

**UNIVERZITA TOMÁŠE BATI VE ZLÍNĚ
FAKULTA HUMANITNÍCH STUDIÍ
Institut mezioborových studií Brno**

Vedení malého pracovního kolektivu

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Vedoucí bakalářské práce:
doc. Ing. Antonín Řehoř, CSc.

Vypracoval:
Gabriela Vošická

Brno 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma Vedení malého pracovního kolektivu zpracovala samostatně a použila jsem literaturu uvedenou v seznamu použitých pramenů a literatury, který je součástí této bakalářské práce.
Elektronická a tištěná verze bakalářské práce jsou totožné.

V dne

.....

Podpis

Poděkování

Děkuji panu doc. Ing. Antonínu Řehořovi, CSc. za metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování mé bakalářské práce, a také za přístup a podporu po celou dobu studia, kterou mně i mým kolegům poskytoval.

Také bych chtěla poděkovat svým blízkým, rodině a mým kolegům a přátelům za to, že mi pomáhali, podporovali mě, a to nejen při zpracování mé bakalářské práce, ale po celou dobu mého studia.

Gabriela Vošická

OBSAH

Úvod	2
I. TEORETICKÁ ČÁST	
1. Malý pracovní kolektiv	4
1. 1 Charakteristika malého pracovního kolektivu	4
1. 2 Způsoby vedení a řízení lidí dle odborné literatury	6
1. 3 Specifika řízení ve státní správě	9
1. 4 Možnosti a způsoby motivace podřízených dle odborné literatury	11
1. 5 Možnosti motivace s přihlédnutím ke specifitě státní správy	16
1. 6 Hodnocení podřízených – IQ versus EQ (emoční inteligence)	18
II. PRAKTICKÁ ČÁST	
2. Praktické šetření v rámci pracovních kolektivů	23
2. 1 Analýza motivovanosti podřízených – dotazník zaměřený na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců	24
2. 2 Testy zaměřené na sebepoznání a sebehodnocení podřízených	24
2. 3 Vyhodnocení dotazníku a testů	26
3. Využití poznatků získaných šetřením v praxi	32
3. 1 Vyvození závěrů pro podřízené a pro vedoucí malého pracovního kolektivu na základě vyhodnocení dotazníku a testů	32
3. 2 Návrhy a doporučení pro praxi	37
3. 3 Možnosti využití sociální pedagogiky při vedení a řízení	38
Závěr	40
Resumé	42
Anotace	43
Literatura a prameny	44
Seznam příloh	45

Úvod

Základem této bakalářské práce jsou vědomosti, které jsem získala v průběhu studia na Institutu mezioborových studií v Brně, znalosti získané četbou odborné literatury a zejména praktické zkušenosti, které jsem nasbírala během svého působení ve funkci vedoucí referátu v kontrolním oddělení Finančního úřadu pro Prahu 9.

V bakalářské práci bych chtěla popsat a charakterizovat malý pracovní kolektiv, zabývat se způsoby vedení a řízení lidí a možnostmi motivace dle odborné literatury s přihlédnutím ke specifitě státní správy. Vzhledem k tomu, že součástí mé práce je i hodnocení podřízených a samozřejmě i výběr nových kolegů, chci zauvažovat nad tím, zda se zaměřit na jejich odborné znalosti a dosažené vzdělání, nebo zda se více zabývat a hodnotit jejich charakterové vlastnosti, zaměřit se na tzv. emoční inteligenci.

Dále bych chtěla ve své práci analyzovat a posoudit schopnosti a motivovanost svých podřízených, rozborem a vyhodnocením testů a dotazníků, o jejichž vyplnění je požádám. Chci díky těmto testům zhodnotit míru spolupráce uvnitř našeho referátu, posoudit efektivitu práce jednotlivých pracovníků, ale i celku, zjistit co mé podřízené motivuje k tomu, aby se snažili dosahovat co možná nejlepších výkonů. Stejně šetření provedu, v rámci praxe, i na obdobném pracovišti, abych měla možnost srovnání.

Cílem mé bakalářské práce je získat poznatky o vhodných způsobech a metodách vedení malého pracovního kolektivu, s ohledem na specifika státní správy, analyzovat stávající situaci na svém úseku a navrhnout možná řešení, jak naši práci zefektivnit. Chci vyvodit závěry pro sebe a svoji práci a zhodnotit, které poznatky získané studiem sociální pedagogiky lze využít při vedení a řízení lidí.

Na základě uvedených cílů jsem si pro vypracování bakalářské práce stanovila hypotézu, že ve státní správě nelze aplikovat metody řízení a motivování podřízených popisované v odborné literatuře a je třeba je přizpůsobit a upravit vzhledem k omezeným možnostem v oblasti odměňování a pracovního postupu.

Samozřejmostí je vyvození závěrů pro mě, jako vedoucí, protože se domnívám, že úspěšnost pracovního kolektivu a klima, které v něm panuje, velmi závisí na tom, jakým způsobem je veden.

Svou práci jsem rozdělila do tří kapitol, které se dále skládají z podkapitol.

V první kapitole charakterizují co je to malý pracovní kolektiv, zmiňují způsoby vedení a řízení lidí, o kterých hovoří odborná literatura a jejich možné aplikaci ve státní správě. Zaobírám se tématem IQ–inteligence versus EQ–inteligence, na to co při výběru a hodnocení podřízených hraje větší roli.

Kapitola druhá je zaměřena na analýzu a posouzení schopností a motivovanosti podřízených na základě praktického šetření provedeného formou testů a dotazníků. Praktické šetření bylo prováděno v pracovním kolektivu, který vedu, a pro srovnání v obdobném kolektivu v soukromém sektoru. Cílem bylo zhodnocení míry motivovanosti k podávání co možná nejlepších pracovních výkonů.

V poslední části jsem se na základě provedených šetření pokusila vyvodit závěry, jak pro mě, jako vedoucí, tak i pro svoje podřízené a ohodnotit klima, které v mém pracovním kolektivu panuje. Dále jsem se pokusila potvrdit svůj názor, že ve státní správě nelze jednoznačně aplikovat metody řízení a motivování podřízených tak, jak jsou popisovány v odborné literatuře, a je třeba je přizpůsobit a upravit. Půjde zejména o návrhy opatření a způsobů, jakými lze i s omezenými motivačními prostředky dosáhnout toho, aby podřízení využívali maximálně svých schopností a dovedností, fungovali jako tým a měli motivaci se neustále zlepšovat.

Ke studiu problematiky vedení a řízení pracovního kolektivu jsem použila dostupnou literaturu, knihy a internetové odkazy, zabývající se předmětnou problematikou. Dále jsem pomocí dotazníků a testů provedla vlastní šetření za účelem zjištění stavu věcí dané problematiky. Zejména jsem však vycházela z mojí dosavadní praxe na postu vedoucí referátu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1. Malý pracovní kolektiv

V této kapitole chci charakterizovat malý pracovní kolektiv, popsat některé způsoby vedení a řízení lidí, o kterých hovoří odborná literatura a rovněž se zaměřit na specifika řízení ve státní správě, kde pracuji. Dále se dotknu tématu emoční inteligence a inteligenčního kvocientu, jakou roli hrají při výběru pracovníků a při jejich hodnocení, a jakým způsobem ovlivňují pracovní výkon jednotlivce, a ve výsledku celého kolektivu. Na základě studia odborné literatury chci popsat možnosti a způsoby motivace podřízených a zaměřit se na státní správu.

1.1 Charakteristika malého pracovního kolektivu

„Všechny výhody organizace – ekonomičnost rozsahu výroby, finanční a technické zdroje, škála talentů a kontaktů – ztrácejí jakýkoliv význam, pokud příslušníci organizace nevědí, co po nich ostatní členové organizace budou chtít a proč.“

Saul Gellermann, Management lidských zdrojů¹⁾

Úvodní citát vyjadřuje důvod, proč se firmy, podniky, úřady ... můžeme je souhrnně nazývat organizace, rozčleňují na menší celky, ve kterých pracuje nadřízený jen s určitým počtem podřízených tak, aby byl schopen jim sdělit, co se od nich očekává a zároveň mohl převzít odpovědnost za jejich pracovní výsledky před svými nadřízenými.

Pracovat s malým počtem podřízených přináší jistě výhody, ale i nevýhody. Co je však výhodou a co naopak nevýhodou záleží do velké míry na osobnosti vedoucího pracovníka. To, co jeden vnímá jako výhodu, může pro někoho představovat nevýhodu.

V malém pracovním kolektivu, který se sestává z pěti až deseti podřízených většinou panují úzké a víceméně přátelské vztahy, kterých nelze dosáhnout v rámci velkého pracovního kolektivu, kde se lidé mezi sebou znají jen velmi povrchně. Samozřejmě

¹⁾ COATES, Charles. Efektivní řízení. Praha: Grada, 1997, s. 89. ISBN 80-7169-392-8

jsou velké pracovní kolektivy, kde se lidé mezi sebou dobře znají, už jen proto, že spolu pracují desítky let, ale vztahy mezi těmito lidmi nejsou tak těsné. Ani vedoucí pracovník není schopen navázat s každým jednotlivým podřízeným užší vztah. V malém pracovním kolektivu se však nadřízený pracovník s podřízenými dostává do kontaktu častěji, více s nimi komunikuje a úzký vztah je nevyhnutelný. Otázkou je, jakým směrem se tento vztah a způsob komunikace rozvíjí. Zda jde nadřízený cestou pochopení, nebo zda zvolí spíše direktivní, mocenský přístup k řízení. Zde je klíčový požadavek jeho nadřízeného, resp. zaměstnavatele. Zda trvá na tom, aby vedoucí pracovníci udržovali s podřízenými čistě pracovní a formální vztahy, nebo zda podporuje i mimopracovní aktivity, aby docházelo k prohloubení vzájemných vztahů i do osobní roviny. Zde se odráží i přístup samotného zaměstnavatele ke svým zaměstnancům.

Předpokládáme-li, že vedoucí pracovník není zároveň zaměstnavatelem, pak ho lze považovat za zprostředkovatele vztahu mezi svými podřízenými a jeho nadřízeným. Jím může být právě zaměstnavatel nebo opět nadřízený, samozřejmě záleží na struktuře organizace. Právě struktura organizace je důležitá pro její správný chod a efektivnost řízení, jasně stanoví odpovědnost v jednotlivých oblastech a činnostech. Dále je nezbytná pro zajištění distribuce informací od nadřízených k podřízeným a naopak tak, aby nedocházelo k informačním bariérám a šumům, které by pak měly vliv na výsledek činnosti organizace jako celku.

Rozdělení organizace do menších pracovních celků, které lze nazývat odděleními, referáty, týmy, skupinami nebo třeba úseky, je tedy nezbytností. Velikost jednotlivých součástí organizace musí odrážet její potřeby s ohledem na skutečnost, že vedoucí pracovník, podle charakteru činnosti, kterou jeho podřízení vykonávají, musí být schopen zodpovídat za jejich práci. Jiné nároky na zaměstnance jsou kladeny pokud vykonávají činnost manuální, a jiné pokud vykonávají činnost spíše intelektuálního charakteru. Od toho se odvíjí i nároky na jejich nadřízené, na jejich vzdělání, zkušenosti, znalosti, schopnosti a dovednosti. Každá práce vyžaduje jinou formu vedení, jiný způsob motivace, jiný styl kontroly.

Dílčí závěr

Malý pracovní kolektiv lze tedy z tohoto pohledu charakterizovat jako menší sociální skupinu, která je uměle vytvořena, a jejímž úkolem je fungovat v rámci většího celku. Důvodem jejího vytvoření je zajistit lepší informovanost, kontrolu a efektivní fungování organizace. Velikost „malého pracovního kolektivu“, co do počtu, je zřejmě relativní, ale obecně za něj je možné považovat skupinu pěti až deseti lidí, kteří podléhají jednomu nadřízenému.

