



MINISTERSTVO ŠKOLSTVÍ,  
MLÁDEŽE A TĚLOVÝCHOVY



OP Vzdělávání  
pro konkurenceschopnost



INVESTICE DO ROZVOJE VZDĚLÁVÁNÍ

Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

Fakulta strojní



## MOTIVACE

---

Podpůrný studijní text ke konzultacím a kurzům

Dana Pokorná

Ostrava 2012



Tyto studijní materiály vznikly za finanční podpory Evropského sociálního fondu (ESF) a rozpočtu České republiky v rámci řešení projektu OP VK CZ.1.07/2.3.00/09.0147 „Vzdělávání lidských zdrojů pro rozvoj týmů ve vývoji a výzkumu“.

Název: MOTIVACE  
Autor: Dana Pokorná  
Vydání: první, 2012  
Počet stran: 29  
Náklad:

Jazyková korektura: nebyla provedena.



**Tyto studijní materiály vznikly za finanční podpory Evropského sociálního fondu a rozpočtu České republiky v rámci řešení projektu Operačního programu Vzdělávání pro konkurenceschopnost.**



*Název:* Vzdělávání lidských zdrojů pro rozvoj týmů ve vývoji a výzkumu  
*Číslo:* CZ.1.07/2.3.00/09.0147  
*Realizace:* Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

© Dana Pokorná

© Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava

# Motivace

Motiv je důvod pro to, abychom něco udělali. Motivace je souhrn faktorů, které ovlivňují lidi, aby se nějakým způsobem chovali. Složkami motivace jsou:

- směr;
- úsilí;
- vytrvalost.

Motivování jiných lidí je uvádění těchto lidí do pohybu ve směru, kterým chcete, aby se ubírali za účelem dosažení nějakého výsledku.

Motivování sebe sama se týká nezávislého stanovování směru a podnikání kroků, které zajistí, abyste se dostali tam, kam chcete.

## Typy motivace:

### ■ vnitřní

.....

.....

.....

.....

### ■ vnější

.....

.....

.....

.....

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale nemusejí nutně působit dlouhodobě.

Vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, mají většinou hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince a nikoliv vnucené mu z vnějšku.

## Související pojmy:

Potřeba .....

Stimul .....

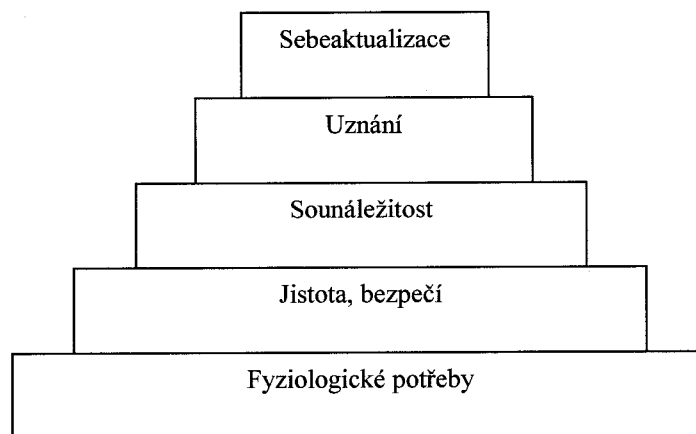
Demotivace .....

# Teorie motivace

## Maslowova teorie

Teprve ve 40. letech Abraham Maslow ukázal, že neexistuje pouze finanční motivace, ale že lidé mají i jiné potřeby zcela odlišné od vlastního ekonomického prospěchu. Ty utřídil do pěti skupin a seřadil ve vzájemné hierarchii.

1. Fyziologické potřeby – ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti, jídlo, pití.
2. Potřeba jistoty a bezpečí – stabilita zaměstnání, bydlení, existenční záležitosti.
3. Sociální potřeby – potřeba spolupráce, přátelství, společenské zařazení.
4. Potřeba uznání – pocit užitečnosti, respektu, dobrá pověst, peníze, prestiž.
5. Potřeba realizovat se – využít vlastní talent a schopnosti, osobní rozvoj, prospěch pro druhé.



Uvedené potřeby jsou řazeny hierarchicky a mají vzestupnou tendenci. Platí, že aby byla uspokojena jedna potřeba, musí být uspokojena ta předcházející.

## Alderferova teorie

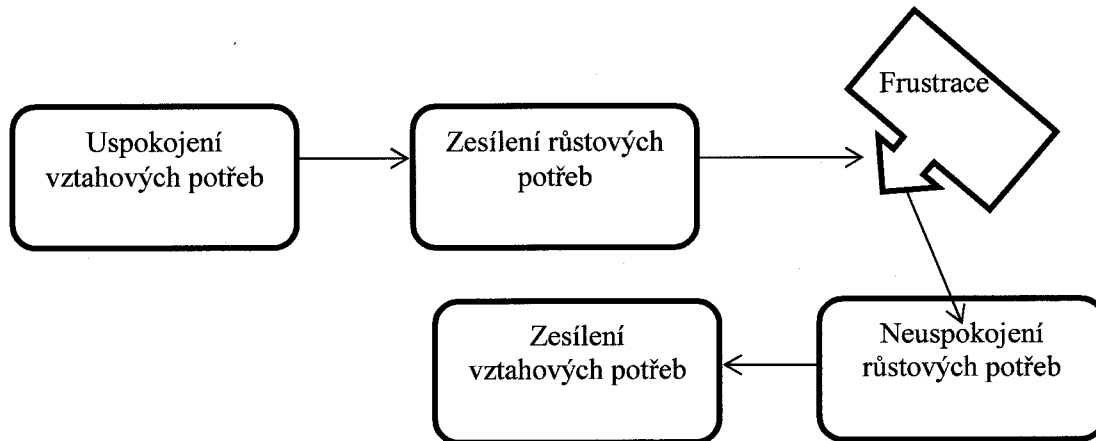
Clayton Alderfer vycházel z Maslowovy pyramidy a počet pěti skupin zredukoval na tři základní skupiny potřeb. Potřeby však nerozdělil podle hierarchie, ale umístil je vedle sebe. Uvádí potřeby růstové, potřeby vztahové a potřeby existenční. (Existence, Relations, Growth).

