozici z hlediska jejich motivace rozhodně spokojeno a 43% spokojeno. Negativně se vyjádřilo 13% respondentů a zbylých 13% respondentů je rozhodně nespokojeno s motivací ve své práci.

Většina respondentů vyslovila názor, že samotná pracovní pozice a vykonávaná činnost je pro ni dostačujícím motivačním faktorem, a to zejména z toho důvodu, že dělají práci, která je zajímavá a dostatečně naplňuje. Menší část respondentů, která se vyjádřila negativně, považuje svou práci za nutnost, a příležitost k získání finančních prostředků.

4.1.3 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Vyhodnocení je provedeno z výsledků kvantitativního výzkumu, který proběhl mezi jednotlivými řadovými pracovníky formou dotazníkového šetření.

Z vyhodnocení je patrné, že vyplněný dotazník odevzdalo 69% žen a 31% mužů. Z toho vyplývá, že toto šetření zaujalo více ženy.

Dotazníkového šetření se účastnily různé věkové kategorie respondentů. Nejpočetnější kategorií s počtem 54% je věková kategorie 35 – 44 let. Naopak nejméně početnou kategorií respondentů, ve věkovém rozpětí 20 – 26 let je 10%. Vzhledem k tomu, že se jedná o různé věkové kategorie, jsou poté názory jednotlivých pracovníků o to zajímavější.

Vedoucího pracovníka, jako člověka „na svém místě“, považuje rozhodně téměř polovina dotazovaných respondentů. Poměrně vysoké procento dotazovaných, a to 86%, považuje motivaci za rozhodně důležitou. Za důležitou považuje motivaci 14% respondentů. Z toho vyplývá, že žádná odpověď nebyla negativní. Jedná se o velmi pozitivní zjištění.

Odpovědi na otázku, zda jsou zaměstnanci od svého vedoucího motivováni, nejsou příliš uspokojivé, neboť na tuto otázku negativně odpověděla polovina dotazovaných. Z toho důvodu by měli řídicí pracovníci věnovat více pozornosti tomu, jak motivovat své podřízené.

Dalším zjištěním vyplývajícím z dotazníkového šetření je, že každého pracovníka motivuje jiný motivační prvek. Není překvapivé, že největším motivačním prvkem je finanční ohodnocení. Pozitivním je i fakt, že pro nadpoloviční většinu dotazovaných je důležitý pocit z dobře odvedené práce.

V rámci motivace nabízí organizace několik zaměstnaneckých benefitů a respondenti měli možnost si vybrat z této nabídky několik pro ně důležitých benefitů. Příspěvek na dovolenou vítá největší počet zaměstnanců, naproti tomu bezúročná půjčka je nejméně upřednostňovaným benefitem. Dalším zajímavým zaměstnaneckým benefitem, který v otevřené otázce uvedla třetina zaměstnanců, je kratší pracovní týden. V současné době zatím tento benefit není nabízen, ale je hodně diskutovaným tématem v naší společnosti.

Z pohledu zaměstnanců vyplývá, že u vedoucích pracovníků převládá liberální styl řízení, což znamená, že se vedoucí pracovník staví spíše do role konzultanta.

Z výzkumu je též patrné, že 77% respondentů považuje komunikaci za velmi účinnou při vytváření pozitivní atmosféry na pracovišti. Komunikace by měla probíhat na verbální i neverbální úrovni, aby působila pravdivě a důvěryhodně.

Vcelku negativně pracovníci vnímají každoroční pohovory s vedoucím pracovníkem. Toto zjištění není uspokojivé, neboť z něho vyplývá, že zaměstnanci z více než poloviny

dotazovaných nemotivuje pohovor s vedoucím pracovníkem. Proto je třeba tyto pohovory zatraktivnit, aby se staly, více zajímavějšími, nebo je úplně vypustit a najít jiný způsob komunikace se zaměstnanci ke zjištění jejich potřeb.

Další otázkou k zamyšlení je umožnit zaměstnancům se více vzdělávat. Alarmující je, že nadpoloviční většina dotazovaných považuje současné možnosti za nedostatečné.

V neposlední řadě z průzkumu vyplývá, že dobré pracovní podmínky jsou motivací pro, 64% respondentů. Je třeba se ale zamyslet nad tím, jakým způsobem tuto motivaci ještě zvýšit.

Závěrem lze uvést pozitivní zkušenost, že 74% respondentů je spokojeno se svou prací, která se pro ně stává zároveň motivačním faktorem pro jejich další působení v organizaci. Je na pováženou, že pro vysoké procento zaměstnanců je motivací samotná práce, která je baví, vykonávají ji rádi, přesto polovina dotazovaných uvádí, že je jejich vedoucí pracovník nemotivuje. Zároveň ale uvádí, že se způsobem řízení svého vedoucího pracovníka jsou spokojeni a respektují ho.