1. 2 Způsoby vedení a řízení lidí dle odborné literatury

„Kreativní umění vzkvétá v prostředí vzájemného povzbuzování, zpětné vazby a konstruktivní kritiky – ve společenství kreativity.“

William T. Brady¹⁾

Způsobů, jak řídit pracovní kolektiv je celá řada a vychází z obecných funkcí, které řízení má. Týkají se jak samotných lidí, tak prostředků, prostoru i času. Patří sem:²⁾

- 1) **Plánování** – činnost vedoucího pracovníka, která vede k vytvoření plánu → stanovení úkolů, cílů, rozmístění síly, prostředků v prostoru a čase. Plán musí být jasný, srozumitelný, jednoduchý a proveditelný, tak aby jeho výsledkem byla fungující organizace.
- 2) **Organizování** – cílem je uspořádat činnosti tak, aby vedly k dosažení požadovaných výsledků, ke splnění plánu → plán musí pochopit a realizovat konkrétní jednotliví pracovníci.
- 3) **Kontrola** – vedoucí, tedy ten, kdo řídí, je zároveň i tím, kdo kontroluje, zda činnosti probíhají v souladu s plánem → zjištění a rozbor aktuálního stavu, zajištění opatření, nápravy, pokud neprobíhá vše v souladu s normami, → je třeba

¹⁾ ADAIR, John. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005, s. 83. ISBN 80-251-0784-1

²⁾ ŘEHOŘ, Antonín, ŠIGUT, Zdeněk. Základy teorie a praxe řízení. Brno: IMS Brno, 2009.

zajistit, aby plánované úkoly byly provedeny spolehlivě, ve stanoveném čase za použití plánovaných prostředků.

- 4) **Operativní řízení** – organizační, metodická, místní a časová opatření → schopnost kreativně reagovat na změny a nečekané situace.
- 5) **Výchova (motivace)** – při řízení je nutné přesně vymezit odpovědnost a pravomoci, jak podřízených, tak jejich nadřízených, úkoly, kterými vedoucí pracovník svoje podřízené pověřuje musí být jasně formulovány, musí jim být vytvořeny podmínky pro jejich plnění, a nezbytnou součástí musí být i hodnocení podřízených → systém motivace zahrnuje hodnoty, postoje, vzájemné vztahy a sociální klima v kolektivu.

Každý řídicí pracovník má svůj styl řízení, vedení, motivování, kontroly a hodnocení pracovníků. Ke své práci využívá jak obecné zásady, metody a prostředky k řízení, tak jeho činnost dostává charakteristický osobitý rys díky individuálním vlastnostem každého jednotlivého řídicího pracovníka. Způsob, jakým nadřízení vedou svoje pracovníky, má významný vliv na efektivnost práce jednotlivých článků organizace, tedy oddělení, skupin, úseků, referátů... Zaměstnavatelé, resp. vedení organizace se tedy vždy zajímalo o to, jak jednotliví vedoucí jednají, tedy jaký je jejich styl řízení¹⁾. Lze tedy konstatovat, že obecný styl řídicí práce je podmíněn zejména strukturou organizace, historickým vývojem a tradicemi, dále pak způsobem, jakým vedoucího řídí jeho nadřízený, a neméně důležité jsou i některé zvláštní rysy národní povahy.

Nelze ovšem vycházet pouze z obecných stylů. Je nezbytné akceptovat i individuální faktory, které podmiňují styl práce vedoucího pracovníka. Základem je samozřejmě obecný styl řízení, dále je však nutné přihlídnout:

- 1) **k charakteru úkolů** – jiný styl vedení bude využívat předák na stavbě nebo mistr ve výrobním podniku, jiný styl řízení zvolí vedoucí kanceláře účetních
- 2) **k charakteru podmínek** – podmínky, za kterých řízení probíhá jsou také rozhodující, např. zda je možné si podřízené svolat na krátkou poradou a vysvětlit jim požadované úkoly, nebo zda je vzhledem k podmínkám jednodušší probírat pracovní záležitosti jednotlivě

¹⁾ BĚLOHLÁVEK, Fr.. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8

- 3) **k typu řízeného týmu, skupiny, oddělení ...** (např. věk, odbornost, morálka ...) – rozhodně jiný přístup je třeba zvolit při vedení mladých lidí, jiný, pokud má vedoucí na starosti již zkušené zaměstnance, rozdílně je třeba přistupovat k vysokoškolsky vzdělaným podřízeným a např. k pracovníkům se základním vzděláním
- 4) **k možnostem řídicího pracovníka** – již jsem zmínila, že vliv na styl řízení má i požadavek zaměstnavatele, resp. nadřízeného samotného vedoucího pracovníka, který určuje, jakými disponuje kompetencemi, pravomocemi, a jaké prostředky může při vedení svých podřízených využívat.
- 5) **k jeho vlastním předpokladům, schopnostem a osobním vlastnostem**, za které lze považovat zejména:
- temperament a charakterové rysy, stav duševního a tělesného zdraví
 - úroveň odborných znalostí, zkušenosti, zájmy
 - zastávané funkce na jednotlivých stupních řízení
 - rodinné poměry

→ všechny výše zmíněné faktory mají přímý vliv na osobnost vedoucího pracovníka a tím ovlivňují i jeho styl řízení ¹⁾.

Z výše uvedených funkcí vychází pak i způsoby vedení podřízených, které lze označit za styly řízení nebo též typy řídicích činností. Podle dostupné literatury ²⁾ je možné je shrnout do dvou základních stylů, které můžeme označit rovněž jako koncepce řízení. Jedná se o řídicí styly:

- **autoritativní** nebo **direktivní**, který zdůrazňuje, že rozhodování a kontrola přísluší výlučně vedoucímu pracovníkovi, resp. nadřízenému. Řízení spočívá zejména v dohledu na výkony podřízených, k prosazování rozhodnutí jsou používány pozitivní i negativní sankce, komunikace a komunikační procesy jsou jasně dány a směřují od vedoucích pracovníků k podřízeným. Variantami tohoto typu řízení jsou: patriarchální, charismatické, autokratické a byrokratické řízení.

¹⁾ ŘEHOŘ, Antonín, ŠIGUT, Zdeněk. Základy teorie a praxe řízení. Brno: IMS Brno, 2009

²⁾ NAKONEČNÝ, M. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0577-X

- **sociálně integrační**, který je označován jako **participativní** nebo **kooperativní**. Zde jsou uplatňována demokratická pravidla, je brán ohled na samostatnost a kritické myšlení člověka, cílem je motivace pracovníků, podpora rozvoje jejich schopností, je jim umožněno podílet se na rozhodování. Komunikační procesy jsou volné, důraz je kladen na zpětnou vazbu, autorita nadřízeného je dána jeho odborností. Variantami tohoto typu řízení jsou řízení prostřednictvím delegování a utvářením odpovědnosti za sebe sama.

Úkolem nadřízeného, resp. vedoucího pracovníka je vytvářet podmínky pro dobře fungující komunikaci a rozhodování a vytváření podmínek pro pracovní spokojenost a optimální pracovní výkon. Vzhledem k tomu lze konstatovat, že z hlediska optimálního fungování organizace by se tedy měl zaměřit zejména na motivování svých podřízených a dále na řešení konfliktů uvnitř organizace.

Dílčí závěr

Z výše uvedeného vyplývá, že osobnost vedoucího pracovníka, jeho vztah k podřízeným a způsoby, jakými s nimi komunikuje i jak je kontroluje, jsou rozhodující pro fungování organizace jako celku. Vedoucí pracovník musí mít autoritu, která bude vyplývat z jeho chování, jednání a znalostí, musí umět jasně sdělovat svoje požadavky a formulovat zadávané úkoly. Přiměřeně by se měl podílet na jejich řešení, provádět systematicky kontrolu. Klíčová je jeho schopnost motivovat podřízené.

1. 3 Specifika řízení ve státní správě

„Bez skutečné zangažovanosti se shora budou skutečné inovace znovu a znovu poraženy politikou, procedurami a rituály téměř každé velké organizace.“

*Anon*¹⁾

Státní správa, nebo veřejný sektor, či sektor veřejných služeb má svoje specifika, která se projevují právě zejména v oblasti řízení. Specifičnost těchto organizací vyplývá

¹⁾ ADAIR, John. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005, s. 84. ISBN 80-251-0784-1

jak z postavení ve společnosti, mnohdy má jejich činnost a působení vrchnostenský charakter, tak z jejich struktury, která je označována jako byrokratická. Rozdíly mezi byrokratickým řízením a tzv. podnikatelským řízením jsou dobře vidět v následující tabulce.

Obr. 1 Byrokratické versus podnikatelské řízení ¹⁾

	Byrokratické řízení	Podnikatelské řízení
Střed zájmu řídicích pracovníků	Předpisy	Výsledky
Záběr	Úzký	Široký
Prostor pro řídicí pracovníky	Nepružný	Pružný
Rozpočtová orientace	Všechno utratit	Utrácet efektivně
Adaptabilita ke změnám prostředí	Malá	Velká

Z tabulky je naprosto zřejmé, s jakými problémy se státní sektor potýká. Státní organizace se věnují zejména kontrole a struktuře, což vyvolává vyšší nároky na čas potřebný k tomu, aby provedly běžná i nutná opatření související s jejich posláním. Zejména ve státní správě se projevuje problém několikastupňového systému kontroly a schvalování.

Struktura sektoru veřejných služeb, resp. státní správy je těžkopádná a její uvolnění tak, aby se staly více funkčními a orientovaly se na potřeby společnosti, která je jako službu začíná stále více vnímat, je do budoucna nevyhnutelné. Změny, které by státní sektor mohly zpružnit, zlepšit jeho funkčnost a efektivitu a zvýšit odpovědnost státní správy před veřejností, však narážejí na problémy, související zejména se dvěma faktory. Jsou jimi vysoký stupeň monopolizace a téměř neměnné prostředí. Tyto dva faktory chrání organizace veřejných služeb proti jakýmkoliv změnám a je velmi nesnadné zde zavádět nové postupy, styly i změny ve struktuře.

Rozdíl mezi vedoucími pracovníky ve státním sektoru a mezi vedoucími a řídicími pracovníky v podnikatelské nebo soukromé sféře je zejména v jejich zaměření. Vedoucí pracovník, manažer ve firmě či podniku má jasně definované cíle a snaží se o jejich

¹⁾ PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada, 1996, s. 525. ISBN 80-7169-250-6

uspokojení, příp. o jejich maximalizaci. Je jasné, že hodnotícím kritériem jsou výsledky, zisk a minimalizace nákladů. Musí tedy být kreativní, dynamický a schopný okamžitě reagovat na vývoj na trhu. Naproti tomu vedoucí pracovník ve státní sféře hájí „veřejný zájem“ a pod tímto pojmem si lze velmi těžko představit konkrétní cíl. Státní sektor je poměrně stabilní a prostor pro dynamičnost a kreativitu je velmi omezený. Rovněž byrokracie, která je jeho nezbytnou součástí, neumožňuje pružně reagovat na změny a vývoj ve společnosti.

Dílčí závěr

Zkostnatělá a byrokratická státní sféra neumožňuje vedoucím pracovníkům pružně reagovat jak na potřeby jejich nadřízených, zaměstnavatelů, tak na potřeby a požadavky jejich podřízených. Každá změna je velmi složitým a zdlouhavým procesem a často zdaleka nedosáhne takových účinků, jakých je třeba. Vzhledem k vývoji ve společnosti bude v budoucnu třeba, aby státní sektor převzal z podnikatelského prostředí zejména schopnost pružně reagovat na vývoj situace.

1. 4 Možnosti a způsoby motivace podřízených dle odborné literatury

„Pokud se budete k lidem chovat na základě toho, jací jsou, zůstanou takoví, jací jsou. Pokud však s nimi budete zacházet na základě toho, jací by měli být, stanou se většími a lepšími osobami.“

Goethe ¹⁾

Otázkou motivace svých podřízených se musí nutně zabývat každý vedoucí pracovník. Měl by porozumět tomu, proč lidé dělají věci, které po nich žádá, a proč někdy dělají pravý opak toho, co po nich chce.

Co to vlastně je „motivace“? Motiv je v podstatě důvod, proč lidé dělají to, co dělají, jsou to faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali a jednali určitým způsobem. Tři složky motivace podle Arnolda a kol. (1991) jsou:

¹⁾ ADAIR, John. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005, s.162. ISBN 80-251-0784-1

- **směr** – co se nějaká osoba pokouší dělat;
- **úsilí** – s jakou pílí se o to tato osoba pokouší;
- **vytrvalost** – jak dlouho se o to tato osoba pokouší.¹⁾

Proč však lidé jednají určitým způsobem? Proč si najdou svůj směr, vyvíjejí úsilí a jsou ve svém jednání vytrvalí? Existuje spousta přehledů, které toto vysvětlují. V některých jde o naplnění a dosažení vlastních potřeb, přijímání výzev a překonání sebe sama, podle jiných hraje hlavní roli očekávání lidí, že se jim jejich jednání vyplatí a budou odměněni. Všechny organizace řeší problém, co dělat pro to, aby dosáhly trvale vysoké úrovně výkonu lidí, věnují pozornost nejvhodnějším způsobům motivování a hledají nástroje, jejichž prostřednictvím lze lidi motivovat.

