



Evropská unie
Evropský sociální fond
Operační program Zaměstnanost

Realizace KA 01:

3. Motivační program zaměstnanců Města Rýmařov, zařazených do Městského úřadu Rýmařov



Obsah

I Motivace zaměstnanců.....	3
1. Typy motivace	3
2. Principy motivace	4
3. Stimulace zaměstnanců.....	5
1. Mezi hmotnou pozitivní stimulaci patří zejména:	5
2. Mezi hmotnou stimulaci negativní patří zejména:.....	6
3. Mezi nehmotnou stimulaci pozitivní patří zejména:.....	6
4. Mezi nehmotnou stimulaci negativní patří zejména:.....	7
4. Příloha č.1: Sociální fond města Rýmařov a zásady použití fondu	7
POUŽITÉ ZDROJE.....	7



I Motivace zaměstnanců

Pracovní motivace zaměstnanců je jedním ze základních faktorů, které ovlivňují jejich výkonnost. Vedení Městského úřadu Rýmařov se uvědomuje, že musí být tomuto faktoru věnována odpovídající pozornost, pracovní motivace je v podmínkách úřadu součástí procesu řízení a vedení zaměstnanců.

Motivace je součástí vnitřní struktury osobnosti každého zaměstnance. Veškeré pohnutky pracovní činnosti, každý motiv vychází jak z duševního, tak i tělesného stavu člověka a závisí i na okolních vlivech prostředí. Výsledný efekt motivované činnosti se odvíjí od skladby jednotlivých motivů, ale i od subjektivně vnímaných či uvědomovaných podmínek jejich uspokojení.

1. Typy motivace

Vedení úřadu vnímá, že k pracovní motivaci lze dojít dvěma cestami. V prvním případě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena práce), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Ve druhém případě mohou být lidé motivováni vedením a vedoucími zaměstnanci prostřednictvím takových metod, jako je např. odměňování, povyšování, pochvala apod.

Jak původně zjistili Herzberg a kol., existují dva typy motivace:

- **vnitřní motivace** - faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost (pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.
- **vnější motivace** - to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odepření plam nebo kritika.

Vnější motivátory mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale zpravidla nepůsobí dlouhodobě. Vnitřní motivátory, kteří se týkají „kvality pracovního života“ mají hlubší a dlouhodobější účinek, protože jsou součástí jedince, a nikoliv vnucené mu zvenjšku. Vnější motivace se vyznačuje malou až nulovou mírou uspokojení člověka v rámci jeho vyšších potřeb. Taková činnost je pouze prostředkem k dosažení cíle a motivačním stimulem je právě onen cíl (odměna, výsledek práce, atd.) Pro některé zaměstnance je hrozba trestu dokonce jediným motivačním faktorem.

Vedení úřadu si uvědomuje, že vnitřní motivaci může zaměstnanec ztratit (činnost nás přestane bavit či vnitřně uspokojovat), u jejího vykonávání však může setrvat kvůli jiné, tzv. vnější motivaci. Vnitřní motivace je charakterizovaná tím, že takto motivovaný člověk má z práce (činnosti) potěšení, přináší mu naplnění nebo zábavu.



Vnitřní motivace je spojena s vyššími stupni Maslowovy pyramidy (např. mu tato práce dopomáhá k odbornosti, k obecné úctyhodnosti, poznává nové lidi, je vnitřně uspokojován, podílí se na významném díle, je součástí něčeho užitečného a prospěšného, může být na sebe díky práci hrdý, stává se uznávaným a váženým zaměstnancem).

Všechny tyto možnosti se v reálném životě městského úřadu prolínají. I proto je naprosto běžné potkat zaměstnance na pracovišti, jenž je k práci motivován vnitřně (protože ho práce baví), ale nechybí ani vnější faktory a to jak pozitivní (potřebuje vydělat peníze na život) tak negativní (je nutno práci dělat dobře, jinak by o ni mohl přijít). Nelze proto zapomínat, že pro udržení určité úrovně motivace pracovníků pomocí vnějších odměn je třeba neustále pracovníkům poskytovat účinnou zpětnou vazbu na jejich pracovní chování a pracovní výkon.