4.1.4 Zpracování řízených rozhovorů

1) Jakým způsobem se zabýváte motivací zaměstnanců a jejich efektivitou?

Společným rysem odpovědí dotázaných vedoucích pracovníků je to, že kladou největší důraz na zapojení nového pracovníka do fungujícího kolektivu. Již při výběrovém řízení se snaží vybírat zaměstnance s tím, aby je prováděná práce bavila a naplňovala. Na pracovišti usilují o vytváření pozitivního klimatu, aby zaměstnanci do práce chodili rádi a své práce si vážili. Jako bonus navíc je finanční motivace, a to např. mimořádná odměna. Efektivně na pracovníky působí i nabízené benefity jako sick days, homeoffice, ale například i flexibilní pracovní doba, ba dokonce i v jednom případě pracovníky velmi motivoval zakoupený kávovar.

2) Jak dalece se na výše uvedeném podílí ekonomické dopady?

Ekonomické dopady jsou spojeny s více faktory. Dotázaní vedoucí pracovníci se shodují v tom, že v rámci veřejné správy je vlivem platových tříd a tabulek poměrně nízká míra rozdílů ve finančním ohodnocení. Důležitým faktorem je zde spokojenost v kolektivu, případně jiné, výše uvedené benefity. Jestliže to finanční možnosti dovolují, je zajímavou možností motivace i vědomé rozlišení kvality pracovníků pomocí osobního ohodnocení.

V případě, že se zaměstnanec rozhodne odejít, jedná se spíše o příslušníky mladší generace, a to z toho důvodu, že jim je jinde plat navýšen zhruba o třetinu.

3) Jakou roli ve Vašem životě hraje manažerská pozice?

Všichni dotazovaní řídicí pracovníci se shodně vyjádřili, že je to pozice, která jim přináší osobní uspokojení a dá se říci, že i splnění svého pracovního snu. Vedení pracovního týmu a předávání zkušeností je naplňuje. Předpokladem pro dobrý výkon funkce manažera je pozitivně vnímaná jeho pozice, respekt od podřízených i možnost seberealizace. Důležitou roli v životě manažera hraje možnost přispívat k rozvoji města, což je dalším cílem manažerů, kteří poskytli rozhovor.

4) Jaký je Váš názor na motivování zaměstnanců?

Všichni dotazovaní uvedli, že motivování zaměstnanců jednoznačně podporují, ale je důležitý druh práce a typ organizace, kde se dá motivace uplatnit. Z toho dva dotazovaní manažeři uvedli, že jsou lidé, na které žádný způsob motivace nelze nalézt. Obecně si myslí, že celou věc by měla více řešit nabídka a poptávka na trhu práce, případně stát jako takový, neboť jde o výkon státní správy. Jeden řídicí pracovník uvedl, že pokud nejsou zaměstnanci motivováni, sami se o to hlásí a uvádějí, že u nich dochází k "syndromu vyhoření" a práce je přestává bavit a požadují změnu. Logicky ztrácí i na efektivitě výkonu pracovní činnosti. Z toho důvodu se manažeři snaží s podřízenými komunikovat a vyzvědět, jaké motivační faktory je mohou povzbudit.

5) Jakým způsobem motivujete své zaměstnance?

V odpovědích na výše položenou otázku jednoznačně převládá snaha o povzbuzování jednotlivců a budování dobré atmosféry v kolektivu, přirozenou soutěživost a radost z dobře odvedené práce. Na pracovištích se zavádí tzv. bleskové porady s kávou, vícedenní školení, dobře funguje i zakoupení kávovaru pro zaměstnance. Klasickým způsobem je samozřejmě finanční ohodnocení, ale i osobní poděkování a pochvala. Zaměstnanci rovněž vítají motivační činnost personálního oddělení jako je navýšení hodnoty stravenek, či různých příspěvků a možnost zvýhodněného volání od vybraného operátora. Další způsoby zlepšení motivace pro personální oddělení vyplývají z výsledků ročního pohovoru se zaměstnanci, kde je téma „motivace“ jednou z otázek. Trendem posledních let je i sickdays, homeoffice, flexibilní pracovní doba, zkrácený pracovní úvazek. Všichni se shodují, že jedním z největších motivátorů je dovolená nad rámec zákonného minima.

6) Které z motivačních faktorů vnímáte za nejvíce účinné?