1. Potřeby existenční – materiální a fyziologické potřeby
2. Potřeby vztahové – vztahy mezi lidmi, sociální vazby
3. Potřeby růstové – seberealizace, práce na sobě samém a na svém okolí

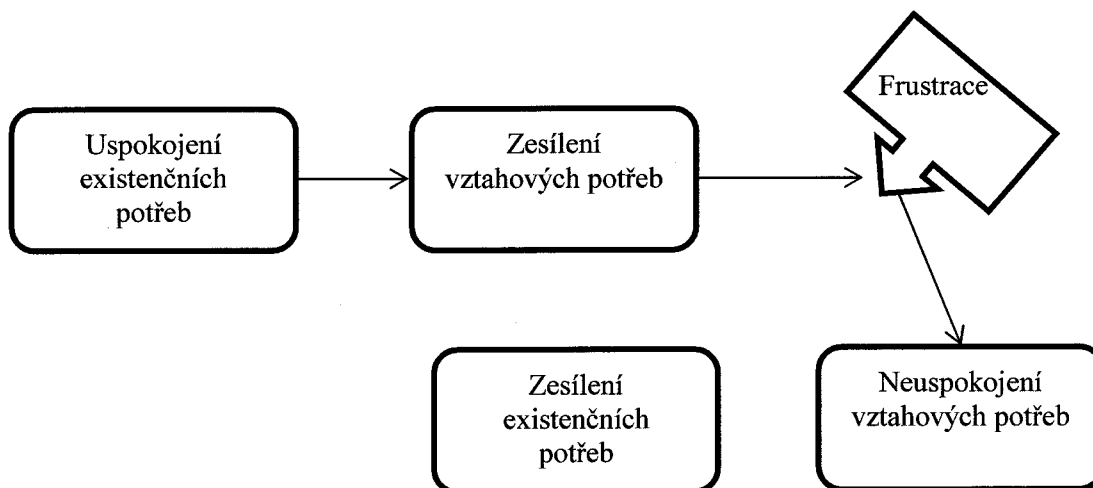
Maslow uváděl, že pokud je konkrétní potřeba uspokojena, tak se její význam ztrácí. Adelfer oproti tomu na Maslowa navázal a uvádí, že význam existenčních a vztahových potřeb klesá, pokud jsou uspokojeny. Naopak uspokojením růstových potřeb se jejich význam zvyšuje.

Alderfer popsal procesy uspokojování potřeb následovně. Pokud uspokojíme konkrétní lidské potřeby, tak se objektem zájmu stanou potřeby více abstraktní. Při neuspokojení může dojít k pohybu od abstraktních potřeb k těm více konkrétním. Tento jev popsal jako frustrační regrese, která může nabývat dvou podob.

- a) Frustrační cyklus růstu – uspokojením vztahových potřeb dochází k posílení růstových potřeb. Pakliže se růstových potřeb nedaří dosáhnout, objevuje se potřeba zvýšit význam vztahových potřeb.



- b) Frustrační cyklus vztahu – uspokojením existenčních potřeb dochází k zesílení potřeb vztahových. Pokud vztahových potřeb není dosaženo, dochází k posílení potřeb existenčních.



### Herzbergova teorie

Frederick Herzberg lidské potřeby rozdělil do dvou základních kategorií. Příčiny způsobující nespokojenost nazval faktory hygienické a příčiny způsobující spokojenost nazval faktory motivační.

Faktory hygienické	Faktory motivační
Pracovní řády, směrnice	Výkon
Technické vedení	Uznání
Pracovní podmínky	Práce samotná
Vztahy k nadřízeným	Odpovědnost
Vztahy ke spolupracovníkům	Služební postup
Osobní život	
Výdělek	

Herzberg vyvrací zavedený názor, že finanční motivace patří mezi významnější motivátory. Spíše se přiklání ke skutečnosti, že finanční motivace patří ke krátkodobým motivátorům a v dlouhodobém horizontu neovlivňuje spokojenost zaměstnanců. Oproti tomu je třeba zabezpečit hygienické faktory a rozvinout motivační faktory zejména pomocí obohacování. Pro lepší názornost zavedl 7 bodů a nazval je faktory vertikální zátěže.

Faktory vertikální zátěže
Zvýšení odpovědnosti
Snížení míry kontroly
Přidělení zvláštních, naléhavých úkolů
Zavedení nových úkolů
Vytvoření přirozených pracovních skupin
Navýšení pravomocí
Zajištění přímé zpětné vazby

### McGregorova teorie

Douglas McGregor představil teorii X a teorii Y. Uvádí, že lidé fungují podle jedné ze dvou těchto teorií. Lidé označení písmenem X považují práci za nutné zlo a lidé označení písmenem Y považují práci za lidskou potřebu. Přístupy lidí k práci jsou závislé na jejich osobnosti, pracovním prostředí a také na osobě vedoucího pracovníka. Velice obecně řečeno, lidé by na práci měli vidět alespoň něco zábavného, něco co je baví. Při zadávání pracovních úkolů by se mělo myslet i na toto pravidlo a práci zaměstnancům něčím zpestřit. Toto zpestření je nazýváno motivační kotva.

Lidé typu X potřebují být odměňováni a trestáni, jsou raději kontrolováni a řízeni. Lidé typu Y preferují řízení sama sebe, vyžadují odpovědnost, umí organizovat, řídit a kontrolovat.

## ***Hlavní motivační nástroje pro praxi***

**1.**

**2.**

**3.**

**4.**

**5.**

**6.**

**7.**

**8.**

**9.**

**10.**

# Role manažera

„Manažer je člověk, který vykonává práci a dosahuje tak firemních cílů skrze jiné lidi.“

Aby mohl manažer vykonávat toto své poslání, je mu v organizaci vytvořen **formální status**, to znamená soubor pravomocí a dalších znaků vymezujících jeho postavení v organizaci. Ke skutečnému naplňování smyslu své práce však také musí umět zastávat více funkcí vůči svým podřízeným (i celé organizaci) - **manažerských rolí**.

Konkrétně to znamená, že manažer musí v první řadě umět vstoupit do kontaktu s lidmi okolo něj (**interpersonální role**), musí umět předávat jim a získávat od nich informace (**informační role**) na základě těchto informací umět rozhodovat (**rozhodovací role**), dosažená rozhodnutí musí umět zorganizovat pro realizaci (**organizační role**) a lidi kolem sebe motivovat k realizaci rozhodnutí (**motivační role**).

## **Interpersonální role**

Při naplňování této role manažer pracuje na budování svého týmu - vybírá své lidi, ovlivňuje své podřízené i spolupracovníky, vyjednává podmínky realizace rozhodnutí, řeší situace v mezilidských vztazích, používá nějaký styl vedení lidí, sestavuje a buduje pracovní skupiny.