Pokud má vedoucí pracovník možnost vést pracovní kolektiv o takové velikosti, kdy je schopen vnímat osobnost každého jednotlivého podřízeného, pak má obrovskou výhodu. Každý člověk uspokojuje totiž svoje individuální potřeby, které se mohou výrazně lišit. Motivovanost vychází buď z něj samotného, ale mnohem výraznější je vliv vnější motivace. Lze tedy říci, že existují dva typy motivace – motivace vnitřní a motivace vnější.

Motivaci vnitřní ovlivňují faktory, které si lidé sami vytvářejí, a které je ovlivňují. Těmito faktory jsou odpovědnost, kterou lze definovat jako pocit, že práce, kterou děláme, je důležitá, a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi, dále je to autonomie, nebo-li volnost konat, příležitost využívat a rozvíjet svoje schopnosti a dovednosti, a neméně důležité je i to, zda je práce pro nás podnětná a cítíme možnosti k dalšímu osobnímu i pracovnímu růstu a postupu.

Vnější motivace je to, co dělají jiní pro to, aby lidé byli motivováni. Sem patří jak odměny, tak sankce a tresty. Odměna nemusí být jen finanční (zvýšení platu, odměny, prémie...), řadíme sem i pochvaly, povýšení. Důležitým vnějším motivátorem je například i kvalita pracovního prostředí, úroveň komunikace na pracovišti, pracovní kolektiv, možnost vzdělávání se, a rozhodně sem patří i přístup vedoucích pracovníků ke svým podřízeným.

¹⁾ ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002, s.159. ISBN 80-247-0469-2.

Z výše uvedeného lze tedy odvodit **techniky motivování**¹⁾, které je možné ve vztahu k podřízeným, ale i ve vztahu sám k sobě, využívat. K typickým technikám motivování patří:

1. Využívat principy působení lidských potřeb.
2. Motivace založená na myšlence, že chování člověka je závislé na jeho důsledcích.
3. Motivace přímou, otevřenou a osobní komunikací.
4. Koučování.
5. Poskytování a přijímání zpětné vazby.
6. Nefinanční motivátory.
7. Motivace osobní vizí – hodnotící pohovor.

1. Využívat principy působení lidských potřeb:

- peníze,
- osobní postavení,
- pracovní výsledky, výkon,
- přátelství,
- jistota (zaměstnání...),
- odbornost,
- samostatnost,
- tvořivost,
- uznání.

2. Motivace založená na myšlence, že chování člověka je závislé na jeho důsledcích:

- nedávat všem stejnou odměnu,
- každý, kdo je odměňován, musí vědět za co,
- pokud dělá někdo něco špatně, musí se to dozvědět,
- kritizovat a trestat nelze nikdy před ostatními.

¹⁾ MÁCOVÁ, Emilie. Manažerské dovednosti II. Vzdělávací středisko MF Vltava, 2009, s. 26.

3. Motivace přímou, otevřenou a osobní komunikací

Komunikace je oboustranná aktivita hovořícího a naslouchajícího. Oproti ryze mechanickému pojetí přenosu informací, se při styku člověka s člověkem informace nejen přenáší, ale také se formují, zpřesňují a rozvíjejí. Zároveň se tím mění a rozvíjí vzájemný vztah mezi komunikujícími¹⁾. Komunikace tak dává velmi široký prostor pro její využití při motivování lidí. Je-li motivace přímá a otevřená, pak mohou být takové i vzájemné vztahy mezi lidmi.

4. Koučování

Tento přístup k vedení a řízení lidí vychází z optimistického pohledu na člověka. Jedná se o způsob komunikace a vedení lidí, při které je uvolněn potenciál každého jednotlivého člověka a umožňuje maximalizovat jeho výkon. Cílem koučování je, aby se nejasné představy proměnily ve zcela konkrétní cíle, kterých pak lze krok za krokem dosáhnout. Používá se jako způsob rozvoje osobnosti, je jednou z možností řešení problémů, dává možnost člověku nalézt osobní motivaci či osobní cíle, je nástrojem ke stanovení si priorit a jednotlivých dílčích kroků potřebných pro dosažení cíle a lze jeho prostřednictvím nalézt i osobní spokojenost.

Být „koučován“ však není schopen každý. Musí to být člověk schopný sebereflexe, ochotný měnit sebe a svoje zvyky. Dobrý „kouč“ musí zaměřit pozornost na jeho potřeby, motivace, očekávání a musí rovněž přihlídnout k jeho osobnímu vyladění, tedy k tomu čemu věří, nebo čemu naopak ne, jaký je jeho vztah k riziku, musí zjistit, co mu vyhovuje nebo do jaké míry je ochoten se přizpůsobovat.

5. Poskytování a přijímání zpětné vazby

Dávání zpětné vazby je podmínkou pro dlouhodobé dosahování dobrých výsledků²⁾. Zpětná vazba může být buď ve formě poděkování, pochvaly nebo třeba odměny a měla by následovat bezprostředně poté, co podřízený splnil zadaný úkol. Tato pozitivní zpětná vazba by měla být veřejná. Naopak negativní zpětná vazba musí probíhat

¹⁾ KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988.

²⁾ MÁCOVÁ, Emilie. Manažerské dovednosti II. Vzdělávací středisko MF Vltava, 2009, s. 27.

zásadně beze svědků a musí být podložena konkrétními a doložitelnými údaji. Podřízený však nesmí být v žádném případě ponižován. I negativní zpětná vazba by však měla následovat bezprostředně poté, kdy k nějakému neuspokojivému výsledku dojde.

Ve vztahu podřízený a nadřízený je důležité zpětnou vazbu nejen dávat, ale rovněž ji vyžadovat. Je to velmi obtížná záležitost. Jednak přesvědčit podřízené, aby bez obav zpětnou vazbu svému nadřízenému dávali, tak i naučit se ji přijímat, zvyknout si na to, že lidé vám řeknou i o věcech méně příjemných nebo vás budou dokonce kritizovat. Zde je třeba se oprostít od předsudků, vcítit se do člověka a uvědomit si, že nám prokazuje dobro tím, že to říká přímo nám a ne za našimi zády.

6. Ne finanční motivátory:

- spolupráce, ochota pomoci druhým, pochopení pro jejich práci,
- vstřícnost při řešení pracovních problémů,
- zájem o osobní problémy, ale i zájmy podřízených, ochota je vyslechnout,
- převzetí osobní odpovědnosti za svoje podřízené – stát za nimi, podporovat je,
- předávání zkušeností – dělit se se svými podřízenými o svoje znalosti a zkušenosti, zejména v případě, že jim mohou pomoci k lepším výsledkům,
- otevřenost, upřímnost, ohleduplnost, pochopení ... ze strany nadřízeného vůči podřízeným,
- objektivnost – „měřit všem stejným metrem“,
- neverbální – úsměv, podání (pomocné) ruky.

7. Motivace osobní vizi – hodnotící pohovor

Cílem hodnotícího pohovoru je zhodnocení oboustranných pracovních podmínek a výsledků spolupráce. Oba – nadřízený i podřízený, by se na něj měli pečlivě připravit. Nadřízený si musí zrekapitulovat fakta o tom, jak podřízený plní svěřené úkoly, zda se řídí jeho pokyny a absolvuje doporučená školení. Měl by si promyslet, čeho chce tímto pohovorem u svého podřízeného dosáhnout. Podřízený by si měl rovněž zrekapitulovat svoje úspěchy i případné neúspěchy. Neměl by se bát otevřeně hovořit o tom, co se mu

povedlo, pokud došlo k nějakým chybám, připravit si vysvětlení. Sám by měl navrhnout, co by se dalo zlepšit, měl by předložit svoje náměty, návrhy, nápady.

Výsledkem hodnotícího pohovoru by měla být situace, kdy podřízený po rozhovoru se svým nadřízeným odchází s pocitem, že je na jemu svěřené úkoly připravený, a že je zvládne.

Dílčí závěr

Motivování podřízených je jedna z nejdůležitějších povinností, které vedoucí pracovník má. Pokud chce od lidí kvalitní a profesionální výkon, pak musí s lidmi komunikovat, pochopit je, musí znát jejich slabé i silné stránky a je téměř jeho povinností se snažit o to, abych jejich pracovní podmínky a prostředí byly odpovídající a přiměřené pro jejich optimální pracovní výkon. Jen s lidmi, kteří svou práci dělají rádi a mají důvod se snažit být co nejlepší, lze dosáhnout požadovaných výsledků a pracovních výkonů.

1. 5 Možnosti motivace s přihlédnutím ke specifitě státní správy

„A nikdo by neměl pracovat pro peníze a nikdo by neměl pracovat kvůli slávě, ale každý by měl pracovat kvůli radosti z práce.“

Rudyard Kipling – spisovatel¹⁾

Státní správa je ve vztahu k motivování lidí poněkud nepružná. Finanční ohodnocení je realizováno podle přesných tabulek, jednotliví pracovníci jsou podle dosaženého vzdělání a délky praxe zařazeni do příslušných platových tříd a stupňů. Výše osobního ohodnocení je úměrná nejen věku a délce praxe, ale také limitovaná možnostmi, jež nabízí velmi napjatý rozpočet prostředků určených na mzdy. Na mimořádné odměny

¹⁾ LEWTHWAITE, Julie. Začínám řídit lidi. Brno: Computer Press, 2007, s. 145. ISBN 978-80-251-1727-9

nebo prémie se v těchto napjatých rozpočtech prostředky hledají velmi špatně, a tak využití peněz, jako motivátoru, je věc velmi problematická.

Možnost osobního růstu a naděje na povýšení, či přechod na jinou, zajímavější a náročnější pozici se zdá být jako snazší cesta k tomu, jak svoje podřízené namotivovat. Je však faktem, že poměrně byrokratický systém, který se týká i otázky personalistiky, také nedává příliš prostoru pro využití tohoto způsobu motivace. Z vlastní praxe sama vím, že co se týče například vedoucího postavení, tak mnohdy se už roky ví, že až ten či onen nastoupí do důchodu, tak že na jeho místo přijde tamten. Jen velmi zřídka se stane, že by se na vedoucí postavení dostal mladý, dravý, i když možná méně zkušený člověk. Je to samozřejmě dáno i charakterem činností, které státní správa vykonává. Zkušenosti a znalosti získané za roky práce ve státním sektoru jsou nepřenositelné a nesdělitelné. I když se mění zákony, vyhlášky a předpisy, tak vnitřní struktura organizací je víceméně stále stejná.

Poměrně velkým motivátorem, a doufám, že to potvrdí i můj malý průzkum, je určitě jistota zaměstnání, a související jistota pravidelného výdělku. Pokud člověk má o práci, kterou dělá, zájem a snaží se, aby jeho pracovní výsledky a výkony byly dobré, pak může být vcelku klidný. Navíc mu práce ve státní správě nabízí i prostor pro zvyšování a rozšiřování odbornosti formou školení a kurzů.

Vedoucí pracovník ve státním sektoru se tedy při snaze motivovat svoje podřízené potýká s odlišnými problémy, než jeho kolegové v podnikatelském prostředí. Nemůže nabídnout finanční odměnu nebo vyšší postavení. Jeho úloha je jiná a je třeba se na ni také úplně jinak dívat. Jeho prostředkem k motivování svých podřízených musí být jeho vlastní osobnost. Svým vlastním chováním může dopomáhat k jejich motivaci. Co se týče jeho vztahu k podřízeným, jeho chování a komunikace s nimi, jsou jeho možnosti téměř neomezené. Vedoucí pracovník ve státním sektoru může dodržovat několik jednoduchých pravidel, na jejichž realizaci určitě nepotřebuje finanční prostředky:

- Lidé potřebují vědět, že je o ně zájem.
- Lidé potřebují cítit, že se o ně dbá.
- Je důležité, aby si každý uvědomil své vlastní hodnoty.
- Je na nás, abychom každého v tomto vědomí podpořili.

- Pokud si je každý vědom svých hodnot, pak i morální úroveň celé skupiny je vysoká.
- Pokud je morální úroveň skupiny vysoká, má taková skupina i předpoklad úspěšného rozvoje ¹⁾.

Dílčí závěr

V posledních letech se snaží státní správa přiblížit podnikatelskému sektoru a využívat techniky motivování, které jsou popsány v odborné literatuře. Vzhledem ke svým možnostem však stále velmi zaostává. Současný člověk je orientovaný především na úspěch a hmotnou stránku, a zde mu státní správa téměř žádný růst nenabízí. To, jak jsou lidé motivováni pro svou práci, jak se snaží, aby jejich pracovní výsledky byly co možná nejlepší, tak záleží do velké míry na osobnosti vedoucího pracovníka a především na jejich vlastním přesvědčení a míře odpovědnosti.