Vedení úřadu vnímá nejdůležitější motivy pracovního výkonu takto:

Nejdůležitějšími vnějšími motivy práce jsou:

- potřeba peněz
- potřeby jistoty, jež obvykle souvisí s peněžním příjmem
- konzumní potřeby
- snaha po uplatnění spojená s prestiží povolání
- potřeba kontaktu na pracovišti.

Nejdůležitějšími vnitřními motivy práce jsou:

- potřeba činnosti, radost z práce samé
- potřeba kontaktu
- motiv výkonu
- potřeba moci u vedoucích zaměstnanců.

Motivace je často zaměňována se stimulací. Platí zásada, že stimuluje zaměstnavatel, a tím je motivován zaměstnanec.

2. Principy motivace

Od vedoucích zaměstnanců vedení úřadu očekává, že zná každého člena svého týmu, ví, jak ho **povzbuzovat k nejlepším výsledkům** jeho práce. Dovednost stimulovat zaměstnance je nutnou součástí vedení a řízení zaměstnanců na MěÚ Rýmařov. Cílem je vytvořit motivační procesy a pracovní prostředí, které napomohou tomu, aby všichni zaměstnanci dosahovali výsledků, odpovídajících očekávání všech zainteresovaných stran (zejména občanů a volených představitelů).

Motivace je odvozena z cílově orientovaného chování nebo jím definována. Týká se síly a směru tohoto chování. K motivaci dochází, když lidé očekávají, že určitá akce povede k dosažení cíle a určené odměny, která pokrývá jejich individuální potřebu.



Vedení úřadu vychází při stanovení motivačního programu, že zaměstnance motivuje zejména:

pracovní jistota, výše platu a odměn, pochvala za dobře vykonanou práci, pocit dosažení úspěchu, pocit sounáležitosti, získávání nových dovedností, smysluplnost práce, pocit hrdosti z odvedené práce, postup na vyšší pracovní pozici, pocit užitečnosti, respekt okolí.

3. Stimulace zaměstnanců

Motivace zaměstnanců ke splnění zadaných úkolů je převážně ovlivněna stimulací vedení organizace. Taje stimuluje prostřednictvím formálních vnějších stimulačních postupů. V podmínkách Městského úřadu Rýmařov je součástí „Motivačního programu zaměstnanců“ **stimulace hmotná anebo nehmotná, pozitivní anebo negativní.**

1. Mezi hmotnou pozitivní stimulaci patří zejména:

- stanovení platu, (včetně osobního ohodnocení);
- přiznání peněžních odměn;
- příspěvek na Penzijní připojištění;
- prodloužení dovolené;
- poskytnutí služebního mobilního telefonu i k soukromým účelům (klíčové pracovní pozice);
- zabezpečení vstupního vzdělávání zaměstnanců (úředníků) v režii úřadu/města, včetně následného prohlubování odbornosti, umožnění studia cizích jazyků jako součást vzdělávání úředníků;
- proplácení diet (zvýšených) na služebních cestách;
- možnost poskytování bezúročných půjček, jako součást využití Sociálního fondu města;
- poskytnutí pojištění zaměstnanců města za škody způsobené při výkonu povolání;
- skupinové stimuly (účast na konferencích, metodických dnech pořádaných KÚ MSK apod.);
- péče o bezpečnost a hygienu práce, viz Koncept péče o zaměstnance;
- poskytování dotovaných stravenek (příspěvek od zaměstnavatele, příspěvek ze Sociálního fondu města);



- péče o využívání volného času zaměstnanců (sportovní, kulturní a rekreační služby atd.);
- péče o bydlení zaměstnanců.