Motivační kotvy:

## **Informační role**

V této roli manažer zprostředkovává informace podřízených a spolupracovníkům, a to nejrůznějšími způsoby – dávání úkolů, delegování, vedení porad, hodnocení pracovního výkonu podřízených, prezentování vlastních názorů, návrhů a opatření.

Motivační kotvy:

## **Rozhodovací role**

K této roli patří různé způsoby přijímání nových rozhodnutí o pracovních cílech a způsobech jejich realizace. Manažer musí vládat techniky přijímání individuálních rozhodnutí i skupinových.

Motivační kotvy:

## **Organizační role**

V této roli musí manažer umět plánovat, odhadovat rizika, připravovat alternativní plány, realizovat změny, kontrolovat průběh realizace zadaných úkolů, ale i vybírat pracovníky a pracovat na jejich osobním rozvoji.

Motivační kotvy:

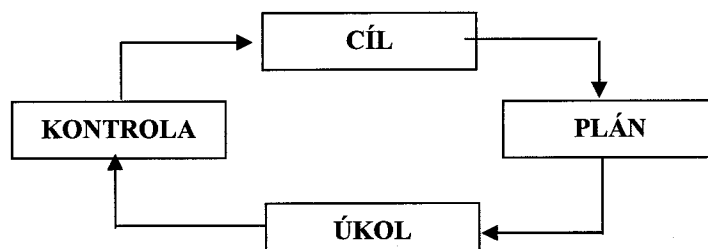
## **Motivační role**

V této roli manažer poskytuje zpětnou vazbu o kvalitě pracovního výkonu, deleguje nebo dává úkoly podle schopností pracovníků, vede rozhovory, upravuje pracovní náplň, odměňuje.



# Cílový management

Každá lidská činnost, pokud má být efektivní, se víceméně odehrává podle základního konceptu řízení. Podle tohoto konceptu jsou řízeny nejen firemní činnosti, ale mělo by si jím řídit i organizování vlastní práce manažera.



## 1. Cíl:

Efektivita úsilí manažera v prvé řadě souvisí s ujasněním jeho cílů. Stanovit si cíl však nestačí.

Motivační kotvy:

## 2. Plán:

Jeho dosažení si musí také promyslet, rozhodnout se jak ho chce dosáhnout, za jakých podmínek a co k tomu bude potřebovat. Tomu se říká plánování.

Motivační kotvy:

## 3. Úkol:

S tím souvisí potřeba rozhodnout o úkolech nutných pro realizaci plánu.

Motivační kotvy:

## 4. Kontrola:

A bez kontroly, která se v zásadě provádí porovnáním skutečnosti s plánem, by manažer nikdy nemohl mít jistotu, zda svého cíle dosáhne.

Motivační kotvy:

## 5. Uzavření cyklu:

Zjistí-li pak odchylku od plánu, musí přijmout nápravné opatření, díky kterému může dojít ke svému cíli.

Motivační kotvy:

# **Přehled hlavních kroků vedení lidí**

## **Definice cíle**

Identifikujte úkoly, zjistěte důvody nejistoty a rozpaků, identifikujte zdroje, shromážděte všechny informace, odpovězte na otázky „Proč?“.

## **Plánování úkolů**

Navrhňte řešení, prodiskutujte je s ostatními, stanovte priority, zvažte všechny požadavky, ptejte se a odpovídejte na otázky, přijměte funkční řešení a požadavky, myslíte dopředu, zvažujte eventuality nepředvídaných skutečností.

## **Instruování**

Předložte a vysvětlíte zpracovaný plán, ujistěte se o pochopení a akceptaci, zodpovězte všechny dotazy.

## **Organizace**

Delegujte odpovědnosti, buďte entuziastičtí, přiďte potřebné zdroje, zadejte realistické/akceptovatelné úkoly.

## **Sledování/podporování**

Koordinujte aktivity, trénujte/koučujte nové dovednosti, naslouchejte zpětným vazbám, měňte plán a revidujte, pokud je to nezbytné, buďte osobním příkladem, vedte, podporujte, motivujte, žádejte a udržujte vysoký standard, udržujte tým informovaný.

## **Vyhodnocení/rekapitulace**

Oceňte pokrok, rekapitulujte, jak k pokroku došlo, stavějte na úspěších, poučte se z neúspěchů a chyb, informujte tým, zaměřte pozornost týmu na to, co se naučili, zvažte nové příležitosti, komentujte dosažené výkony.

# Stanovování cílů

Dobře stanovené cíle umožní manažerovi efektivně zaměřit svůj postup, poskytnou mu časový rámec pro plánování, pomohou mu motivovat sebe i ostatní.

Cíle jsou pro organizace důležité z několika důvodů:

- **POMÁHAJÍ DEFINOVAT MÍSTO ORGANIZACE V JEJÍM PROSTŘEDÍ.** ORGANIZACE VĚTŠINOU POTŘEBUJÍ ZDŮVODNIT SVOU EXISTENCI V OČÍCH VEŘEJNOSTI, VLÁDY, ZÁKAZNÍKŮ. SVÝMI CÍLI MOHOU PŘILÁKAT LIDI, KTERÍ SE S JEJICH CÍLI IDENTIFIKUJÍ.
- **Cíle pomáhají koordinovat rozhodnutí.**
- Cíle mohou obrátit pozornost zaměstnanců k žádoucím standardům chování a jednání. Mohou redukovat konflikty při rozhodování. Pokud všichni znají cíle, chápou lépe i dílčí rozhodnutí.
- **Cíle stanovují standardy (kritéria) pro hodnocení výkonu organizace.** Bez cílů nemá organizace žádnou základnu pro hodnocení své úspěšnosti. Teprve porovnáním dosaženého stavu s předem stanoveným cílem mohou usoudit na efektivitu v daném období.
- **Cíle jsou hmatatelnější (konkrétnější) než vize.**
- Sledování obecně definované vize je obtížné, a proto málo motivující. Efektivita osobní i podniková do značné míry souvisí s jasností našich cílů.

**Stanovit cíle znamená dát vlastní činnosti smysl a směr.**

## STANOVOVÁNÍ CÍLŮ - PRAVIDLO SMART

- S** PECIFIC = specifický (v množství, kvalitě a čase),
- M** EASURABLE = měřitelný (má jednotku měření),
- A** GREED = akceptovaný (podřízení s ním souhlasí),
- R** EALISTIC = reálný (musí být dosažitelný)
- T** RACKABLE = sledovatelný, termínovaný (je možno sledovat jeho postupné plnění).