1. 6 Hodnocení podřízených, IQ versus EQ (emoční inteligence)

„Více získáte z chování, které odměníte. Nedostanete to, v co doufáte, co žádáte, co si přejete nebo o co žebraíte. Získáte to, co odměníte.“

Michel le Boueuf²⁾

Jedním z nejsilnějších motivačních nástrojů v rukou vedoucího pracovníka může být hodnocení pracovního výkonu podřízených. Záleží však na tom, jakým způsobem je připraveno. Pokud se jedná pouze o formální úkon, ztrácí veškerý smysl. Hodnocení, je-li správně a kvalitně provedeno, lze využít ke zvýšení osobního výkonu jednotlivce,

¹⁾ HARVEY, Christine. Umění motivovat, cesta k úspěchu. (Dokážete to i vy!). Praha: Victoria-Publishing, 1992, s. 22. ISBN 80-85427-23-0

²⁾ ADAIR, John. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005, s. 163. ISBN 80-251-0784-1

k využití a rozvoji jejich potencialů, k navrhování a plánování personálních záloh a ke zlepšení komunikace mezi vedoucími a jejich podřízenými ¹⁾.

Hodnocení, které je efektivní a přínosné umožňuje vedoucímu pracovníkovi motivovat pracovníky k dosahování lepších pracovních výkonů, vyjádřit svoje názory a připomínky k jejich práci, dávat svým podřízeným zpětnou vazbu, pochopit jejich zájmy a představy o jejich dalším rozvoji, a tak jim plánovat účast na školeních a kurzech. Dále díky němu může rozvíjet přednosti svých podřízených a naopak eliminovat jejich nedostatky a samozřejmě rovněž, je-li to možné, stanovovat jejich mzdu a zejména její pohyblivé složky.

Pokud je pracovník správně a konstruktivně hodnocen, pak si odnáší z hodnocení pocit, že jeho práce je ceněna, což může být podnětem k jeho dalšímu úsilí, uvědomí si, jaký je pohled jeho nadřízeného na jeho práci a cíle, kterých v ní chce dosáhnout. Pracovník může prezentovat svoje potřeby, osobní cíle a rovněž má příležitost se vyjádřit ke svým nárokům na osobní růst a rozvoj.

V praxi můžeme rozlišit následující úrovně hodnocení výkonu: ¹⁾

- 1. každodenní styk vedoucího pracovníka se svými podřízenými**, při kterém může okamžitě a bezprostředně reagovat na úroveň práce, kterou pracovníci odvádějí. Důležité je si uvědomovat, že již tyto poznámky k jejich práci jsou hodnocením. Z toho je třeba vycházet, sdělovat podřízeným svůj názor na kvalitu jejich práce, okamžitě chválit, ale i kritizovat, pokud je třeba.
- 2. hodnocení při dosažení výsledků**, které se provádí po zakončení dlouhodobých činností a dochází k hodnocení toho, co splněno bylo, co ne, případně jakým způsobem postupovat dále.
- 3. finanční hodnocení**, kterému by však mělo předcházet vysvětlení ze strany vedoucího, co jej vedlo ke stanovení výše odměny nebo ke zvýšení platu.
- 4. systematické hodnocení** zaváděné ke zvýšení účinnosti stimulačního systému. Provádí se ročně, pololetně nebo čtvrtletně a často je spojeno s hodnotícím pohovorem, při kterém je povinností vedoucího pracovníka pohovořit s podřízeným o jeho výsledcích a hodnocení zaznamenat.

¹⁾ BĚLOHLÁVEK, Fr.. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8

Pro skutečně efektivní hodnocení je třeba podniknout určité kroky¹⁾. Vedoucí pracovník musí:

- rozhodnout se, co bude hodnotit,
- rozhodnout se, jak často bude hodnotit,
- vybrat si nejlepší informační zdroj pro ohodnocení, tedy určit toho, kdo bude hodnotit,
- rozhodnout o struktuře hodnocení, musí si být vědom potencionálních problémů,
- provádět hodnocení.

Při hodnocení je nezbytné si uvědomit, že hodnocení jednotlivců by mělo provázet i hodnocení pracovní skupiny, týmu. Ve většině případů je totiž výkon a úspěšnost, či naopak neúspěšnost při plnění stanovených úkolů, týmovou prací. Hodnotíme-li tedy jednotlivé podřízené, pak vlastně hodnotíme jednotlivé články celku a je logické, že nejen výkon jednotlivce ovlivňuje výkon celé skupiny, týmu, oddělení, organizace, ale stejně tak výkon celku ovlivňuje i výkony jednotlivých podřízených. Proto je při hodnocení nutné vždy zdůrazňovat fakt, že se jedná o týmovou práci, a je třeba se vzájemně podporovat a pomáhat si. A tato schopnost by měla být rovněž jedním z kritérií, které je posuzováno v rámci hodnocení.

Předmětem hodnocení by tedy měly být nejenom znalosti, schopnosti a dovednosti podřízeného, ale vedoucí pracovník by měl rovněž přihlídnout k dalším faktorům, které mají vliv na jeho pracovní výkon. Při posuzování lidí je nutné si všimnout jejich celkové inteligence, schopnosti reagovat na požadavky okolního světa nejlepším možným způsobem, schopnost orientovat se v situacích, které život přináší, odlišit, co je důležité a co ne, čím se zabývat a hledat nová řešení. Podle toho, v jakém kontextu je jedinec posuzován, můžeme dělit inteligenci například na IQ–inteligenci a EQ–inteligenci (viz. Obr. 2 na str. 22), podle jiných kritérií můžeme inteligenci rozlišovat na abstraktní, praktickou nebo sociální. Tabulka na další straně vyjadřuje pouze modelově převažující složky řazené k jednotlivým typům inteligence. Je z ní patrné, že v praktickém životě jsou neoddelitelně spjaté, vzájemně se prolínají a doplňují.

¹⁾ LEWTHWAITE, Julie. Začínám řídit lidi. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9

Dosud byla posuzována spíše IQ–inteligence, a to už od školních let jedince. To znamená, že i při hodnocení lidí se hodnotily jejich znalosti a dovednosti. Ovšem sociální interakce v každodenním životě a vztahy mezi lidmi jsou založeny především na inteligenci emoční, tedy EQ–inteligenci. Na pracovišti, se svými kolegy, nadřízenými i podřízenými dnes tráví lidé větší část dne, a vztahy a klima, které zde panují jsou rozhodující jak pro výkon jedince, tak celého týmu. Rozvojem emoční inteligence, kterou lze chápat jako schopnost sledovat vlastní i cizí pocity a emoce, diferencovat je, vnitřně zpracovávat a přizpůsobovat jim své chování, je možné předejít komunikačním problémům i mnoha konfliktům ¹⁾.

Dílčí závěr

Hodnocení podřízených je nedílnou součástí práce vedoucího pracovníka. Jeho prostřednictvím může nadřízený motivovat pracovníky, vyjadřuje se k práci svých podřízených a samozřejmě je klíčem k finančnímu ohodnocení. Dobře provedené hodnocení by mělo být přínosné pro obě strany, tedy pro nadřízeného i podřízeného. Nadřízený by měl získat informace o tom, jaké představy mají pracovníci o svojí práci, kde vidí svoje úspěchy a kde naopak rezervy, jaké jsou jejich zájmy. Podřízený by zase měl odcházet s pocitem, že jsou mu připomínky nadřízeného jasné a zřejmé, a že tzv. „ví, na čem je“. Pokud je předmětem hodnocení i úprava platu, případně přiznání odměny nebo prémie, pak by měl být podřízený informován, co konkrétně je důvodem této úpravy, nebo za co je odměněn.

Při posuzování a hodnocení lidí, a ostatně i při výběru nových pracovníků by se vedoucí pracovník neměl soustředit pouze na jejich znalosti a dovednosti, ale rovněž i na schopnost komunikovat s okolím, ovládat se, přizpůsobovat, zapojit se do týmové práce a řešit konflikty. Sebezkušenější pracovník nemusí dosáhnout požadovaných výkonů, pokud není schopen komunikovat a orientovat se ve vztazích a situacích, které na pracovišti vznikají.

¹⁾ VÁVROVÁ, Soňa. Význam emoční inteligence pro rozvoj kompetencí sociálního pedagoga. In Sborník příspěvků z konference Sociální pedagogika ve střední Evropě, současnost a perspektivy. Brno: IMS, 2010, s. 602.

Obr. 2 Tabulka č. 1: Model odlišnosti a kompatibility IQ–inteligence a EQ–inteligence¹⁾

IQ-inteligence	EQ-inteligence
přemýšlení, hloubání	asociování
shromažďování faktů, údajů	hledání nových idejí
rozpoznávání smyslu	vytváření smyslu
logické rozhodování	rozhodování metodou pokusu a omylu
rozumově	intuitivně
tvrdá fakta	měkká fakta
analyticky	celostně
vedena rozumem	vedena pocity
zvažování	spontánní rozhodnutí
myslet	cítit
zkoušet, ověřovat	věřit ve správnost vlastního rozhodování
slova a čísla	lidé a situace
porozumění minulosti	vliv na budoucnost
logika	psycho-logika
egocentrický	skupinově zaměřený
izolovaný	zapojený
vzdělávání	rozvoj emocí

Zdroj: Brockert, Braunová, 1997, s. 18-19 (poupraveno autorkou)

¹⁾ VÁVROVÁ, Soňa. Význam emoční inteligence pro rozvoj kompetencí sociálního pedagoga. In Sborník příspěvků z konference Sociální pedagogika ve střední Evropě, současný stav a perspektivy. Brno: IMS, 2010, s. 601.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

2. Praktické šetření v rámci pracovních kolektivů

Tým, který vedu – referát kontrolního oddělení nepřímých daní Finančního úřadu pro Prahu 9 má v současné době osm členů. Začínala jsem s šesti lidmi, postupně se ale náš referát rozrostl. Co do počtu podřízených, myslím si, že skutečně lze hovořit o malém pracovním kolektivu. Práce s relativně malým počtem lidí přináší výhody i nevýhody. Osobně za velkou výhodu považuji skutečnost, že se všemi svými podřízenými mám velmi osobní vztah. Jsem seznámena s jejich rodinnými poměry, vím, kdo má partnera, kdo má děti, vím o jejich osobních starostech, ale i radostech.

Vztah mezi námi je velmi úzký a je oboustranný. To, co já vnímám jako výhodu, může však pro někoho představovat nevýhodu. Takto úzký a víceméně přátelský vztah s podřízenými, může vedoucímu pracovníkovi přinášet i spoustu problémů. Pochopení pro zaměstnance může být v rozporu s požadavky zaměstnavatele a vedoucí pracovník zde vlastně funguje jako zprostředkovatel tohoto vztahu. Jak tedy stanovit hranici mezi pochopením, a mezi plněním povinností?

Pomocí dotazníku a testů jsem se rozhodla provést malý průzkum mezi svými podřízenými a pokusit se tak zjistit, co je motivuje k práci, jak jsou spokojeni s tím, jak sami plní svoje pracovní povinnosti, jak jsou spokojeni, či nespokojeni, s mým vedením, jak hodnotí svoje možnosti, co je v práci baví, a co naopak ne. Pro srovnání jsem požádala o vyplnění dotazníku a testů pracovníky na obdobném pracovišti. Co se týče dotazníku, tak předpokládám, že zde může mít vliv snaha „nerozházet“ si to s nadřízeným, ale u testů, ve kterých jde o motivátory, pozitiva nebo naopak negativa práce a o zhodnocení toho, co je při práci nejvíce zdržuje je možné provést srovnání a zamyslet se nad tím, co pracovníkům státní sféry práce dává a naopak.

V následujících podkapitolách se budu zabývat jednotlivými dotazníky a testy, které jsem v rámci průzkumu rozdala svým podřízeným, a také pracovníkům na obdobném pracovišti. Pokusím se zhodnotit, co bylo mým cílem se jejich prostřednictvím dozvědět, a zda byly tyto cíle naplněny.

2. 1 Analýza motivovanosti podřízených

– dotazník zaměřený na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců

Dotazník, který je Přílohou č. 1 bakalářské práce ¹⁾ byl sestaven za účelem ověření spokojenosti, či nespokojenosti mých podřízených s pracovním prostředím, ve kterém tráví většinu času, s klimatem, které na jejich pracovišti panuje, a rovněž jsem je ve druhé části dotazníku požádala o zpětnou vazbu, aby ohodnotili moji práci a vyjádřili se ke způsobu, jakým je řídím. Před jeho vyplňováním jsem je upozornila, že se jedná o zcela anonymní průzkum, jehož výsledků využiji při zpracování svojí bakalářské práce. Požádala jsem je, aby jej vyplnili pravdivě a odpovědně, bez obav z nějakých postihů, pokud by výsledky byly pro mě nelichotivé.

