



Metodika motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoje jako součásti hodnocení zaměstnanců

Městský úřad Žďár nad Sázavou



„Jsme tím, čím chceme být.“

Jean Paul Sartre



Obsah

Základní vymezení principů motivace zaměstnanců	3
Stimulace zaměstnanců jako součást řízení lidských zdrojů	8
Proces rozvoje zaměstnanců	9
Implementace principu motivace zaměstnanců k rozvoji do prostředí MěÚ Žďár nad Sázavou	11
Motivace k rozvoji zaměstnanců MěÚ Žďár nad Sázavou	11
Rozvoj jako součást hodnocení zaměstnanců MěÚ Žďár nad Sázavou	11
Vazba na Procesní model MěÚ Žďár nad Sázavou	12
Vazba motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení na Databázi cílů a úkolů	13
Vazba motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení na Motivačně hodnotící rozhovory	13
Vazba motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení na Vzdělávání v měkkých dovednostech	13
Vazba motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení na Kompetenční model	14
Vazba motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení na DC a rozvoj lidí, vzdělávání, individuální plány rozvoje	14
Příloha č. 1 TEST: Motivační typy lidí	16
Použité zdroje	21



Základní vymezení principů motivace zaměstnanců

V zaměstnání trávíme třetinu dne, mnohdy i více. Vnímáme to jako nutné zlo a ztrátu času, nebo jako příležitost se rozvíjet a něco vytvářet či někomu pomoci? Pracujeme bez chuti, anebo jsme plní elánu a každý dílčí úspěch nás žene vpřed?

To, s jakou chutí se v zaměstnání denně pouštíme do plnění svých úkolů, je podmíněno naší motivací. Jsme-li jako zaměstnanci motivovaní, pracuje se nám lépe a jsme v práci spokojenější. Výhodu v tom zřejmě spatřuje i náš zaměstnavatel, neboť se domnívá, že je pak vyšší i náš pracovní výkon. Ve skutečnosti není vztah mezi motivací, spokojeností a výkonem tak jednoduchý, a dokonce ani vědecky prokázáný. Nicméně platí, že je v zájmu každého zaměstnavatele, aby se zaměstnanci při práci cítili dobře a viděli v ní smysl.



Musí pro to ovšem něco udělat i on sám.

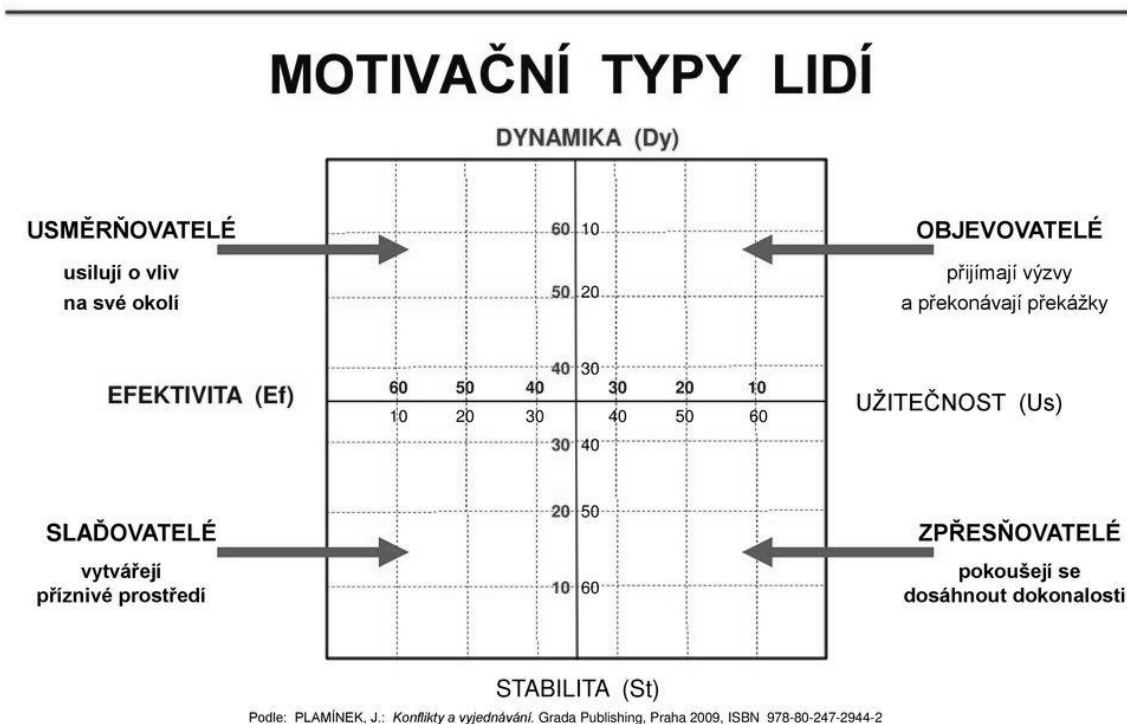
(Petra Adámková, Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku)