Posudte správnost následujících formulací rozvojových cílů, případně přeformulujte:

Zlepšit komunikaci. Termín: průběžně

Zintenzivnit práci s klíčovými zákazníky. Termín: do konce roku

Najít si vzdělávání v oblasti marketingu. Termín: do 10/10

Posílit loajalitu s firmou tak, aby byl dobrým příkladem svým podřízeným. Termín: ihned

Zvýšit produktivitu prodeje ze 4 návštěv na 8 návštěv denně. Využívat rady zkušenějších kolegů.  
Termín: postupně

# **Postup při dávání úkolů**

## **Úvod**

- přivítání
- sdělení důvodu rozhovoru

Motivační kotvy:

## **Zjištění aktuálního stavu**

- na jakých úkolech zaměstnanec pracuje
- jaké má aktuální problémy s plněním úkolů
- jaké má časové možnosti

Motivační kotvy:

## **Zadání úkolu**

- formulace cíle úkolu
- stanovení postupu plnění úkolu (*direktivně nebo v diskusi se zaměstnancem*)
- dohoda o formě podpory a spolupráce nadřizovaného se zaměstnancem

Motivační kotvy:

## **Ověření pochopení úkolu**

- zjištění, zda a jak zaměstnanec úkol pochopil (*ne pouze nechat zopakovat zadání ale přimět zaměstnance, aby něco domyslel a sdělil, aby dal návrh postupu, potřebných pomůcek, způsobu zpracování výsledků apod.*)

Motivační kotvy:

## **Závěr**

- zápis úkolu s termíny kontroly a vyhotovení

Motivační kotvy:

# Delegování

Delegování znamená, že manažer přidělí úkol spolu s příslušnou odpovědností a pravomocí zaměstnanci tak, že od té chvíle do úkolu manažer není přímo zapojen. Nicméně úkol zůstává v oblasti odpovědností manažera. Manažer se proto nemůže vyhnout konečné odpovědnosti za jakýkoliv nedostatek v kvalitě způsobený zaměstnancem - „provádění úkolů prostřednictvím ostatních“.

## Účelem delegování je:

- Efektivně se vypořádat s úkoly
- Zajistit optimální využití kapacit
- Poskytnout manažerovi kapacity pro vývojovou práci a skutečné manažerské úkoly namísto rutinních úkolů a úkolů souvisejících s implementací
- Stimulovat zaměstnance a zvýšit jejich úroveň kompetentnosti
- Vytvořit dobrou firemní kulturu

## Účelem delegování není:

- aby se manažer vyhnul jednotvárným a nepříjemným úkolům
- Přetížit zaměstnance, spolupracovníky

## Výhody delegování...

- Je uvolněna manažerova kapacita pro další úkoly
- Speciální vyškolení, zkušenosti a dovednosti zaměstnanců jsou lépe využity
- Zvýší se úroveň kompetentnosti zaměstnanců
- Zaměstnanci se rozvíjí
- Zvýší se počty lidí, kteří řeší problémy
- Zvětší se pocit odpovědnosti a vědomí významu kvality
- Úkoly budou moci být vyřízeny i za nepřítomnosti manažera
- Prozkouší se schopnosti a dovednosti zaměstnanců
- Vystane více nápadů, názorů a řešení
- Pracovní zátěž je rozdělena mezi vícero lidí
- Dobrý pocit a angažovanost zaměstnanců se posílí
- Rozhodování se děje na patřičnějším úrovních
- Dovednosti managementu se rozvíjí

## Překážky delegování:

### Překážky ovlivňující manažera

- Strach ze ztráty kontroly
- Nedostatek přehledu
- Myšlení založené na zvyku
- Nejistota co se může, co by se mělo a co se musí delegovat
- Přesvědčení o vlastní nenahraditelnosti
- Skepticismus vůči nápadům ostatních
- Nedostatek důvěry ve spolupracovníky
- Strach z chyb
- Touha mít zásluhu sám
- Strach z „konkurence“ ze strany spolupracovníků
- Lenost
- Strach ze ztráty statutu
- Touha obklopit vlastní práci auru záhady
- Nepříznivé zkušenosti z předchozích pokusů delegovat
- Nedostatek technik a nástrojů delegování
- Touha ponechávat si informace
- Pozdní delegování

### Překážky ovlivňující podřízené

- Nedostatek sebedůvěry a pocitu spokojenosti

- Nedostatečné zkušenosti a kompetentnost
- Strach z přijmutí odpovědnosti
- Strach z kritiky
- Neadekvátní přehled
- Velké pracovní vytížení
- Lenost
- Nedostatečné informace a vyškolení
- Nedostatek důvěry v manažera
- Nepříznivé zkušenosti z předešlých úkolů

#### **Překážky v situaci delegování**

- Nejasné zadání úkolu
- Nedostatečný počet personálu
- Krize a konflikty
- Nedostatek priorit
- Chabá spolupráce a prostředí
- Konflikty zájmů

#### **Co je pro delegování důležité:**

- Výběr vhodných pracovních úkolů, které mají být delegovány
- Určení vhodných lidí pro plnění delegovaných úkolů
- Charakteristika pracovního úkolu
- Provedení plánu delegování
- Úloha řídicího pracovníka (jeho příprava na změněné povinnosti a práva)
- Pozitivní výsledky delegování pracovních úkolů a povinností
- Příprava pracovníků na jiný způsob práce

### **ZLATÁ PRAVIDLA DELEGOVÁNÍ**

#### **Pravidla zabývají se postoji, pocity a vztahy.**

- Projevujte důvěru
- Očekávejte a akceptujte chyby
- Zvyšujte sebedůvěru vašeho personálu
- Věnujte uznání
- Buďte flexibilní

#### **Pravidla delegování pro spolupracovníky**

- Cíl úkolu
- Sladění představ
- Písemná formulace úkolu
- Termíny dokončení
- Odpovědnost a pravomoc
- Podpora od manažera
- Priorita úkolů
- Adekvátní informace
- Problémy a překážky
- Zástupce manažera
- Poskytujte zpětnou vazbu
- Kvalita
- Chyby
- Angažovanost a loajalita
- Uznání
- Větší odpovědnost

# **Postoje pracovníků ke změně - bariery v motivaci**

## Obecné příčiny odporu ke změně

- Vlastní zájmy.
- Nejistota.
- Nedostatek porozumění a důvěry.
- Rozdílné vnímání.
- Nedostatek tolerance.
- Styl jedince přizpůsobení se na změnu.