První část dotazníku je zaměřena na spokojenost s pracovním prostředím a klimatem na pracovišti. Pracovníci odpovídají na otázky, které se týkají jejich pracoviště, vztahů a komunikace s kolegy, a dále mají možnost zhodnotit svoje osobní pracovní nasazení, zamyslet se nad tím, do jaké míry pracují tzv. naplno a kde mají případně rezervy.

Druhá část dotazníku by měla poskytnout zpětnou vazbu mně. Moji podřízení zde hodnotí můj přístup k nim, jak po pracovní stránce, tak v osobní rovině, a mají se vyjádřit ke způsobu, jakým pracovní kolektiv řídím.

Dotazník se skládá celkem ze třiceti otázek, ke kterým jsou nabízeny odpovědi „ano“, „spíše ano“, „spíše ne“ a „ne/nikdy“. Cílem je, aby se moji kolegové zamysleli nad otázkami a zaškrtnli odpověď, která nejlépe vyjadřuje, co a jak cítí.

2. 2 Testy zaměřené na sebepoznání a sebehodnocení podřízených

Testy zaměřené na sebepoznání a sebehodnocení by měly pomoci mým podřízeným si uvědomit, co je na práci baví a co naopak, měli by se zamyslet nad tím, jaké problémy jim plnění pracovních úkolů přináší, co jejich práci komplikuje, a zda a jak lze tyto problémy řešit.

¹⁾ www.feedback-online.cz

První test „Co mě motivuje – pozitiva, a co mě naopak nemotivuje – negativa“, který je Přílohou č. 2 bakalářské práce ¹⁾, je zaměřen na uvědomění si toho, co pracovníka na práci baví, a co naopak považuje za negativní. Je zde vyjmenováno devatenáct pozitiv a sedmnáct negativ a úkolem mých kolegů bylo, aby z nabízených možností vybrali pět pozitiv a pět negativ svojí práce, a ohodnotili je na stupnici 1 – 5, přičemž největší pozitivum/negativum mělo být hodnoceno pětkou.

Cílem tohoto testu je, aby si uvědomili, co vnímají na svojí práci pozitivně, tedy důvody proč jí dělají, a zároveň se zabývali i těmi negativními aspekty. Pro mě je zde pak prostor pro to, abych se snažila to, co vnímají jako pozitivní rozvíjet, a naopak se snažit potlačovat a eliminovat to, co vnímají jako negativní.

Druhý test s názvem „Analýza mojí práce – rizika a možnosti řešení“, který je Přílohou č. 3 bakalářské práce ¹⁾ je opět zaměřen na sebeuvědomění si toho, co nám v práci působí největší problémy. Zároveň jsou zde nabízeny možnosti řešení. Opět bylo úkolem vybrat pět největších rizik, které ve svojí práci moji podřízení cítí a ohodnotit je na stupnici 1 – 5, přičemž největší riziko mělo být hodnoceno pětkou. Dále jim byly nabídnuty i možnosti řešení, ze kterých měli vybrat pět a opět je ohodnotit na stupnici 1 – 5, přičemž nejlepší řešení mělo být hodnoceno pětkou.

Cílem testu je, aby se moji podřízení zamysleli nad tím, zda jim práce, kterou vykonávají přináší nějaká rizika, která by mohla ovlivnit jejich pracovní výkon. Z nabídnutých řešení si mají vybrat, jak tyto problémy řešit. Na základě tohoto testu by se měli naučit hledat potencionální rizika, ale zároveň hledat řešení, jak se s nimi vyrovnat.

Ve třetím testu, který je nazván „Co mě při práci nejvíce zdržuje?“, a který je Přílohou č. 4 mojí bakalářské práce ¹⁾ se mají moji podřízení zamyslet nad tzv. žrouty času, tedy nad tím, co je při jejich práci nejvíce zdržuje. Ze seznamu dvaceti „žroutů času“ měli vybrat pět, které je nejvíce od práce odvádějí nebo je zdržují. Jsou zde

¹⁾ MÁCOVÁ, Emilie. Manažerské dovednosti II. Vzdělávací středisko MF Vltava, 2009.

uvedeny jejich osobní postoje, podmínky pro práci, problémy týkající se komunikace a vztahů na jejich pracovišti.

Na základě testu si mohou pracovníci uvědomit, které činnosti je zbytečně obírají o čas, a mají tak možnost je eliminovat, případně hledat řešení, jak se jim při práci vyhnout.

2.3 Vyhodnocení dotazníku a testů

Jak jsem již uvedla, testy jsem rozdala svým osmi podřízeným v referátu kontrolního oddělení, a dále pracovníkům na jiném oddělení finančního úřadu, v rámci odborné praxe. Zvolila jsem záměrně jiné oddělení finančního úřadu, kde pracuji, protože skupina, která vyplňovala dotazník a testy, stejně jako měli moji podřízení, pracuje za velmi podobných podmínek, kterými jsou například pracovní prostředí, vyšší vedení, jednotný způsob hodnocení, možnosti motivace. Mohu tedy provést malé srovnání toho, jak odpovídali moji podřízení, a jak dotazník a testy vyplnili podřízení mé kolegyně z vyměřovacího oddělení.

Vyhodnocení dotazníku

Dotazník byl zaměřený na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců.

- vyhodnocení odpovědí mých podřízených – pracovníků referátu nepřímých daní kontrolního oddělení Finančního úřadu pro Prahu 9:

1. část dotazníku zaměřená na spokojenost s pracovním prostředím a klimatem na pracovišti – z vyhodnocení vyplynulo, že na straně mých podřízených převažuje spokojenost. Jsou spokojeni s tím, jak na pracovišti funguje vzájemná spolupráce, s atmosférou, která na pracovišti panuje a líbí se jim i prostředí, ve kterém pracují. Své kolegy považují za přátele, i když na vzájemné setkávání mimo pracoviště není čas. Práce, kterou dělají je baví a uspokojuje a mnozí by doporučili práci na finančním úřadě svým známým, příbuzným či přátelům.

Rovněž ale uvedli, že na pracovišti občas dochází ke konfliktům, a také, že jim chybí možnost dalšího osobního růstu na stávajícím pracovišti.

2. část dotazníku zaměřená na spokojenost s prací nadřízeného – z vyhodnocení vyplynulo, že jsou moji podřízení s mojí prací a způsobem vedení a řízení spokojeni. Uvedli, že rozumím jejich připomínkám a beru je v úvahu a zabývám se jejich pracovními i soukromými problémy. Nemají pocit, že by byli neoprávněně kritizováni a rovněž popřeli, že by na jejich pracovišti vládl chaos a špatná organizace práce. Za snad jedinou výtku vůči mně lze považovat ojedinělý názor, že jsou ode mě málo chváleni.

- vyhodnocení odpovědí pracovníků referátu vyměřovacího oddělení fyzických osob Finančního úřadu pro Prahu 9 – porovnávací průzkum:

1. část dotazníku zaměřená na spokojenost s pracovním prostředím a klimatem na pracovišti – z vyhodnocení rovněž vyplynulo, že na straně pracovníků referátu vyměřovacího oddělení převažuje spokojenost. Největší spokojenost se týká vztahů s kolegy, se kterými se setkávají i mimo práci, kladně vnímají atmosféru na jejich pracovišti. Jsou spokojeni s tím, že na pracovišti funguje vzájemná spolupráce, práce je spíše baví, a ani oni nejsou zdrženliví, co se týče případného doporučení pro své známé, příbuzné či přátele, aby pracovali na finančním úřadě.

Rovněž však připustili, že i na jejich pracovišti občas dochází ke konfliktům, nejsou příliš spokojeni s tím, v jakém pracují prostředí a také jim chybí možnost dalšího osobního růstu.

2. část dotazníku zaměřená na spokojenost s prací nadřízeného – z vyhodnocení vyplynulo, že podřízení mojí kolegyně, vedoucí referátu ve vyměřovacím oddělení fyzických osob, jsou se způsobem, jakým je vede a řídí spokojeni. Uvedli, že si všímá jejich pracovních výsledků, bere v úvahu jejich připomínky a rozumím jim, a jsou spokojeni i s tím, jak jsou hodnoceni. Oceňují její pochopení pro jejich pracovní, ale i osobní problémy, rozumí jejich připomínkám a bere je v úvahu, a zabývá se jejich pracovními i soukromými problémy. Necítí se být neoprávněně kritizováni, naopak se cítí být chváleni a jsou spokojeni i s organizací práce na jejich pracovišti.

Vyhodnocení testu „Co mě motivuje – pozitiva, a co mě naopak nemotivuje – negativa“

Test je zaměřen na to, aby si pracovníci uvědomili, co je na jejich práci baví, a co naopak považují za negativní.

- vyhodnocení odpovědí mých podřízených – pracovníků referátu nepřímých daní kontrolního oddělení Finančního úřadu pro Prahu 9:

Pořadí	POZITIVA mojí práce v pořadí od největšího po nejmenší z nabízených	NEGATIVA mojí práce v pořadí od největšího negativa po nejmenší z nabízených
1.	Stálý příjem	Neustálé změny v zákonech, změny zákonů „na poslední chvíli“
2.	Mám práci Dobrý vedoucí	Stresová práce
3.	Možnost organizovat si práci	Negativní medializace
4.	Různorodost	Většina žen
5.	Uspokojení, práce mě baví	Špatné finanční ohodnocení, chybějící uznání
6.	Sociální jistoty Komunikace s lidmi	Neustále nové informace, výklady, špatná informovanost v rámci resortu, nejednotnost výkladů
7.	Pružná pracovní doba Možnost práce s lidmi	Obtížní klienti
8.	Možnost sebevzdělávání	Velký objem práce
9.	Práce s lidmi	Nedostačující technika Nemožnost obsáhnout celou problematiku

- vyhodnocení odpovědí pracovníků referátu vyměřovacího oddělení fyzických osob Finančního úřadu pro Prahu 9 – porovnávací průzkum:

Pořadí	POZITIVA mojí práce v pořadí od největšího po nejmenší z nabízených	NEGATIVA mojí práce v pořadí od největšího negativa po nejmenší z nabízených
1.	Mám práci	Špatné finanční ohodnocení, chybějící uznání
2.	Možnost práce s lidmi	Neustálé změny v zákonech, změny zákonů „na poslední chvíli“
3.	Stálý příjem	Neustále nové informace, výklady, špatná informovanost v rámci resortu, nejednotnost výkladů
4.	Sociální jistoty	Velký objem práce
5.	Možnost organizovat si práci	Nemožnost obsáhnout celou problematiku
6.	Dobrý vedoucí	Stresová práce
7.	Práce s lidmi	Nedostačující technika
8.	Uspokojení, práce mě baví	Obtížní klienti Nespravedlivost v odměňování práce
9.	Samostatnost Různorodost	Většina žen Práce mě neuspokojuje

Vyhodnocení testu „Analýza mojí práce – rizika a možnosti řešení“

Test je zaměřen na sebeuvědomění si toho, co pracovníkům působí při jejich práci největší problémy a zároveň nabízí možnosti řešení.

- vyhodnocení odpovědí mých podřízených – pracovníků referátu nepřímých daní kontrolního oddělení Finančního úřadu pro Prahu 9:

Pořadí	RIZIKA práce – sestupně od rizika, které podřízení vnímají jako největší	MOŽNOSTI ŘEŠENÍ v mojí práci – sestupně od nejlepšího možné řešení
1.	Možnost chyby	Zlepšit finanční ohodnocení
2.	Únava, podrážděnost, vypětí	Změnit zákon Zlepšení vážnosti práce
3.	Možnost fyzického napadení	Mít nadhled, obrnit se
4.	Vysoká zodpovědnost	Včasná informovanost
5.	Možnost přijít o práci	Možnost relaxace
6.	Práce s penězi	Více uznání od nadřízených Zlepšit organizaci práce Změnit zaměstnání
7.	Špatně rozdělená práce	Větší možnost školení
8.	Vyrovnaní s úplatkem	Očkování, vitamíny (<i>pozn. nikdo neoznačil</i>)

- vyhodnocení odpovědí pracovníků referátu vyměřovacího oddělení fyzických osob Finančního úřadu pro Prahu 9 – porovnávací průzkum:

Pořadí	RIZIKA práce – sestupně od rizika, které podřízení vnímají jako největší	MOŽNOSTI ŘEŠENÍ v mojí práci – sestupně od nejlepšího možné řešení
1.	Únava, podrážděnost, vypětí	Zlepšit finanční ohodnocení
2.	Možnost přijít o práci	Mít nadhled, obrnit se
3.	Možnost chyby	Změnit zákon
4.	Špatně rozdělená práce	Včasná informovanost
5.	Vysoká zodpovědnost	Více uznání od nadřízených Zlepšit organizaci práce
6.	Možnost fyzického napadení Práce s penězi	Zlepšení vážnosti práce
7.	Možnost fyzického napadení Práce s penězi	Možnost relaxace
8.	Vyrovnaní s úplatkem	Změnit zaměstnání Očkování, vitamíny (<i>pozn. nikdo neoznačil</i>)

Vyhodnocení testu „Co mě při práci nejvíce zdržuje?“

Test slouží k zamyšlení se nad tím, co pracovníky při práci nejvíce zdržuje.