V odpovědi na tuto otázku se všichni dotazovaní řídicí pracovníci shodli, že největším motivačním faktorem jsou mimořádná finanční ohodnocení. Hned na druhém místě jsou zaměstnanecké benefity. Dalšími faktory je pracovní prostředí a osobní vztahy na pracovišti. Důležitým poznatkem byla i shodná reakce vedoucích řídicích pracovníků v tom, že ze své pozice některé motivační faktory přímo neovlivní, např. zaměstnanecké benefity.

7) Uved'te prvky motivace, které vůči podřízeným uplatňujete. Např. v práci - potřeba zlepšení činností, zvýšení výkonu, podíl na rozhodování, tvořivost, mimo práci - potřeba více peněz, jistoty sounáležitosti?

1. V pracovním procesu umožnit podřízeným podíl na rozhodování a podpořit jejich tvořivost. Je snaha, aby zaměstnanec při výkonu práce samostatně rozhodl o tom, jak věc vyřešit, či posoudit. V případě potřeby vedoucí řídicí pracovník pomáhá zaměstnancům v plnění úkolů, avšak konečné řešení a výsledek ponechává na zaměstnanci, tak aby byl nucen se nad svěřeným úkolem zamyslet. Jako další motivační prvek všichni oslovení uvádí finanční odměny.
2. Mimopracovní proces – všichni se snaží o společenské akce a výlety, tzv. „amatérský team building“. Tyto aktivity mají za cíl přispět k zvýšení sounáležitosti a zlepšení vztahů na pracovišti.

8) Které způsoby řízení vůči svým podřízeným preferujete?

Co se týče způsobu řízení, preferují všichni dotazovaní řídicí pracovníci demokratický přístup, kde za hlavní prvek považují komunikaci uvnitř svého týmu. Vyjadřují názor, že pokud komunikace neexistuje nebo je slabá, mají podřízení pocit, že se jejich problémům nikdo nevěnuje, a to může vyústit ve frustraci, případně rezignaci. Na druhé straně i samotní vedoucí řídicí pracovníci potřebují od podřízených zpětnou vazbu, aby zjistili, zda lidé jim svěřené úkoly chápou, přijímají je a snaží se je řešit.

Vedoucí pracovníci často používají i značnou míru delegace zodpovědnosti na vyřizujícího pracovníka, což považují za zásadní a užitečné, a to z toho hlediska, že pracovník se více samostatně podílí na řešení úkolů.

9) Domníváte se, že komunikace může ovlivnit pozitivní atmosféru na pracovišti?

Všichni oslovení konstatují, že jak komunikace v týmu, tak komunikace s řídicím vedoucím pracovníkem dokáže velmi pozitivně ovlivnit atmosféru na pracovišti. Kde tomu tak není, mají podřízený pocit, že jim nadřízený nerozumí a vůbec nechápe jejich potřeby a vysvětlení, připadají si méněcenní a odstrčení. Dále respondenti uvádějí, že komunikace v jejich organizaci je horizontálně i vertikálně dlouhodobě podporovaná, zavedená a velmi otevřená.

10) Co očekáváte od každoročního pohovoru se zaměstnanci a jaký je Váš cíl při pohovoru se zaměstnanci?

Na otázku co očekávají od každoročního pohovoru se zaměstnanci, reagovali 3 řídicí zaměstnanci záporně s tím, že jim to zabírá velké množství času a v odpovědích od podřízených cítí jakousi „averzi“ a pouhé splnění povinnosti. Dokonce se objevily i názory, že tyto pohovory nedělají podřízeným dobře po psychické stránce, ba je přímo frustrují, pokud mají vymýšlet odpovědi na předem zadané otázky přímo do očí svému nadřízenému. Další dva respondenti chápou každoroční pohovor jako splnění úkolu daného směrnicí vedoucího úřadu a pokynem personálního oddělení. I když reakce všech respondentů vyznívá spíše negativně, je třeba říci, že na straně druhé z pohovoru vzešlo několik zajímavých podnětů a návrhů od zaměstnanců, které přispěli ke zvýšení jejich motivace v dané organizaci.

11) V čem se zaměstnanci mohou nadále vzdělávat, jaké možnosti jim poskytujete?