## Praktické důvody vedoucí k odporu ke změně

- nejasný účel
- potřeba změny (vnímaná výhoda nebo nevýhoda)
- složitost (obtížnost pochopit a realizovat)
- nedostatečné zapojení do plánování
- špatná komunikace týkající se změny
- příliš vysoké náklady (citové, rozumové, fyzické)
- neodpovídající odměny
- malá kompatibilita změny se stávajícími organizačními hodnotami
- klíčové postavy neobhajují změnu
- negativní dopad na společenské vztahy
- neodpovídající podpora
- negativní dopad na rozpočty
- časování - příliš rychlé nebo příliš pomalé
- nedostatek citlivosti vůči pracovním normám
- změna v popisech práce
- minulé zkušenosti se změnou
- strach ze selhání
- preference jistoty z minula
- důvěra v realizaci
- nedostatek víry u obhájců nebo zástupců změny
- nadměrný tlak
- delegovaný zájem
- nesoulad mezi organizačními cíli a osobními plány
- reverzibilita: jestliže bude změna neúspěšná, nebude možno obnovit stávající stav
- změna by mohla odrazit záporně výsledky minulé praxe

Motivační kotvy:

# Zpětná vazba

Dávání zpětné vazby, tedy poskytnutí pracovníkovi informace o tom, jaké jsou výsledky jeho práce. Je důležitou podmínkou pro dlouhodobé dosahování požadovaných pracovních výsledků.

Zpětná vazba plní jediný cíl – povzbuzuje pracovníka ke zkvalitnění jeho výkonu. Takového cíle může ZV dosáhnout pouze, pokud je pro pracovníka:

- přijatelná
- motivující

Zpětnou vazbu poskytuje manažer pracovníkům v situacích, kdy výsledky jejich práce jsou pozitivní nebo pokud jsou problematické. V obou případech by se zpětná vazba měla řídit následujícími pravidly:

- poskytnout co nejdříve po podání výkonu
- nejprve sdělit účel setkání - důvod rozhovoru a postup v průběhu rozhovoru
- zahájit pozitivními výsledky pracovní činnosti
- nechat hodnotit výsledky samotného pracovníka
- konstatovat případné nedostatky v pracovním výkonu, vždy v návaznosti na opatření ke změně
- být konkrétní a hovořit o jednotlivých akcích ve faktech
- končit vždy výhledem do budoucího období – nové pracovní úkoly, nové cíle osobního rozvoje.

## Pozitivní zpětná vazba (pochvala, poděkování, odměna)

1. manažer poskytuje vždy, když pracovník plní očekávání nebo je dokonce překračuje. Manažer nesmí považovat za samozřejmost, že pracovník podává dobrý výkon. Musí jej podporovat tím, že pracovníkovi dává na vědomí, že jej registruje a je spokojený.
2. manažer poskytuje před ostatními členy pracovní skupiny. Účinek na pracovníka je vyšší a může tak dojít i k motivaci ostatních pracovníků.

## Zpětná vazba při problematickém výkonu (vyjádření nespokojenosti)

1. manažer poskytuje vždy po výkonu, který neodpovídá očekáváním. Obsahuje uvědomění si okolností zadaného úkolu a osoby pracovníka (např. zda byl úkol rutinní nebo nový, zda podřízený má zkušenosti nebo nemá, zda byl úkol významný nebo podružný, složitý nebo jednoduchý).
2. manažer poskytuje vždy beze svědků. Pracovník má podmínky přemýšlet nad vlastními chybami a změnit své chování.
3. manažer si musí nejprve ověřit skutečnosti spojené s hodnoceným výkonem a v rozhovoru vycházet z konkrétních doložitelných údajů.
4. výsledek rozhovoru by měl být „vítěz – vítěz“. Manažer i pracovník by měli mít pocit, že něco získali – manažer snahu o lepší výkon, pracovník návod, jak dosáhnout očekávaného výsledku.

Konkrétní akce manažera, kdy používá zásady zpětné vazby:

- pravidelná hodnocení pracovního výkonu
- průběžná hodnocení způsobu realizace pracovních úkolů
- hodnocení prodejních dovedností po zdvojených návštěvách u klientů



## **Doplňkové cvičení: CHYBNÁ KRITIKA**

Které z těchto kritických výroků jsou nesprávně formulovány? Proč?

- Jste celkově nezodpovědný a já se na vás potom nemohu spolehnout.
- Nezajímají mě vaše problémy. Rozhodující je, že jste nesplnil úkol, který vám byl zadán.
- Proč jste se včas neinformoval na zásobování, kdy bude materiál dodán?
- Na rozdíl od Rudolfa neumíš nic udělat bez zbytečných řečí.
- Ve vaší zprávě jste nevysvětlila, proč se zhoršily výsledky v květnu.
- Veškeré problémy vyplývají z toho, že jste líná přemýšlet nad prací.
- Velice mi vadí, že jste nechal čekat tak důležitého zákazníka. Proč jste nepřišel včas?
- V minulém čtvrtletí jste opět zanedbali své povinnosti. Ti, kterých se to týká, to jistě dobře vědí.
- Nejsem vám snad povinen vysvětlovat, co se od vás očekává.

- Pane Březino, jestli ještě jednou odešlete týdenní výkaz po termínu, tak to poznáte na osobním ohodnocení.

## ***Doplňkové cvičení: DOTAZY PRACOVÍKA***

Reagujte na uvedené výroky (víte, že požadavek není oprávněný):

„Proč Zdeněk dostal minulý měsíc třídu? Já jsem tady o půl roku déle než on a pořád na to čekám.“

„Mám velký zájem dostat se na ten kurz na ten nový stroj, ale musím mít tvoje doporučení. Pomohl bys mi se tam dostat?“

„Minulý vedoucí mi slíbil, že mi přidá. Platí to pořád, když jsem přešel do nového střediska?“

„Potřebovala bych rychle přidat na platu. Víte, jaké to je, když zůstane matka sama s dítětem.“

„Kdo bude na Helenině místě, když se Helena nevrátí z mateřské? Jsem na řadě já?“

# ***Hodnocení pracovního výkonu jako motivace***

## **ÚČEL HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU**

Pro zaměstnance:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Pro manažery:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

Pro organizaci:

- .....
- .....
- .....
- .....
- .....
- .....