- vyhodnocení odpovědí mých podřízených – pracovníků referátu nepřímých daní kontrolního oddělení Finančního úřadu pro Prahu 9:

1. místo, tedy největší „žrout času“	hodně papírování, čtení
2. místo	nepoužívám dostatečně dostupnou techniku, která by mohla moji práci zjednodušit, zrychlit
3. místo	snaha znát (mít) všechna dostupná data neumím říct „ne“ sklon k tomu odkládat co mě nebaví snaha si udělat všechno sám telefonické vyrušování zdravotní nebo jiné osobní problémy
4. místo	snaha udělat toho příliš mnoho najednou neúplná, nedostatečná informovanost, špatná nebo nulová komunikace neohlášené návštěvy nedostatečná motivace rozptylování ze strany mých spolupracovníků
5. místo	špatná evidence a zakládání písemností nestíhám termíny, a tak často improvizuji neustálé hledání lístečků s poznámkami, telefonními čísly, vzkazy

- vyhodnocení odpovědí pracovníků referátu vyměřovacího oddělení fyzických osob Finančního úřadu pro Prahu 9 – porovnávací průzkum:

1. místo, tedy největší „žrout času“	snaha znát (mít) všechna dostupná data telefonické vyrušování
2. místo	nejasné, nepřesné stanovení úkolů snaha udělat toho příliš mnoho najednou hodně papírování, čtení nepoužívám dostatečně dostupnou techniku, která by mohla moji práci zjednodušit, zrychlit
3. místo	neumím říct „ne“ neúplná, nedostatečná informovanost, špatná nebo nulová komunikace neohlášené návštěvy nedostatečná motivace rozptylování ze strany mých spolupracovníků zdravotní nebo jiné osobní problémy
4. místo	sklon k tomu odkládat co mě nebaví spěch, netrpělivost snaha si udělat všechno sám

3. Využití poznatků získaných šetřením v praxi

Cílem mojí bakalářské práce bylo zejména seznámit se s teoretickými možnostmi vedení a řízení malého pracovního kolektivu, resp. podřízených obecně tak, abych mohla těchto získaných znalostí nadále využít v praxi.

Dále bych ráda na základě studia odborné literatury, svých dosavadních zkušeností a zejména na základě provedeného průzkumu zhodnotila, zda jsou v teorii popsané způsoby aplikovatelné na oblast státní správy, kde pracuji.

3. 1 Vyvození závěrů pro podřízené a pro vedoucí malého pracovního kolektivu na základě vyhodnocení dotazníku a testů

Výsledky průzkumu na základě dotazníku mají význam z větší části pro mě jako vedoucí, testy měly poskytnout možnost zejména mým podřízeným se zamyslet nad tím, co je v práci zdržuje, kde jsou rizika, co jim v práci způsobuje problémy, a co je naopak baví a přináší jim uspokojení.

Při vyvozování závěrů jak pro svoje podřízené, tak i pro mě, jako vedoucí malého pracovního kolektivu, chci zohlednit i výsledky průzkumu provedeného na vyměřovacím oddělení fyzických osob finančního úřadu, v rámci odborné praxe. Samozřejmě výsledky provedené na různých pracovištích jednoho finančního úřadu nelze zobecňovat na celou státní správu, ale vzhledem ke specifikům státní správy, která jsem popsala v teoretické části svojí práce, je možné je zhodnotit a dílní opatření a závěry pro praxi vyvodit.

A) ... k závěrům vyplývajícím z výsledků testů:

Moji podřízení a podřízení kolegyně z vyměřovacího oddělení měli možnost při vyplňování testů provést jakési sebehodnocení a zhodnotit svoje názory a postoje vůči svému zaměstnání, vůči práci, kterou vykonávají.

Jak vyplývá z tabulek v podkapitole 2.3 jsou si z části jejich odpovědi a jejich hodnocení velmi podobné, z části se však liší. Rozdíly, které je možné pozorovat pak vycházejí z odlišnosti práce, kterou vykonávají. Pracovníci kontrolního oddělení pracují více v terénu, chodí na kontroly a šetření do podniků, firem a k podnikatelům a potýkají se s odlišnými problémy. Specializují se pouze na užší okruh daňové problematiky, za to však podrobněji, a musí obsáhnout i problematiku správy daní a obchodního a občanského zákoníku. Naproti tomu pracovníci vyměřovacích oddělení svoji práci vykonávají v kanceláři a musí se zabývat širším okruhem daňové problematiky. Klienti chodí převážně za nimi, v úředních hodinách kdykoli, nebo po domluvě i mimo ně, a právě k nim jako k prvním směřují jejich dotazy.

Test „Co mě motivuje – pozitiva, a co mě naopak nemotivuje – negativa“ byl zaměřen na to, aby si podřízení uvědomili, co je na jejich práci baví, co je k práci motivuje, a co naopak považují za negativní. Jednoznačně z něho vyplynulo, že za pozitivum svojí práce považují stálý příjem, jistotu zaměstnání a sociální jistoty, které jim státní správa nabízí. Dále jim vyhovuje práce s lidmi a mezi lidmi a možnost si práci samostatně organizovat. To jsou jistě motivátory, se kterými lze dosahovat dobrých pracovních výsledků. Potěšující pro mě i pro moji kolegyni ve vyměřovacím oddělení je fakt, že jako jedno z pozitiv označili i „dobrého vedoucího“.

Pro nás, jako nadřízené, z toho vyplývá, že hodnoty, které se umístily na předních místech, to, co považují naši podřízení za pozitiva, je třeba podporovat a rozvíjet. Rozhodně není na místě používat jako sankce výhrůžky týkající se možnosti ztráty zaměstnání, které by se mohly stát kontraproduktivními. Strach a obavy ze ztráty zaměstnání jsou jedním z největších stresorů a vystresovaný člověk optimální pracovní výkon podat nemůže. Určitě jsou i případy, kdy je pohrůžka rozvázáním pracovního poměru účinná, ale je třeba postupovat velmi opatrně a individuálně. Stálost příjmu a sociální jistoty je jedním ze specifíků státní správy, ale nejedná se o nedotknutelné paradigma.

Z testu dále vyplynulo, že v zájmu dobrého fungování kolektivu je třeba podporovat spolupráci a komunikaci v rámci referátu. Podřízeným rovněž vyhovuje možnost si práci zorganizovat, a proto je na místě nebránit jim v samostatnosti, aby měli sami možnost rozvíjet svoje schopnosti a znalosti. Jen tak mohou převzít za svoji práci a svoje pracovní výsledky plnou odpovědnost.

Další test nazvaný „Analýza mojí práce – rizika a možnosti řešení“ byl zaměřený na sebeuvědomění si toho, co našim podřízeným pracovníkům působí při jejich práci největší problémy, v čem spatřují její rizika, a zároveň nabízí možnosti řešení, ze kterých si mohli vybrat ta, která považují za neoptimálnější. Za největší rizika označili pracovníci obou oddělení únavu, podrážděnost a vypětí, které vyplývají z jejich práce, dále možnost chyby, vysokou zodpovědnost a možnost fyzického napadení. Zde je nutné podotknout, že s verbálními útoky a slovními urážkami pracovníci se správce daně setkávají, bohužel, pravidelně. Poměrně vysoko se umístilo i riziko ztráty zaměstnání, které zřejmě souvisí zejména se skutečností, že vlna propouštění, spolu se snahou o zeštíhlení státního aparátu, se jich rovněž dotýká a oni toto nebezpečí vnímají.

Co se týče možností eliminace a řešení rizik uvedli pracovníci shodně na předních místech zlepšení finančního ohodnocení, přijetí potřebných změn v zákonech a také zlepšení vážnosti práce státních úředníků. To souvisí i s negativní medializací naší práce. Dále chtějí být včas a dostatečně o všem informováni a požadují od svých nadřízených více uznání. Moji podřízení i podřízení mojí kolegyně by shodně přivítali možnost relaxace a rovněž uvedli jako jednu z možností změnu zaměstnání.

Pro vedoucí pracovníky bude nutné vycházet z možností řešení, které podřízení považují za optimální tak, aby díky nim snížili rizika, která jejich práci provázejí. Zlepšení finančního ohodnocení je slabá stránka státní správy. Možnosti jsou velmi omezené. Stejně tak změny zákonů a zlepšení vážnosti není v silách vedoucích pracovníků jednotlivých odvětví státní správy. Její celkový obraz ve společnosti je vytvářen na základě mediálních zpráv a politických rozhodnutí, která s prací jednotlivých resortů často nesouvisí, nebo se týkají jednotlivců.

Kde má ale vedoucí pracovník možnost přispět k řešení problémů a rizik, se kterými se jeho podřízení potýkají, je oblast uznání ze strany nadřízeného, oblast organizace práce, dále jsou jimi včasná informovanost, nadhled a možnost relaxace. Uznání ze strany nadřízených musí přijít vždy, pokud se jeho podřízeným něco povede, pokud splní požadované úkoly nebo zvládnou složitý případ. Na poli organizace práce a informovanosti podřízených je zejména na vedoucím pracovníkovi, jakým způsobem práci rozděluje, koordinuje a kontroluje, jakým způsobem sděluje informace, a jak se svými podřízenými komunikuje. Na základě toho jeho podřízení

pak cítí buď podporu a oporu, anebo naopak negativně vnímají chaos na pracovišti a nekompetentnost nadřízeného. K hodnocení pracovníků i řešení každodenních problémů je třeba přistupovat určitě s nadhledem a vnímat všechny souvislosti. Je nutné přihlídnout k aktuální pracovní i osobní situaci každého podřízeného a volit individuální přístup vždy, když je to možné.

Ani oblast relaxace a odreagování není zanedbatelná. Ne vždy je možné se svými podřízenými sdílet mimopracovní aktivity, i když se najdou kolektivy, které se neformálně setkávají při sportu či kulturních akcích. Určitě je ale možné v rámci pravidelných i mimořádných porad odlehčit atmosféru mimopracovními tématy, zavést na pracovišti setkání u příležitosti svátků a narozenin jejich kolegů nebo společně oslavit Vánoce či Velikonoce a potěšit je drobným dárkem. Tato časová i finanční investice se vyplatí zejména v oblasti komunikace a vzájemné důvěry a spolupráce.

Test „Co mě při práci nejvíce zdržuje?“ sloužil k zamyšlení se nad tím, co pracovníky při práci nejvíce zdržuje. I zde se jak pracovníci referátu kontrolního oddělení, tak pracovníci referátu vyměřovacího oddělení v mnohém shodli. Za největší „žrouty času“ označili snahu znát a mít všechna dostupná data, skutečnost, že nepoužívají dostupnou techniku, která by jim mohla práci zjednodušit a zrychlit a také hodně papírování a velké množství materiálů ke čtení. Dále to, že neumějí říci „ne“, uvedli i zdravotní nebo jiné osobní problémy a rovněž telefonické vyrušování.

V této oblasti je role vedoucího pracovníka velmi omezená. Jeho úkolem je vytvářet podmínky, připravit a navrhnout postupy a nabízet možnosti, ale jakým způsobem budou jednotliví podřízení se svým časem hospodařit, jaké prostředky či pracovní postupy budou používat je na organizaci práce každého jednotlivce. Zde je nutné vycházet ze skutečnosti, že naši podřízení jsou samostatní pracovníci, individuální osobnosti s různým pracovní tempem i životním rytmem, s různými charakterovými a temperamentovými vlastnostmi, a jen těžko zde lze něco nařizovat.

B) ... k závěrům vyplývajícím z dotazníku:

Při vyplňování dotazníku se moji podřízení a podřízení kolegyně z vyměřovacího oddělení zaměřili na hodnocení svého pracovního prostředí a klimatu na pracovišti, a dále na hodnocení svých nadřízených, způsobu, jakým je jejich vedoucí pracovník

řídí, jak rozhodují. Stručné zhodnocení jejich odpovědí je uvedeno v podkapitole 2. 3. Nyní se zaměřím na jednotlivé odpovědi na otázky a pokusím se zhodnotit, do jaké míry mohu, jako jejich přímý nadřízený, přispět k jejich spokojenosti.