Všichni dotazovaní řídicí pracovníci v odpovědi na tuto otázku považují vzdělávání v organizaci za důležitý příspěvek k rozvoji lidských zdrojů. Jeho cílem je zvyšování profesionality zaměstnanců a udržování jejich vysoké odbornosti. Systém vzdělávání je v podmínkách dané organizace založen na třech základních atributech, a to systému interního lektorství, externím vzdělávání v oblasti odborných znalostí a vzdělávání v oblasti sociálních, komunikačních a manažerských dovedností. Oblast vzdělávání respondenti ještě blíže specifikovali. Systém interního lektorství je na odborech založen na předávání odborných znalostí a IT dovedností v návaznosti na pracovní pozici, kompetence a know-how ze strany konkrétního interního lektora. Externí vzdělávání zahrnuje široké spektrum aktivit v oblasti prohlubování odborných znalostí, zejména sledování legislativních změn a aktuálních trendů v daných odbornostech. Školení sociálních a komunikačních dovedností v rámci magistrátu města je dlouhodobý, systematický a komplexní cyklus

vzdělávacích akcí „šitých na míru“, přizpůsobený potřebám jednotlivých útvarů. Vzdelávání probíhá formou interaktivních výcvikových seminářů s důrazem na rozvojové potřeby cílové skupiny a maximální zapojení všech účastníků. Možnosti vzdělávání nejsou předem nijak omezené, snad jen ročním objemem schválených finančních prostředků. Důležitá je aktivita a iniciativa zaměstnanců, která může tento objem ovlivnit.

12) Jaké byste charakterizoval optimální podmínky na pracovišti pro Vaše efektivní motivační působení?

Respondenti považují optimální podmínky na pracovišti pro jejich motivační působení za důležité. Z výpovědí respondentů vyplývá, že pro optimum je nutná dostatečná nabídka pracovníků na trhu práce s danou odborností. Dále tam spadá komunikace, dobré mezilidské vztahy na pracovišti i mimo ně a spokojenost zaměstnanců (dobré platové podmínky, sociální jistoty od zaměstnavatele a v neposlední řadě i snaha o stmelení kolektivu i mimo práci a ve volném čase). Za nezbytný prvek pro vytvoření optimálních podmínek na pracovišti lze považovat i vytváření zpětné vazby, a to jak ze strany podřízených, tak vedoucích řídicích pracovníků.

4.1.5 Výsledky řízených rozhovorů

Z dílčích shrnutí výsledků rozhovorů s vedoucími pracovníky bylo zjištěno, že vykonávaná pozice je pro ně plně uspokojující a dosahují při ní odpovídající míru seberealizace a naplňuje jejich životní cíle. Svým zaměstnancům umožňují pracovat samostatně v rámci nastavených pravidel. Z šetření dále vyplývá, že zaměstnanci jsou pravidelně proškolení z odborných činností, které vykonávají. Snaží se o vytvoření příjemného pracovního prostředí, podmínek a v neposlední řadě i stmelování celého kolektivu. Z rozhovoru vyplynula i potřeba angažovanosti všech dotazovaných vedoucích pracovníků v dalších oblastech motivace, například organizováním „teambuildingů“ mimo pracovní dobu za účelem zlepšování atmosféry a osobních vztahů na pracovišti.

Vedoucí pracovníci usilují o nalezení nejlepšího motivačního systému, který by nejlépe vystihl potřeby každého zaměstnance a přispěl k ještě vyšší výkonnosti a produktivitě práce. V dané organizaci probíhají roční pohovory se zaměstnanci, což se u vedoucích příliš neseťkává s pochopením, spíše vyslovují názor, že v daný okamžik je pro ně jejich zvládnutí časově náročné. Návrhem je uskutečňovat pohovor průběžně během

celého roku. Na druhé straně připouští, že při těchto pohovorech již zaměstnanci vyslovili několik zajímavých námětů, které přispěly ke zvýšení nejen jejich motivace. Co se týče hodnocení zaměstnanců, dobrý řídicí pracovník nepotřebuje každoroční sebehodnocení zaměstnanců, které může být často i zavádějící. Měl by je umět ohodnotit a ocenit sám. Ještě nelze opomenout poznatek, který byl zmíněn jedním z vedoucích pracovníků, a sice tzv. povzbuzování zaměstnanců v rámci soutěživosti. To by ale mohlo vyvolat mezi zaměstnanci určitou rivalitu. Tím by mohlo dojít k narušení klidné pracovní atmosféry a snížení motivační úrovně na pracovišti.

4.1.6 Celkové shrnutí dotazníkového šetření a řízených rozhovorů

Pro výzkumné šetření byly zvoleny výše zmíněné metody, a sice kvantitativní a kvalitativní. U kvantitativní metody bylo šetření provedeno pomocí dotazníků s předem připravenými otázkami, kde respondenti z řad zaměstnanců úřadu označovali svůj názor ze čtyř nabízených možností (rozhodně ano, ano, rozhodně ne, ne), nebo v některých případech odpovídali slovně na otevřené otázky. Kvalitativní šetření bylo provedeno se třemi řídicími pracovníky za pomoci částečně řízených rozhovorů. Rozhovory byly nahrány na diktafon a posléze zpracovány. Nyní následuje porovnání odpovědí vedoucích řídicích pracovníků s odpověďmi zaměstnanců na podobně tematicky koncipované otázky.