Zejména 4 posledně uvedené stimulační prvky jsou souborně nazývány **sociální služby** organizace. Mají charakter:

- kolektivní - celoplošný - pro všechny zaměstnance;
- skupinový - pro vybrané skupiny zaměstnanců;
- individuální - pro jednotlivé zaměstnance v mimořádných situacích.

Typickou **kolektivní** sociální službou je péče zaměstnavatele o bezpečnost a hygienu práce, o stravování a o využívání volného času zaměstnanců. Zatímco péče o bezpečnost a hygienu práce je povinná pro všechny, ostatní sociální služby využívají jen ti, kteří o ně mají zájem.

Také některé **skupinové** sociální služby mohou být pouze pro určité skupiny zaměstnanců povinné, např. ty, které se týkají mladistvých či těhotných žen (při stanovení pracovního režimu) nebo zaměstnanců při práci ohrožující zdraví (na rizikových pracovištích) atd. Určité sociální služby může zaměstnavatel poskytovat skupinám zaměstnanců, které si sám vybere (např. mobilní telefon apod.).

Individuální sociální službou je např. povolení pružné nebo zkrácené pracovní doby, zabezpečení poradenské služby i pro soukromé problémy atd.

2. Mezi hmotnou stimulaci negativní patří zejména:

- nepřiznání odměn,
- snížení osobního hodnocení,
- udělování pokut zaměstnanci,
- odebrání různých přiznaných pozitivních hmotných stimulací uvedených výše,
- převedení na jiné pracovní místo, popř. funkci;
- rozvázání pracovního poměru se zaměstnancem.

3. Mezi nehmotnou stimulaci pozitivní patří zejména:

- pochvaly za běžné či mimořádné plnění úkolů a to jak slovní, tak písemné;



- systém vzdělávání zaměstnanců, který je i součástí personální strategie úřadu;
- zveřejnění mimořádného plnění úkolu zaměstnanců v médiích (organizace, kraje, celostátních).

4. Mezi nehmotnou stimulaci negativní patří zejména:

- výtka za nedostatečné plnění úkolů a to jak slovní, tak písemná;
- nepřiznání, odejmutí zaměstnaneckých výhod (úprava pracovní doby, pracovního úvazku)

Zaměstnanec může být stimulován k výkonu práce jak uvedenými pozitivními, tak i negativními faktory. Tak na příklad strach ze ztráty pracovního místa vede vždy k cílevědomějším přístupu k pracovní činnosti než poskytnutí zvýšených diet, když zaměstnanec služebně necestuje.

Trochu odlišná je situace při negativní stimulaci, se kterou je třeba zacházet opatrně. Příliš mnoho negativní stimulace směrem k dobrému zaměstnanci vede k jeho nespokojenosti a může zapříčinit i jeho překvapivý odchod.

Obecně vedení úřadu uplatňuje zásadu, že **nejúčinnější** je stimulace tehdy, je-li **spojena její hmotná i nehmotná forma** (dostane-li zaměstnanec mimořádnou odměnu, je s tím seznámen kolektiv, ve kterém pracuje, či při mimořádném plnění úkolů i zaměstnanci celé organizace).

Další platnou zásadou je „Motivačního programu“ je, že zaměstnanec má být stimulován - a to jak aktivně či pasivně - **co nejdříve**, nejlépe **bezprostředně**, po příčině či důvodu stimulace. Vedení úřadu je si vědomo, že obdrží-li zaměstnanec peněžitou odměnu na konci roku po mimořádném výkonu, je účinek minimální.

4. Příloha č.1: Sociální fond města Rýmařov a zásady použití fondu

Sociální fond Města Rýmařov a jeho zásady použití blíže specifikuje podmínky uvedené v tomto „Motivačním programu“, je vytvořen a schválen pro všechny zaměstnance města Rýmařov.

POUŽITÉ ZDROJE

Šlapák, Č. T. - Štefko, M. *Praktický personální marketing: řízení lidských zdrojů v pracovních souvislostech*. Praha: Ústav státu a práva AV ČR, 2015. 146 s.