Dotazník byl zaměřený na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím a klimatem na pracovišti

Z odpovědí mých podřízených vyplývá, že jsou víceméně spokojeni s pracovním prostředím, klimatem na pracovišti a mnozí by nejen opět zvolili při hledání zaměstnání finanční úřad, ale doporučili by práci zde i svým známým, přátelům nebo příbuzným. Mezi kolegy na pracovišti panuje dobrá spolupráce, ke konfliktům dochází málo. Práce, kterou dělají, je baví, pracují naplno, ale přesto vnímají i rezervy ve svém pracovním nasazení. Přiznávají možnost vzdělávat se, ale zároveň jsou si vědomi faktu, že možnost dalšího osobního růstu a případného pracovního postupu je velmi omezená.

Velmi podobně odpovídali na otázky týkající se spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím a klimatem pracovníci referátu vyměřovacího oddělení. Odlišné byly odpovědi týkající se setkávání se s kolegy mimo práci, kde odpovídali většinou kladně, a dále odpovědi na otázky, které souvisejí s uspokojením z práce, kterou dělají.

Úkolem vedoucího pracovníka je vytvářet podmínky pro to, aby lidé, které řídí, mohli vykonávat svoje pracovní povinnosti a svěřené úkoly co možná nejlépe. Pracovní prostředí může vedoucí pracovník ovlivnit jen zčásti, například tím, že povolí mít na pracovišti květiny, osobní věci, anebo naopak tím, že zakáže prostředí kanceláře jakkoliv oživit. Zde je potřeba postupovat velmi opatrně. Na pracovišti by to mělo jako na pracovišti vypadat, rozhodně není dobré se tam cítit jako doma v obývacím pokoji, na druhou stranu je třeba, aby se lidé prostě cítili dobře. Technická vybavenost je daná možnostmi zaměstnavatele, ale jednotlivá pracoviště mohou působit různým dojmem. Přiměřené množství květin, či obrázků na stěně mohou jistě pracovní prostředí zpříjemnit.

Atmosféra na pracovišti, spolupráce, která v kolektivu panuje i způsob komunikace mezi pracovníky je již z pozice vedoucího pracovníka mnohem více ovlivnitelná. Odvíjí se od jeho chování, od jeho stylu řízení a komunikace. Je nezbytné, aby vedoucí pracovník svoje podřízené vnímal, sledoval klima na pracovišti, informoval je o svých

postupech a rozhodnutích, je-li to třeba, poskytoval jim zpětnou vazbu a byl připraven řešit problémy, které na jeho úseku mohou nastat. Je jen na něm, zda z lidí dostane to nejlepší, zda je dokáže motivovat tak, aby jeho podřízení pracovali s plným nasazením a práce je bavila, i když nemá možnost využívat odměn v podobě finančního ohodnocení nebo doporučení k pracovnímu postupu.

Dotazník byl zaměřený na spokojenost s prací nadřízeného

I při hodnocení svého nadřízeného se pracovníci referátu kontrolního oddělení a pracovníci referátu vyměřovacího oddělení shodli. Odpovědi ukazují, že jsou s prací svého nadřízeného a způsobem vedení a řízení spokojeni. Oceňují to, že jejich vedoucí berou v úvahu jejich podněty a připomínky, zabývají se jejich pracovními i osobními problémy a snaží se všimnout si jejich pracovních výsledků. Shodně uvedli, že nemají pocit neoprávněné kritiky, nebo že by na jejich pracovišti vládl chaos a špatná organizace práce. Uvítali by však více chvály ze strany svých nadřízených.

Vedoucí malého pracovního kolektivu, ve kterém se lidé dobře znají a kdy má možnost každého jednotlivého pracovníka posuzovat a přistupovat k němu individuálně, by měl této možnosti využít. Musí rozdělovat práci podle schopností a znalostí svých podřízených, ale tak, aby jim umožnil profesní a pracovní růst, rozšiřování jejich vědomostí a znalostí. Dále musí být připraven se svými pracovníky komunikovat, řešit problémy, a to jak pracovní, tak osobní, musí se naučit chválit, ale rovněž zabývat se případnými prohřešky nebo pracovními neúspěchy.

3. 2 Návrhy a doporučení pro praxi

Jaký by tedy měl být vedoucí nebo řídicí pracovník? Co doporučit všem, kteří mají tu zodpovědnost vést tým, skupinu, oddělení, referát ... lidi? Lidi, kteří na něj spoléhají a věří mu. Zde je několik zásad, které je podle mého názoru nutné dodržovat:

- přistupovat ke svým podřízeným individuálně – vnímat jejich pracovní tempo a životní rytmus, temperament,
- zajímat se o lidi, o jejich pracovní i osobní problémy, o jejich zájmy a koníčky – nebát se neformálních setkání a mimopracovních aktivit,

- vycházet jim vstříc při řešení jejich problémů, zabývat se jimi – být připraveni vyslechnout, snažit se najít řešení, pomoci jim,
- komunikovat s podřízenými, spolupracovat s nimi a pomáhat jim, podporovat je – aby si uvědomovali svoje vlastní hodnoty,
- předávat jim a dělit se s nimi o svoje zkušenosti a znalosti – výsledky jejich jsou vaší vizitkou,
- být objektivní, přijímat jejich podněty, umět se omluvit, přiznat chybu, nestydět se za neznalost (nikdo nezná všechno),
- umět chválit – pokaždé, pokud je ta možnost (a s úsměvem), ale i kritizovat – zde je však vždy nutné mít připravené pádné argumenty,
- převzít osobní odpovědnost za svoje podřízené a stát za nimi – musí cítit naši podporu.

Tyto zásady jsou shrnutím poznatků získaných při studiu sociální pedagogiky, četbou odborné literatury a zejména praktickým šetřením, které jsem provedla mezi svými podřízenými a podřízenými kolegyně ve vyměřovacím oddělení.

3. 3 Možnosti využití sociální pedagogiky při vedení a řízení

Sociální pedagogika je považována za obor na hranici pedagogiky a sociologie. Zkoumá primárně sociální vztahy v procesu výchovy a vliv sociálního prostředí na člověka, ale rovněž se snaží porozumět vztahům ve společnosti ¹⁾. Integruje a rozvíjí poznatky věd o člověku a společnosti, analyzuje dynamické vztahy mezi jedincem a prostředím a usiluje o jejich optimalizaci. Zkoumá propojenost bio-psycho-sociálních jevů ovlivňujících sociální integraci. Zaměřuje se na jedince jako sociokulturní osobnost, rozvíjí jeho odpovědnost za vlastní rozhodnutí a vede k hledání vlastních životních cest. Respektuje individuální potřeby a zájmy jedince a iniciuje takové změny

1) <http://kalasek.wz.cz/socped.html>

v sociálním prostředí, které podporují jeho rozvoj, zmírňují rozpory mezi ním a společností a zároveň věnuje pozornost přiměřeným formám sociální kontroly ¹⁾.

Cílem sociální pedagogiky je zaměření se na jedince, jeho příprava, výchova a péče o něj tak, aby byl schopen odpovědně a kvalifikovaně plnit svoje sociální role, a aby se stal co nejprospěšnějším společností.

Studiem předmětů z oblasti psychologie, sociologie, sociální komunikace, práva a pedagogiky lze získat znalosti využitelné nejen při vykonávání činností spojených s výchovou a vzděláváním problémových jedinců nebo při práci v sociální oblasti. Znalosti získané studiem jsou rovněž využitelné v běžném životě, zejména při každodenní interakci s lidmi kolem sebe. Je-li pak naší profesí vedení a řízení lidí, pak by mělo být v zájmu každého vedoucího pracovníka, aby se seznámil s poznatky z těchto oborů. Může pak lépe porozumět nejen sám sobě, ale i potřebám druhých. Pochopení sebe sama a svého okolí je předpokladem úspěšného zvládnání úkolů a dosahování kvalitních výsledků.

Vedoucí nebo řídicí pracovník, který ovládá pouze znalosti týkající se jeho oboru, ale má problém komunikovat a spolupracovat se svými podřízenými bude vždy v nevýhodě oproti vedoucímu, který rozvíjí svoje poznání i směrem k společnosti jako celku i jednotlivých konkrétních lidí. Díky studiu sociální pedagogiky, resp. oborů, které v sobě zahrnuje, znalostem a dovednostem, které má možnost během studia získat, má vedoucí pracovník možnost využít tyto získané poznatky při úspěšném řízení a vedení svých podřízených.

¹⁾ <http://pedagogika.ff.cuni.cz>

Závěr

Jako téma svojí bakalářské práce jsem si vybrala „Vedení malého pracovního kolektivu“. Důvodem je fakt, že jako vedoucí malého pracovního kolektivu pracuji a ráda bych poznatky získané díky studiu oboru sociální pedagogika využila ve svojí funkci vedoucí referátu.

Při psaní bakalářské práce jsem si prostudovala dostupnou odbornou literaturu, skripta jednotlivých předmětů, která jsou zahrnuta do studijního programu speciální pedagogiky, a také jsem využila internetových odkazů, které se danou problematikou zabývají. Díky těmto zdrojům jsem se seznámila s poznatky o způsobech vedení a řízení lidí a možnostech jejich motivace.

Malý pracovní kolektiv je základem organizace, součástí většího kolektivu. Jeho existence je jednou z podmínek pro její dobré fungování. Důležitým faktorem je osobnost vedoucího pracovníka, jeho vztah k podřízeným, způsob komunikace a kontroly a jeho schopnost motivovat podřízené. Specifikem státní sféry, na kterou jsem se ve svojí práci zaměřila je, že neumožňuje vedoucím pracovníkům pružně reagovat na aktuální situaci a požadavky ze strany podřízených i nadřízených. Každá změna je velmi složitým a zdlouhavým procesem a často nedosáhne požadovaných účinků. V budoucnu bude třeba, aby státní sektor převzal ze soukromé sféry zejména schopnost pružně reagovat na vývoj situace.

Jednou z nejdůležitějších povinností řídicího pracovníka je motivovat svoje podřízené. Jejich kvalitní a profesionální výkon odráží to jak s nimi komunikuje, jak zná jejich slabé i silné stránky, a také zda je schopen vytvořit odpovídající pracovní podmínky a prostředí. Státní správa se snaží v oblasti motivace přibližovat soukromému sektoru, ale zaostává díky svým omezeným možnostem. Přesto i zde platí to, že míra motivace podřízených je do velké míry dána osobností vedoucího pracovníka.

V rámci referátu, jehož jsem vedoucí, a dále v rámci referátu vyměřovacího oddělení, jsem se pokusila provedením šetření formou dotazníku a testů analyzovat a posoudit schopnosti a motivovanost podřízených, míru jejich spokojenosti či nespokojenosti s pracovním prostředím a atmosférou na pracovišti. Vyplněním testů rovněž provedli jakési sebehodnocení nebo sebereflexi, měli možnost

posoudit problémy a rizika, která jim jejich práce přináší, a zamyslet se nad řešeními. Na základě provedeného šetření jsem sestavila obecná doporučení, resp. zásady, kterými by se měl vedoucí malého pracovního kolektivu řídit. Domnívám se, že úspěšnost pracovního kolektivu a klima, které je na pracovišti, velmi závisí na tom, jakým způsobem je veden.

V úvodu bakalářské práce jsem si rovněž stanovila hypotézu, že ve státní správě nelze aplikovat metody řízení a motivování podřízených popisované v odborné literatuře, a je třeba je přizpůsobit a upravit vzhledem k omezeným možnostem v oblasti odměňování a pracovního postupu. Z provedeného šetření vyplynulo, že pro pracovníky na vybraném úseku státní správy je určitě nejdůležitějším motivátorem finanční ohodnocení, jsou si však vědomi omezených možností, které jim v tomto směru státní správa může nabídnout. Ne příliš pozitivně hodnotí i možnosti v oblasti pracovního postupu. Co se však týká nefinančních motivátorů, tak musím konstatovat, že všechny v odborné literatuře popsané metody a způsoby motivace jsou aplikovatelné i ve státní správě. Jsou jimi zejména principy působení lidských potřeb, z nichž za nejdůležitější lze považovat jistotu zaměstnání, uznání a přátelství, nebo motivace přímou, otevřenou a osobní komunikací ze strany nadřízeného.

Z výsledků šetření dále vyplynulo, že velmi významným prvkem při vedení a řízení lidí je samotná osobnost řídicího pracovníka. Jeho přístup k podřízeným, způsob jeho komunikace s nimi, schopnost poskytovat a přijímat zpětnou vazbu nebo míra jeho pochopení pro jednotlivé podřízené se odráží v tom, jaká atmosféra na pracovišti panuje a jak funguje spolupráce uvnitř kolektivu i navenek. I motivovanost podřízených a snaha plnit svoje pracovní úkoly svědomitě a co nejpečlivěji závisí na tom, zda cítí ve svém vedoucím oporu.