První dvě otázky v dotazníkovém šetření i řízeném rozhovoru mají pouze zjišťující a informativní charakter. Tyto otázky se od sebe tematicky lišily.

Z grafického porovnání odpovědí, zaměřujících se na řídicího pracovníka a jeho funkci, vyplynulo, že velká většina respondentů je se svým nadřízeným spokojená a považuje ho za člověka „na svém místě“. Z výpovědí vedoucích pracovníků je patrné, že řídicí práce je pro ně plně uspokojující a dosahují pocitu seberealizace, k němuž přispívá zejména respekt ze strany podřízených. Rovněž pozice, kterou vykonávají, naplňuje jejich životní cíle.

Z odpovědí v oblasti motivování zaměstnanců vyplývá, že většina zaměstnanců považuje motivaci za velmi důležitou a také ji považují za dobrý nástroj ke zvýšení výkonnosti a efektivnosti své práce. Vedoucí pracovníci rovněž považují motivaci za důležitý prvek v řízení a snaží se jej ve své praxi co nejvíce podporovat a zároveň uplatňovat. Z rozhovoru

ovšem vyplynula i skutečnost, že některé zaměstnance není tak snadné motivovat, neboť řídicí pracovníci neznají skutečný motivační faktor, který by bylo vhodné uplatnit.

Z výzkumných kroků zaměřených na motivaci od svého řídicího pracovníka polovina zaměstnanců uvádí, že jsou motivováni ze strany svého vedoucího pracovníka, naopak druhá polovina odpověděla, že se motivována být necítí.

U vedoucích pracovníků v odpovědích na tuto otázku převládá názor, že motivují své zaměstnance k tomu, aby tvořili dobrý tým s určitou mírou soutěživosti. Klasickým způsobem motivace je zcela určitě finanční ohodnocení v rámci jejich možností. Stejně tak se zaměřují na osobní poděkování či pochvalu za dobře odvedenou práci.

V porovnání odpovědí z obou částí výzkumných kroků, které se zabývají největším motivačním faktorem, došlo ze strany obou skupin respondentů k určité shodě. Všichni považují za největší „motivátor“ mimořádné finanční ohodnocení za dobře odvedenou práci. Hned na druhém místě byly zmíněny zaměstnanecké benefity a sociální jistoty, u nichž vedoucí pracovníci uvádí, že ze své pozice tyto motivační faktory nemohou přímo ovlivnit.

Otázka benefitů, byla pro skupinu zaměstnanců v zásadě otevřenou. Respondenti měli uvést, které ze zaměstnaneckých benefitů jsou pro ně nejdůležitější. Z odpovědí lze vyzorovat, že jako nejdůležitější benefity, mimo těch stávajících, by dále uvítali kratší pracovní týden, příspěvek na dopravu do zaměstnání a zmíněna byla i firemní školka, která by vyřešila nemalé starosti mladým rodinám. Vedoucím pracovníkům byla položena otázka, která zjišťovala, jaké motivační faktory uplatňují na svém pracovišti. Všichni dotazovaní považují za důležitý činitel v motivaci podřízených umožnit jim podíl na rozhodování, a tím podpořit jejich tvořivost a samostatnost. Jako další motivační prvek uvádějí oslovení respondenti finanční odměny a zaměstnanecké benefity.

Pokud se zaměříme na reakce na styl řízení vedoucího pracovníka, lze zmínit, že většina dotazovaných považuje svého vedoucího pracovníka za liberální typ. To se příliš neshoduje s výpověďmi vedoucích pracovníků, kteří o sobě tvrdí, že využívají spíše demokratický styl vedení, i když připouští, že v některých případech se v jejich vedení objevují prvky liberálního přístupu. Za významný prvek považují dobrou úroveň komunikace, v rámci které požadují od podřízených zpětnou vazbu, a často využívají i určitou formu delegování pravomocí na zaměstnance.

V otázce zaměřené na komunikaci na pracovišti je snahou zjistit, do jaké míry může dobrá komunikace ovlivnit pozitivní pracovní atmosféru. Výsledek zobrazuje, že 3/4 z dotázaných zaměstnanců opravdu považují komunikaci za důležitý nástroj pro vytváření pozitivní atmosféry. S tímto názorem se shodují i oslovení vedoucí pracovníci.