## TYPY HODNOCENÍ

### Každodenní styk ...

manažera s pracovníky. Manažer reaguje na úroveň práce, kterou jeho podřízení odvádějí. Toto hodnocení je častější než si běžně uvědomujeme. Slova jako *„Ano, v pořádku, můžete to poslat“* nebo *„zkontroluj to ještě jednou, není to pořádně zabalené“* jsou už hodnocením. Bohužel, naši manažeři se často dopouštějí dvou velkých chyb:

- zapomínají sdělovat pracovníkům názor na kvalitu
- vyjadřují se k nedostatkům, ale opomíjejí pochválit dobrou práci. Jeden mistr se vyjádřil: *„Lidé poznají, že jsem spokojen podle toho, že jim nenandávám.“*

Takovým přístupem se manažer připravuje o významný motivační nástroj. Opravování a upřesňování požadavků na pracovní výkony, a posilování žádoucích pracovních návyků je také jedním ze základních prvků vedení.

### Hodnocení při dosažení výsledků ...

práce. Takové hodnocení provází zakončení dlouhodobých činností – dokončení projektu, či naopak nedodržení termínu, při kterém je pozitivně nebo negativně hodnocena činnost zúčastněných pracovníků.

### Finanční hodnocení...

kteří slouží ke spravedlivému stanovení mzdy pracovníkovi, zejména pokud jde o pohyblivou složku. I zde se můžeme setkat s chybami:

- manažer vysvětluje podřízeným, co je vedlo ke stanovení výše odměny, a tím hodnocení ztrácí motivační účinek
- manažer se vyhýbá rozlišování mezi výkonnými a méně výkonnými pracovníky.

### Systematické hodnocení ...

zavádějí firmy, aby zvýšily účinnost stimulačního systému. Takovéto hodnocení se provádí v ročních, pololetních nebo čtvrtletních intervalech. Často je systematické hodnocení spojeno s hodnotícím rozhovorem - povinnosti manažera pohovořit s pracovníkem o jeho výsledcích a zaznamenat hodnocení pracovního výkonu na formulář.

### Formální hodnocení...

probíhá periodicky, většinou formou pohovoru.

## 9 STIMULŮ

Následuje 36 dvojic důvodů, které lidé často sdělují, když udávají, co chtějí nebo potřebují od svého zaměstnání. Vyhodnoťte relativní důležitost výroků v rámci každé dvojice a rozdělte mezi ně tři body. Jinými slovy - možné rozdělení bodů mezi první dvě položky (první dvojice) může vypadat následovně:

Volba 1:A = 3 body	B = 0 bodů
Volba 2:A = 2 body	B = 1 bod
Volba 3:A = 1 bod	B = 2 body
Volba 4:A = 0 bodů	B = 3 body

Písmena, která předchází každou položku, slouží následnému vyhodnocení a v této fázi se nás netýkají. Zajistěte jen, aby se v rámci každé dvojice rozdělily tři body.

1. A  Uspokojím se jen s velmi vysokou životní úrovní.  
B  Přeji si mít výrazný vliv na ostatní lidi.
2. C  Jsem spokojen se svým výkonem, když moje práce má skutečnou hodnotu.  
D  Chci být odborníkem ve všem, co dělám.
3. E  Při své práci chci používat své tvořivé schopnosti.  
F  Je to pro mne zvláště důležité pracovat s lidmi, kteří jsou mi sympatičtí.
4. G  Byl/a bych velmi spokojen/a, kdybych si mohl/a vybrat práci, kterou chci dělat.  
H  Chci mít jistotu, že budu finančně zabezpečen/a.
5. I  Mám rád/a posít, když ke mně ostatní vzhlíží.  
A  Chci být bohatý/á, přesto to ale není to nejdůležitější.
6. B  Chci mít výraznou vůdčí roli.  
C  Dělán to, co je pro mne významné, i když se nesetkávám s větší odměnou.
7. D  Chci mít pocit, že jsem si získanou odbornost tvrdě zasloužil/a.  
E  Chci vytvářet věci, které lidé spojují jen s mou osobou.
8. F  Vyhledávám upřímné společenské vztahy s lidmi, se kterými pracuji.  
G  Rád/a se sám/sama rozhoduji, jak využiji svůj čas.
9. A  Nebudu spokojen/a, dokud nebudu vlastnit značný majetek.  
D  Pro vlastní uspokojení předvádím svému okolí, že zvládám svůj obor.
10. C  Moje práce je součástí mého hledání významu života.  
E  Chci, aby mnou vytvořené věci nesly mé jméno.
11. A  Usiluji o to, abych si mohl/a dovolit kupit, co chci.  
H  Zamlouvá se mi práce s dlouhodobou perspektivou.
12. B  Vyhledávám role, které mi umožňují podstatně ovlivňovat ostatní.  
D  Bavilo by mne být odborníkem ve svém oboru.
13. C  Je pro mne důležité, aby moje práce přispěla širší veřejnosti.  
F  V zaměstnání pokládám za velmi důležité mít úzké vztahy s jinými lidmi.
14. E  Chci, aby mé tvůrčí schopnosti byly trvale využívány.  
G  Raději bych byl/a svým vlastním pánem.
15. F  V zaměstnání by mi vyhovovaly úzké vztahy s jinými lidmi.  
H  Chci být životní optimista a výhledově chci mít pocit, že budu v pohodě.
16. A  Nechtěl/a bych složitě přemýšlet, jak utrácet nabyté peníze.  
E  Chci skutečně od základu inovovat svoji práci.
17. B  Chci na rovinu jiným lidem říkat, co by měli dělat.  
F  Je pro mne velmi důležité být v blízkosti jiných lidí.
18. C  Součástí mé kariéry je hledání hlubšího významu života.  
G  Zjistil/a jsem, že chci přebírat a nést plnou odpovědnost za své rozhodnutí.
19. D  Zamlouvalo by se mi mít pověst skutečného odborníka.  
H  Cítil/a bych se v pohodě jen v jistém zaměstnání.
20. A  Chci být obklopen bohatstvím.