Při výběru vedoucího pracovníka by mělo být přihlíženo nejen k jeho odborným znalostem, ale zejména k jeho komunikačním schopnostem, charakterovým vlastnostem, schopnosti vycházet s lidmi a umění s lidmi jednat.

Cíle práce stanovené v úvodu byly tímto v práci naplněny.

Věřím, že tato práce a především návrhy a doporučení pro praxi uvedené v mojí práci by mohla být zajímavým materiálem pro kolegy působící ve funkci vedoucích malých pracovních kolektivů.

Resumé

Svou práci jsem rozdělila do tří kapitol, které se dále skládají z podkapitol. Teoretická část je rozdělena na šest podkapitol, praktická část se skládá ze tří kapitol a závěrečnou část jsem rozdělila rovněž do tří kapitol.

V teoretické části je první podkapitola věnována charakteristice malého pracovního kolektivu, ve druhé pak zmiňuji způsoby vedení a řízení lidí, o kterých hovoří odborná literatura, ve třetí podkapitole se zabývám jejich možnou aplikací ve státní správě. Ve čtvrté podkapitole jsem se věnovala otázce motivace, způsobům a možnostem jak motivovat podřízené i sebe sama, do páté podkapitoly jsem zařadila možnosti motivace, kterou lze využít ve státní správě. Poslední, šestá podkapitola, je věnována hodnocení – jak, kdy, koho hodnotit. V souvislosti s hodnocením jsem se zaměřila na IQ–inteligenci a tzv. EQ–inteligenci, na to co mají společné a jaký je jejich význam.

Kapitola druhá je zaměřena na analýzu a posouzení schopností a motivovanosti podřízených na základě praktického šetření provedeného formou testů a dotazníků. První podkapitola druhé kapitoly je věnována dotazníku, který jsem zadala svým podřízeným, a v rámci praxe i pracovníkům na jiném, obdobném pracovišti. Druhá podkapitola se věnuje testům zaměřeným na jejich sebepoznání – co je k práci motivuje, v čem spatřují výhody svojí práce, a v čem naopak nevýhody, co jim práci komplikuje. Ve třetí podkapitole druhé kapitoly je provedeno zhodnocení výsledků dotazníku a testů.

V poslední, třetí kapitole, jsem se na základě provedených šetření pokusila vyvodit závěry, jak pro mě, jako vedoucí, tak i pro svoje podřízené a ohodnotit klima, které v mém pracovním kolektivu panuje. Dále jsem se pokusila potvrdit svůj názor, že ve státní správě nelze aplikovat metody řízení a motivování podřízených popisované v odborné literatuře, a je třeba je přizpůsobit a upravit a zejména navrhnout opatření a způsoby, jakými lze i s omezenými motivačními prostředky dosáhnout toho, aby podřízení využívali maximálně svoje schopnosti a dovednosti, fungovali jako team a měli motivaci pro to se neustále zlepšovat.

Práce je ukončena závěrem, který vyhodnocuje naplnění cílů stanovených v úvodu.

Anotace

Ve své bakalářské práci jsem se zabývala již popsánymi způsoby a metodami vedení a řízení lidí. Zaměřila jsem se na vedení malého pracovního kolektivu s přihlédnutím ke specifickým, která má státní správa. Snažila jsem se charakterizovat malý pracovní kolektiv, popsat způsoby vedení a řízení lidí a možnosti motivace, které nabízí odborná literatura. Na svém pracovišti, a na pracovišti podobném, jsem provedla vlastní průzkum tak, abych si ověřila a zhodnotila možnosti jejich využití ve státní správě.

Klíčová slova

Pracovní kolektiv, řízení, motivace, hodnocení, IQ–inteligence, EQ–inteligence.

Annotation

This thesis deals with known and already described ways and methods how to lead and manage people in a work environments. I have focused on the management of a small working group within the public service and its particularities. I was trying to characterise the small working group to describe the ways of the management and the leadership and the possibilities of a motivation according to the professional literature. I have carried out two researchs. The first research was carried out at my own workplace and the second one at a similar workplace then. I have done them to be able to virify and evaluate the possibilities how to utilise the motivation within the public service.

Keywords

Working group, management, motivation, evaluation, IQ-intelligence, EQ-intelligence.

Literatura a prameny

ADAIR, John. Jak řídit druhé i sám sebe. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0784-1

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

BAKOŠOVÁ, Z. Sociálna pedagogika jako životná pomoc. Bratislava: Public promotion, 2008. ISBN 978-80-969944-0-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8

COATES, Charles. Efektivní řízení. Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-392-8

HARVEY, Christine. Umění motivovat, cesta k úspěchu. (Dokážete to i vy!). Praha: Victoria-Publishing, 1992. ISBN 80-85427-23-0

KŘIVOHLAVÝ, Jaro. Jak si navzájem lépe porozumíme. Praha: Svoboda, 1988.

LEWTHWAITE, Julie. Začínám řídit lidi. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1727-9

MÁCOVÁ, Emilie. Manažerské dovednosti II. Vzdělávací středisko MF Vltava, 2009.

NAKONEČNÝ, Milan. Sociální psychologie organizace. Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-0577-X

PROKOPENKO, J., KUBR, M. a kol. Vzdělávání a rozvoj manažerů. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 80-7169-250-6

ŘEHOŘ, A., ŠIGUT, Z. Základy teorie a praxe řízení. Brno: IMS Brno, 2009.

VÁVROVÁ, Soňa. Význam emoční inteligence pro rozvoj kompetencí sociálního pedagoga. In Sborník příspěvků z konference Sociální pedagogika ve střední Evropě, současný stav a perspektivy. Brno: IMS, 2010.

Internetové odkazy:

<http://www.feedback-online.cz/>

<http://www.psychotesty.psyx.cz/>

<http://www.psychodiagnostika-sro.cz/cz/index.asp>

<http://kalasek.wz.cz/socped.html>

<http://pedagogika.ff.cuni.cz>

Seznam příloh

- Příloha č. 1 Průzkum formou dotazníku – Dotazník zaměřený na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců
- Příloha č. 2 Průzkum formou testu – „Co mě motivuje – pozitiva, a co mě naopak nemotivuje – negativa“
- Příloha č. 3 Průzkum formou testu – „Analýza mojí práce – rizika a možnosti řešení“
- Příloha č. 4 Průzkum formou testu – „Co mě při práci nejvíce zdržuje?“

Příloha č. 1 - Průzkum formou dotazníku

Dotazník zaměřený na spokojenost či nespokojenost zaměstnanců

1. část – spokojenost s pracovním prostředím a klimatem na pracovišti

Vybrali byste si znovu práci na FÚ?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Doporučili byste zaměstnání na FÚ někomu známému, příbuznému, nebo někomu z přátel?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Líbí se Vám Vaše pracoviště?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Je atmosféra na Vašem pracovišti dobrá?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Setkáváte se na pracovišti s hrubým zacházením nebo zesměšňováním?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Dochází na Vašem pracovišti ke konfliktům?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Týkají se konflikty na Vašem pracovišti pracovních záležitostí?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Týkají se konflikty na Vašem pracovišti soukromých záležitostí?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Zabývají se kolegové Vašimi názory, podněty?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Funguje vzájemná spolupráce na Vašem pracovišti?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Jak Vám vyhovuje spolupráce s pracovníky jiných referátů, oddělení ... ?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Máte mezi kolegy na Vašem pracovišti přátele?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Setkáváte se s kolegy i mimo pracoviště?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Baví Vás práce, kterou děláte?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Cítíte uspokojení z výsledků svojí práce?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Máte pocit, že pracujete naplno?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Vnímáte rezervy ve svém pracovním nasazení?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Máte možnost se dále vzdělávat?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Máte možnost dalšího osobního růstu? (na stávajícím pracovišti)	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Myslíte si, že dobrý pracovní výkon je úměrný věku?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Myslíte si, že by měl člověk důchodového věku odejít okamžitě do penze?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne

2. část – spokojenost s prací nadřízeného

Myslíte si, že Váš nadřízený rozumí Vašim připomínkám, které se týkají práce?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Bere Váš nadřízený Vaše připomínky v úvahu?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Jste spokojeni s Vaším hodnocením vzhledem ke svému pracovnímu výkonu?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Myslíte si, že je Váš nadřízený všímavý k Vašim pracovním výsledkům?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Zabývá se Váš nadřízený Vašimi pracovními problémy?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Bere v úvahu Váš nadřízený Vaše osobní problémy?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Myslíte si, že Vás Váš nadřízený někdy neoprávněně kritizuje?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Máte pocit, že Vás Váš nadřízený málo chválí?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne
Myslíte si, že na Vašem pracovišti vládne chaos nebo špatná organizace práce?	ano	spíše ano	spíše ne	nikdy/ne

Příloha č. 2 - Průzkum formou testu

Co mě motivuje – pozitiva, a co mě naopak nemotivuje - negativa

POZITIVA mojí práce

(vyberte 5 pozitiv a ohodnoťte je na stupnici 1 – 5 → 5 = největší pozitivum)

- Mám práci
- Stálý příjem
- Sociální jistoty
- Práce s lidmi
- Komunikace s lidmi
- Různorodost
- Samostatnost
- Vlastní zodpovědnost
- Možnost organizovat si práci
- Možnost sebevzdělávání
- Odbornost
- Pěkné pracovní prostředí
- Dobrý vedoucí
- Využití volného času
- Uspokojení, práce mě baví
- Pružná pracovní doba
- Možnost opřít se o zákon
- Možnost pomoci
- Možnost práce s lidmi

NEGATIVA mojí práce

(vyberte 5 negativ a ohodnoťte je na stupnici 1 – 5 → 5 = největší negativum)

- Neustálé změny v zákonech, změny zákonů „na poslední chvíli“
- Neustále nové informace, výklady, špatná informovanost v rámci resortu, nejednotnost výkladů
- Sdělování nepříjemných věcí
- Nemožnost obsáhnout celou problematiku
- Stresová práce
- Velký objem práce
- Nevhodné zásahy
- Špatné finanční ohodnocení, chybějící uznání
- Špatná práce vedoucích, event. příliš mnoho vedoucích – různé názory
- Negativní medializace
- Obtížní klienti
- Nedostačující technika
- Nespravedlivost v odměňování práce
- Většina žen
- Hodně rutinní práce
- Malá osobní odpovědnost
- Práce mě neuspokojuje

Příloha č. 3 - Průzkum formou testu

Analýza mojí práce – rizika a možnosti řešení

RIZIKA mojí práce

(vyberte 5 největších rizik a ohodnoťte je na stupnici 1 – 5 → 5 = největší riziko)

- Práce s penězi
- Špatně rozdělená práce
- Možnost chyby
- Únava, podrážděnost, vypětí
- Možnost fyzického napadení
- Vysoká zodpovědnost
- Vyrovnání s úplatkem
- Možnost přijít o práci

MOŽNOSTI ŘEŠENÍ v mojí práci

(vyberte 5 možností a ohodnoťte je na stupnici 1 – 5 → 5 = nejlepší řešení)

- Mít nadhled, obrnit se
- Změnit zákon
- Zlepšit finanční ohodnocení
- Více uznání od nadřízených
- Zlepšit organizaci práce
- Větší možnost školení
- Včasná informovanost
- Možnost relaxace
- Očkování, vitamíny
- Zlepšení vážnosti práce
- Změnit zaměstnání

Příloha č. 4 - Průzkum formou testu

Co mě při práci nejvíce zdržuje?

(vyberte 5 největších „žroutů“ Vašeho času)

1. nejasné, nepřesné stanovení úkolů
2. snaha udělat toho příliš mnoho najednou
3. neumím si stanovit, co je více a co méně důležité
4. špatná evidence a zakládání písemností
5. nestíhám termíny, a tak často improvizuji
6. snaha znát (mít) všechna dostupná data
7. neumím říct „ne“
8. sklon k tomu odkládat co mě nebaví
9. spěch, netrpělivost
10. snaha si udělat všechno sám
11. hodně papírování, čtení
12. neustálé hledání lístečků s poznámkami, telefonními čísly, vzkazy
13. neuspořádaný psací stůl
14. telefonické vyrušování
15. neúplná, nedostatečná informovanost, špatná nebo nulová komunikace
16. neohlášené návštěvy
17. nedostatečná motivace
18. nepoužívám dostatečně dostupnou techniku, která by mohla moji práci zjednodušit, zrychlit
19. rozptylování ze strany mých spolupracovníků
20. zdravotní nebo jiné osobní problémy