Z porovnání odpovědí zaměřujících se na každoroční pohovory se zaměstnanci vyplynulo, že převážná většina dotazovaných nepovažují tyto pohovory za přínosné. Je to pro ně spíše stresující záležitost, obzvláště z toho důvodu, že zaměstnanec v dotazníku, používaném při hovorech, posuzuje sám sebe. Ani u vedoucích pracovníků se hodnotící pohovor nesetkává s patřičným pochopením. I přesto, že z výsledků těchto pohovorů vyšlo několik zajímavých námětů, které později přispěly ke zvýšení motivace zaměstnanců, dotazovaní uvádí, že zmíněné pohovory zabírají velké množství času, které by mohli věnovat jiným záležitostem.

U otázky zaměřené na další možnosti vzdělávání převážná většina zaměstnanců zmiňuje, že jim není poskytnut dostatečný prostor pro vzdělávání se v činnostech, které nejsou bezprostředně nutné pro výkon jejich práce (například v cizích jazycích, nebo při studiu zvyšování vzdělání z vlastní vůle). Vedoucí pracovníci uvedli, že zaměstnanci se mohou vzdělávat jak v odborných znalostech, tak i v zlepšování svých dovedností, a to například v komunikaci nebo úpravě písemností. Systém vzdělávání je v organizaci založen na třech základních pilířích - interním lektorství, externím odborném vzdělávání a vzdělávání v oblasti sociálních, manažerských a komunikačních dovednostech. Možnosti odborného vzdělávání nejsou předem nijak omezené, případně pouze objemem finančních prostředků. Interní školení jsou zpravidla omezena kapacitně.

Poslední otázka je zacílena na zhodnocení pracovních podmínek a jejich vlivu na motivační působení. Mírná většina zaměstnanců hodnotí pracovní podmínky pro motivaci za dostatečné. Vedoucí pracovníci kladou důraz na vytváření optimálních pracovních podmínek, a to zejména z důvodu možnosti efektivnějšího motivačního působení. Mezi další podmínky řadí i dobré mezilidské vztahy na pracovišti i mimo ně, lepší vzájemnou komunikaci a spokojenost zaměstnanců.

4.1.7 Návrhy a doporučení

K tomu, aby se všichni zaměstnanci cítili být vedoucím pracovníkem v dané organizaci dostatečně motivováni, by bylo vhodné vytvořit motivační systém „šitý na míru“ každému zaměstnanci. Jedná se zejména o zjištění individuálních potřeb zaměstnance, neboť z výzkumného šetření vyplývá, že každého pracovníka motivuje něco jiného. Návrhem je rozšířit výhody o poskytování jazykových kurzů, neboť se Česká republika stává multikulturním centrem a klienti mnohdy ovládají pouze svůj rodný jazyk. Dalším navrhovaným benefitem je zřízení školky pro děti zaměstnanců, což by usnadnilo situaci mnoha mladým rodinám. Za zvážení by také stálo zavedení příspěvku na dopravu do zaměstnání. Jako zajímavý podnět se jeví ztraktivnění stávajících pohovorů se zaměstnanci, nebo jejich úplné zrušení a nahrazení jiným řešením. Bylo by vhodné umístit anonymní schránky na pracoviště, do kterých by zaměstnanci mohli kdykoliv vhazovat své náměty a připomínky, a to jak k motivaci, tak i k řízení organizace. Tím by mohla odpadnout každoroční stresová zátěž zaměstnanců i řídicích pracovníků při realizaci hodnotících pohovorů.

Závěr

Motivace musí být taková, aby jejím prostřednictvím bylo dosaženo pozitivního vlivu na pracovní výkony. V tom se odráží jak naplnění funkce vedení v managementu, tak jednotlivých zaměstnanců. S pojmem motivace se pojí mnoho odborných názorů, kterými je možné ji vyjádřit. Nejobecněji lze motivaci pojmut jako povzbuzující proces k činnostem, které vedou k dosažení cílů, ať už cílů osobních, nebo cílů organizace. V současnosti jednoznačně neexistuje dokonalý způsob motivace, který by univerzálně působil na všechny podřízené stejně. Aby nadřízený dobře vybral správnou formu motivace, je bezpodmínečně nutné, aby velmi dobře znal své podřízené.

Bakalářská práce vytvořila souhrn informací v oblasti motivace zaměstnanců a řídicích pracovníků ve vybrané organizaci. Mimo teoretických poznatků jsou do bakalářské práce zařazena výzkumná šetření, a to jak kvalitativní, tak kvantitativní. Kvalitativní výzkum byl proveden metodou řízených rozhovorů s vedoucími pracovníky na základě dohodnutého termínu a kvantitativní byl proveden formou dotazníků, které byly rozeslány respondentům, z důvodu efektivity, emailem. Všechna výzkumná šetření byla zpracována tak, aby bylo zjištěno, zda vedoucí pracovníci v organizaci používají ve své řídicí činnosti dostatek motivačních faktorů a zda se zaměstnanci cítí být dostatečně motivováni. Bylo navrženo, v jakých směrech lze provést zlepšení.