- F  Chci poznat nové lidi prostřednictvím své práce.
- 21.B  Rád hraji role, které mi dávají pocit, že řídím výkon jiných.
- G  Je pro mne důležité mít možnost vybrat si úkoly, které na sebe vezmu.
- 22.C  Odevzdal/a bych se práci, kdybych věřil/a, že by výstup dával smysl.
- H  Měl/a bych dobrý pocit, kdybych věděl/a, jak se mi povede v den odchodu do důchodu.
- 23.F  Úzké vztahy s jinými lidmi na pracovišti by zkomplikovaly můj krok ke kariéře.
- I  Je pro mne důležité být brán/a jako „součást organizace“.
- 24.B  Bavilo by mne rozhodovat o lidech a zdrojích.
- E  Chci dělat věci, které ještě nikdy nikdo nedělal.
- 25.C  Nakonec dělám to, co věřím, že je důležité, a nejen to, co podporuje moji kariéru.
- I  Usiluji o veřejné uznání.
- 26.E  Chci dělat věci výrazně odlišné od ostatních.
- H  Obvykle volím to, co je bezpečné
- 27.B  Chci, aby ostatní lidé ve mně viděli vůdce.
- I  Sociální postavení je pro mne důležitým motivujícím faktorem.
- 28.A  Přitahuje mě vysoká životní úroveň.
- G  Nechci, aby každý můj krok řídil vedoucí.
- 29.E  Chci, aby výsledky mé práce nesly mé jméno.
- I  Usiluji o formální uznání mých úspěchů.
- 30.B  Dávám přednost vedení.
- H  Mám starosti, když před sebou nevidím dlouhodobou perspektivu své kariéry.
- 31.D  Měl/a bych dobrý pocit, kdybych byl/a člověkem s cennými odbornými znalostmi.
- G  Byl/a bych spokojen/a, kdybych nemusel/a podávat hlášení jiným.
- 32.G  Nerad bývám zubem ve velkém kolečku.
- I  Cítil/a bych se spokojen/a, kdybych měl/a vysoké pracovní zařazení (postavení).
- 33.A  Jsem připraven/a dělat většinu věcí za hmotnou odměnu.
- C  Vidím práci jako prostředek k obohacení svého osobního rozvoje.
- 34.I  Chci mít prestižní postavení v každé organizaci, kde pracuji.
- H  Přitahuje mě bezpečná budoucnost.
- 35.F  Nic jiného mne nezajímá, pokud mám správné společenské vztahy.
- D  Rád/a bych přispěl svou odborností.
- 36.I  Vychutnal/a bych pocity, které doprovázejí vysoká postavení.
- D  Usiluji o dosažení vysoké úrovně odborné způsobilosti.

## VYHODNOCENÍ

Sečtěte všechny body, které jste přiřadili každé položce A, B, C, D, E, F, G, H a I. Napište celkové součty do následujících čtverečků a zkontrolujte, aby celkový součet činil 108 bodů.

A		B		C		D		E		F		G		H		I			
<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	+	<input type="text"/>	=	108	

Překopírujte tyto hodnoty do profilu stimulů kariéry.

Vyneste svoje skóre do následující tabulky zakroužkováním čísla, které jste získali pro každé písmeno. Potom spojte tyto kroužky k získání diagramatického profilu stimulů kariéry.

Hmotná odměna	A	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24
Moc/vliv	B	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24
Význam	C	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24
Odbornost	D	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24
Tvořivost	E	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24
Sounáležitost	F	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24
Autonomie	G	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24
Jistota	H	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24
Postavení	I	0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24

## TEST POTŘEB

Před sebou máte 18 tvrzení. Každé z nich má dvě alternativy. Vy si vyberete jednu z nich a to tu, která Vám nejlépe vyhovuje.

Příklad:

Mám raději rekreaci

v rušném lázeňském centru

			X	
1	2	3	4	5

na opuštěné horské chatě

Své rozhodnutí označíte křížkem – x. Můžete zvolit:

- hodnoty 1 či 5, pokud s jednou možností naprosto souhlasíte,
- hodnoty 2 či 4 k vyjádření částečného souhlasu (jako je tomu v našem příkladě – respondent by raději byl na horské chatě, ale není o tom zcela přesvědčen),
- hodnotu 3, pokud dáváte oběma možnostem stejnou váhu.

Všechna tvrzení si pozorně přečtete, ale neuvažujte nad nimi dlouho. Nejlepší je obvykle první, bezprostřední odpověď. Chcete-li se skutečně poznat, buďte k sobě upřímní, výsledek je určen jenom pro Vás!

1. Mám raději takový hovor, který se týká:

témat prakticky užitečných

1	2	3	4	5

lidí, které znám

2. Dobrého postavení a úspěchu lidé dosahují:

hledáním kontaktů s vlivnými osobami

1	2	3	4	5

usilovnou prací

3. Lidé rádi pomáhají druhým, protože:

druzí jejich pomoc potřebují

1	2	3	4	5

druzí jim to v budoucnu mohou oplatit



4. Společenská posezení v pracovní době:

jsou nežádoucí protože zdržují  
lidi od práce

1	2	3	4	5

přispívají ke zlepšení vztahů  
na pracovišti

5. Smyslem vzdělání je:

vytvořit si podmínky pro  
získání dobrého zaměstnání

1	2	3	4	5

řádně se připravit na budoucí  
povolání

6. Při kolektivních sportech se hráči snaží hlavně:

pomoci týmu k vítězství

1	2	3	4	5

vyniknout a ukázat své kvality

7. Když si s něčím nevím rady

vyhledám si problém v  
literatuře

1	2	3	4	5

poradím se o věci se známými

8. Prémie a odměny by měly odrazet

uznání osobních kvalit  
pracovníka

1	2	3	4	5

výkonnost pracovníka v  
posledním období

9. Mám rád takové lidi:

kteří jsou nezištní, přátelští

1	2	3	4	5

na které se mohu vždycky  
spolehnout

10. Při společném plánování akce je důležité

vymyslet optimální postup  
a časový plán

1	2	3	4	5

dosáhnout zapojení všech  
účastníků

11. Chtěl bych mít kancelář (pracovnu) upravenou

působivě a elegantně

1	2	3	4	5

jednoduše a prakticky

12. Když je spolupracovník chválen za něco, na čem mám svůj podíl i já:

jsem zticha, protože on si asi  
uznání zaslouží více

1	2	3	4	5

ozvu se, abych dosáhl  
spravedlnosti

13. Nejllepších výsledků jsem vždy dosahoval

pokud jsem byl odkázán sám  
na sebe

1	2	3	4	5

ve spolupráci s druhými

14. Hodně mě zlobí, když:

si lidé nevšímají mých  
výsledků

1	2	3	4	5

se práce nedaří a nedaří

15. Ve vedoucím postavení bych rád:

usiloval o upevnění přátelské  
atmosféry na svém pracovišti

1	2	3	4	5

řídil pracovníky a odměňoval  
je

16. Kdybych měl chatu, většinou bych tam trávil volný čas:

prací na zlepšování interiéru i exteriéru	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						zábavou s přáteli
	1 2 3 4 5						

17. Ve velké firmě bych byl raději:

předsedou správní rady	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						výkonným ředitelem, který řídí chod firmy
	1 2 3 4 5						

18. Ve společnosti raději

poslouchám zážitky jiných lidí	<table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>						vykládám sám o svých zážitcích
	1 2 3 4 5						

## VÝSLEDKY - TEST POTŘEB

Máte-li dotazník vyplněný, můžeme počítat výsledky:

1. Nejdříve vypočítáme dílčí součty A, B, C.  
Součet A získáme sečtením všech hodnot u položek 1, 4, 7, 10, 13, 16.  
Součet B získáme sečtením všech hodnot u položek 2, 5, 8, 11, 14, 17.  
Součet C získáme sečtením všech hodnot u položek 3, 6, 9, 12, 15, 18.
2. Dílčí součty zaneseme do tabulky a podle vzorců vypočítáme skóre pro jednotlivé potřeby:

SOUČET	POTŘEBA	SKÓRE	POŘADÍ
A =	výkonu	$B - A =$	
B =	přátelství	$A - C =$	
C =	moci	$C - B =$	

Ta potřeba, ve které dosahujete nejvyššího skóre a která je první v pořadí určuje Váš kariérový typ.

3. Můžete ještě posoudit úroveň významu jednotlivých potřeb pro Vaši osobu:  
skóre -25 až -6: potřeba Vaši dráhu skoro neovlivňuje  
skóre -5 až 5: vliv potřeby na vaši dráhu je částečný  
skóre 6 až 25: potřeba má silný vliv na Vaši kariéru.

# **VÝZNAM HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU – přehled možností**

Hodnocení má význam pro podnik, pro vedoucího i pro hodnoceného pracovníka

Podnik využívá hodnocení pracovníků ke:

- zvýšení osobní výkonnosti jednotlivců
- využití a rozvoji potenciálu pracovníků
- navrhování a plánování personálních záloh
- zlepšení komunikace mezi vedoucími a pracovníky, komunikačnímu spojení jednotlivých úrovní řízení

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím:

- motivovat pracovníky k dosahování vyššího výkonu
- zřetelně vyjádřit své názory na pracovníky, dávat pracovníkům zpětnou vazbu a tím usměrňovat jejich činnost
- pochopit zájmy a přání pracovníků, týkající se jejich dalšího rozvoje
- rozvíjet přednosti pracovníků a eliminovat jejich slabé stránky
- plánovat rozvojové aktivity (vzdělávání, výcvik atd.)
- stanovovat spravedlivou mzdu, zejména pak pohyblivé složky mzdy

Pracovník si odnáší z hodnocení:

- ocenění vlastní práce a podnět k dalšímu úsilí
- pohled a názor vedoucího na svou práci a cíle
- možnost prezentovat své potřeby a osobní cíle
- příležitost k vyjádření svých rozvojových aktivit

## **CHYBNÁ KRITIKA**

Které z těchto kritických výroků jsou nesprávně formulovány? Proč?

- Jste celkově nezodpovědný a já se na vás potom nemohu spolehnout.
- Nezajímají mě vaše problémy. Rozhodující je, že jste nesplnil úkol, který vám byl zadán.
- Proč jste se včas neinformoval na zásobování, kdy bude materiál dodán?
- Na rozdíl od Rudolfa neumíš nic udělat bez zbytečných řečí.
- Ve vaší zprávě jste nevysvětlila, proč se zhoršily výsledky v květnu.
- Veškeré problémy vyplývají z toho, že jste líná přemýšlet nad prací.
- Velice mi vadí, že jste nechal čekat tak důležitého zákazníka. Proč jste nepřišel včas?
- V minulém čtvrtletí jste opět zanedbali své povinnosti. Ti, kterých se to týká, to jistě dobře vědí.
- Nejsem vám snad povinen vysvětlovat, co se od vás očekává.

- Pane Březino, jestli ještě jednou odešlete týdenní výkaz po termínu, tak to poznáte na osobním ohodnocení.

## **NEZÁJEM O NOVOU PRÁCI**

*Ve strojírenské firmě - nové česko-německé joint venture - má být zřízeno nové pracoviště, kde bude zavedena nová automatizovaná technologie. Tato technologie umožní dosažení jakosti výrobků, srovnatelných s evropskými standardy, a odstraní řadu namáhavých prvků*

*z výrobních operací. Bude však třeba, aby pracovníci prošli speciálním třítydenním výcvikem u zahraniční firmy. Výcvik bude veden česky mluvícími instruktory. Absolvování výcviku a nástup na nové pracoviště umožní zvýšení hodinové mzdy. Na druhé straně je třeba říci, že zvládnutí nové práce bude zpočátku intelektuálně dosti náročné, i když odstraní fyzickou námahu a na pracovišti bude půl roku přítomen jeden z instruktorů, aby pomohl při případných problémech.*

*Přes dobré podmínky a celou řadu pozitivních skutečností je zájem o tuto práci a o zaškolení mezi stávajícími pracovníky firmy dosti malý. Očekávalo se, že se přihlásí alespoň 10 až 12 stávajících pracovníků, zájem však projeví pouze 4 pracovníci a po určitém přemlouvání ještě dva další. Přitom by nebylo vhodné přijímat lidi odjinud - určité zkušenosti s dosavadním výrobním postupem jsou při nové práci nezbytné. Přihlášení pracovníci jsou vesměs mladší 30 let, dva mají střední školu a dva jsou vyučeni, u starších pracovníků byl zájem nulový.*

*V potaz přichází skupina 44 dělníků, vyučených nebo zapracovaných ve strojírenských oborech, výjimečně středoškoláků, mužů i žen, ve věku od 18 do 55 let. Bylo by dobré, kdyby uchazeč měl alespoň dva nebo tři roky praxe, čímž se dolní hranice posouvá na zhruba 21 let.*

*Je třeba ještě uvést, že i přes zavedení nové výrobní linky se počítá s tím, že většina osazenstva bude nadále pracovat na původním pracovišti. Modernizace je jen částečná, s úplným přechodem na automatizovanou výrobu se počítá v perspektivě čtyř až pěti let.*

*Ještě před několika měsíci byl mezi pracovníky o novou technologii velký zájem. Vedení firmy je neočekávaným poklesem zájmu velmi nemile překvapeno.*