Závěrem lze konstatovat, že pouze vhodně zvolený, posléze i efektivně nasazený komplexní motivační systém, umožňuje dlouhodobou motivaci u zaměstnanců. Na základě výzkumu bylo zjištěno, že vedoucí pracovníci používají při své činnosti různou škálu motivačních faktorů. Především jde o zaměstnanecké benefity, mimořádné finanční odměny, příspěvky na rekreaci, stravování nebo na kulturu a sport.

Nezapomeňme však na to, že ani ten nejlepší motivátor nemůže člověka posunout dál, pokud on sám nebude mít snahu lépe pracovat a podílet se na vytváření pozitivních změn v organizaci. V současné době je svět až příliš orientován k plné automatizaci a robotizaci procesů, což ve veřejné správě může sice zjednodušit řadu činností, ale nelze úplně nahradit funkci lidského faktoru. Nedopusťme proto, aby se i z lidí stali roboti, kteří nás budou vítat a obsluhovat na úřadech.

Seznam použitých zdrojů

ARMSTRONG, M. Management a leadership. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. 272 s. ISBN 978-80-247-2177-4

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

BĚLOHLÁVEK, F, KOŠŤAN, P., ŠULEŘ, O. *Management*. Brno: Computer Press, 2006. 724 s. ISBN 80-251-0396-X.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. Business books (Computer Press). ISBN 80-7226-308-0.

Bělohlávek, František. Organizační chování. 1. vydání. Olomouc: Rubico, s.r.o., 1996. ISBN 80-85839-09-1

BĚLOHLÁVEK, František, Pavol KOŠŤAN a Oldřich ŠULEŘ. *Management*. 1. vyd. Olomouc: Rubico, 2001. 736 s. ISBN 80-85839-45-8.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde s.r.o., 2005. ISBN 80-902105-8-9.

DRUCKER, Peter F. To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku. 1. Praha: Management Press, s. r. o., 2012. 304 s. ISBN 978-80-7261-242-0

HOSPODÁŘOVÁ, I. Kreativní management v praxi. 1.vyd. GRADA PUBLISHING, a.s., Praha. 2008. ISBN 978- 80-247-1737-1. s. 15

HRON, Jan a Tomáš MACÁK. Teorie řízení. Vyd. 1. V Praze: Česká zemědělská univerzita, Provozně ekonomická fakulta, 2012. ISBN 978-80-213-2306-3.

LÍŽBETINOVÁ, Lenka, Miloš HITKA a Rudolf KAMPF. *Motivace zaměstnanců z hlediska vybraných atributů v prostředí českých a slovenských dopravních a logistických podniků*. I. vydání. České Budějovice: Vysoká škola technická a ekonomická v Českých Budějovicích, 2017, 167 s. ISBN 978-80-7468-107-3.

MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 4. vydání. Praha: Wolters Kluwer, 2017. Daně (Wolters Kluwer ČR). ISBN 978-80-7552-514-7.

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

NEBESKÝ, Miloš. *Pracovní motivace*. 2. vyd. Praha: Merkur, 1974, 54 s. Učební text pro kursy řídicích pracovníků.

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

PLAMÍNEK, Jiří. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. Praha: Grada, 2002. Manažer. ISBN 80-247-0403-x.

STÝBLO, Jiří. *Management současný a budoucí*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2008, 186 s. ISBN 978-80-86946-67-2.

ŠTEFÁNEK, Radoslav. *Projektové řízení pro začátečníky*. Brno: Computer Press, 2011. ISBN 978-80-251-2835-0.

TRUNEČEK, Jan. *Management znalostí*. Praha: C.H. Beck, 2004. C.H. Beck pro praxi. ISBN 80-7179-884-3

THORNE, Kaye; PELLANT, Andy. *Rozvíjíme a motivujeme zaměstnance*. Brno: Computer Press, a.s. 2007. ISBN 978-80-251-1689-0.

VEBER, J. a kol. *Management*. Praha: Management Press, 2001. 700s. ISBN 80-7261-029-5.

VEBER, J. a kolektiv. *Základy managementu*. 1.vyd. FORTUNA, Praha. 1996. ISBN 80-7168-358-2. s. 13

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000, 700 s. ISBN 80-726-1029-5.

VODÁČEK, Leo a Ol'ga VODÁČKOVÁ. Moderní management v teorii a praxi. 3., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2013, 359 s. ISBN 978-80-7261-232-1.

WEIHRICH, Heinz a KOONTZ, Harold. Management. Praha: East Publishing, 1998. Ars magna. ISBN 80-7219-014-8.

Zahraniční zdroje:

DRUCKER, Peter F. *The frontiers of management*. Boston: Harvard Business Review Press, c2010. ISBN 14-221-3157-2

Příloha č. 1 - Dotazník

Dotazník motivace v řídicím procesu

Vážené kolegyně a kolegové,

věnujte, prosím, několik minut Vašeho času pro vyplnění krátkého dotazníku zabývajícího se motivačním procesem v zaměstnání. Jsem studentkou bakalářského studia a dotazník mi pomůže zjistit důležité informace, které budou následně zpracovány v mé závěrečné bakalářské práci. Dotazník má celkem 14 otázek, na které budete odpovídat zakroužkováním vždy jedné odpovědi, kromě otázky č. 6. a č. 7. V této otázce napište libovolný počet odpovědí. Dotazník je anonymní a slouží ke studijním účelům. Předem děkuji za Váš čas.

Odpovědi, které Vám vyhovují, prosím označte křížkem:

1. Jste:

- muž
- žena

2. Jaký je Váš věk:

- 20-26 let
- 27-34 let
- 35-44 let
- 45 a více let

3. Považujete svého nadřízeného v jeho funkci za člověka na své místě?

- Rozhodně ano
- Ano
- Ne
- Rozhodně ne

4. Považujete motivování zaměstnanců ve Vaší organizaci za důležité?

- Rozhodně ano
- Ano
- Ne
- Rozhodně ne

5. Vnímáte motivaci od svého nadřízeného? Motivuje Vás?

- Rozhodně ano
- Ano
- Ne
- Rozhodně ne

6. Uveďte, co Vás ve Vašem zaměstnání nejvíce motivuje? (zde vypište)

/např. finanční, slovní ohodnocení v soukromí / před kolegy, benefity, .../

7. Jaké jsou pro Vás nejdůležitější zaměstnanecké benefity?(zde vypíšte)
/např. dovolená, stravenky, firemní školka,.../

8. Který styl řízení u svého nadřízeného pozorujete?

- Autokrat /autoritativní styl řízení, nepřipouští žádnou diskusi, rozhoduje sám/
- Liberál /používá svou autoritu, je schopen diskuse s podřízenými/
- Demokrat /není pro autoritářství, spíše preferuje dohodu s podřízenými/

9. Považujete komunikaci za nástroj pro šíření pozitivní atmosféry na pracovišti?

- Rozhodně ano
- Ano
- Ne
- Rozhodně ne

10. Je pro Vás přínosem každoroční pohovor se zaměstnanci?

- Rozhodně ano
- Ano
- Ne
- Rozhodně ne

11. Umožňuje Vám zaměstnavatel se dále vzdělávat?

- Rozhodně ano
- Ano
- e) Ne
- f) Rozhodně ne

12. Považujete podmínky pro Vaši motivaci za dostačující?

- Rozhodně ano
- Ano
- Ne
- Rozhodně ne

13. Jste spokojeni se svou prací i z hlediska motivace na Vaší pozici?

- Rozhodně ano
- Ano
- Ne
- Rozhodně ne

Ještě jednou bych ráda poděkovala všem respondentům za ochotu a strávený čas při vyplňování dotazníku, Monika Šimůnková

Otázky pro kvalitativní rozhovor s řídicími pracovníky

- Jakým způsobem se zabýváte motivací zaměstnanců a jejich efektivitou?
- Jak dalece se na výše uvedeném podílí ekonomické dopady?
- Jakou roli ve Vašem životě hraje stávající manažerská pozice?
- Jaký je Váš názor na motivování zaměstnanců?
- Jakým způsobem motivujete své zaměstnance?
- Které z motivačních faktorů považujete za nejvíce účinné?
- Uveďte prvky motivace, které vůči podřízeným uplatňujete? Např. v práci - potřeba zlepšení činnosti, zvýšení výkonu, podíl na rozhodování, tvořivost; mimo práci - potřeba více peněz, jistoty, sounáležitosti, a. j.
- Které způsoby řízení vůči svým podřízeným preferujete?
- Jakou roli dle Vašeho názoru hraje komunikace pro pozitivní atmosféru na pracovišti?
- Co očekáváte od každoročního pohovoru se zaměstnanci?
- V čem se mohou Vaši zaměstnanci nadále vzdělávat, jaké možnosti ve vzdělávání jim poskytujete?
- Jak byste charakterizoval optimální podmínky na pracovišti pro Vaše efektivní motivační působení?