Jak bylo uvedeno výše, není vztah mezi motivací, spokojeností zaměstnanců a výkonem prokázáný, ale je zřejmé, že slovo motivace se v rámci obecných principů a pravidel managementu objevuje čím dál častěji. Schopní manažeři už dnes vnímají že:

- **motivace je součástí osobnosti** (hierarchie motivů je u každého člověka individuální);
- **motivace se v čase mění** (hierarchie motivů jednotlivců se v různých obdobích života a situacích mění).



V rámci vazby osobnosti na motivaci člověka lze určit čtyři hlavní typy lidí:



Motivaci výše uvedených typů lze implementovat i na motivaci zaměstnanců k rozvoji a alespoň základní charakteristika motivačních typů jednotlivých zaměstnanců by měla být prvním krokem manažera v rámci celého cyklu jejich rozvoje. Test včetně vyhodnocení je přílohou č. 1 metodiky.



HLAVNÍ RYSY

	USMĚRŇOVATELÉ	DYNAMIKA	OBJEVOVATELÉ	
EFEKTIVITA	<ul style="list-style-type: none">▪ sebeprosazování▪ vůle vést lidi▪ vůle koordinovat činnosti▪ testování schopností druhých lidí▪ snaha být středem zájmu▪ poměřování a třídění lidí		<ul style="list-style-type: none">▪ samostatnost jednání▪ aktivita při řešení problémů▪ netrpělivost▪ hlad po informacích▪ nezávislost a špatná zvladatelnost▪ racionální inteligence	UŽITEČNOST
	<ul style="list-style-type: none">▪ vůle naslouchat a chápat▪ empatie a sociální inteligence▪ ochota uznat odlišný názor▪ potřeba sociálního kontaktu▪ preference společné práce▪ tolerance odlišnosti		<ul style="list-style-type: none">▪ vyžadování pořádku▪ skrývání emocí▪ přesné vyjadřování▪ sklony analyzovat▪ tendence nepodceňovat detaily▪ sklony dotahovat činnosti	
	SLAĎOVATELÉ	STABILITA	ZPŘESŇOVATELÉ	

Plamínek, J. *Tajemství motivace*. Grada Publishing, Praha, 2010, ISBN 978-80-247-3447-7.

PROČ ŽIJÍ

	USMĚRŇOVATELÉ	DYNAMIKA	OBJEVOVATELÉ	
EFEKTIVITA	<p>Vnitřní pohled:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Žijí proto, aby ovlivňovali okolí. <p>Vnější pohled:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Přesvědčují lidi a určují směr.		<p>Vnitřní pohled:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Žijí proto, aby překonávali překážky. <p>Vnější pohled:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Jsou zdrojem nových myšlenek a nápadů.	UŽITEČNOST
	<p>Vnitřní pohled:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Žijí proto, aby vytvářeli pro svůj život příznivé prostředí. <p>Vnější pohled:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Pečují o vztahy a pohodu v lidských skupinách.		<p>Vnitřní pohled:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Žijí proto, aby dosáhli osobní dokonalosti. <p>Vnější pohled:</p> <ul style="list-style-type: none">➤ Domýšlejí detaily a dotahují věci do konce.	
	SLAĎOVATELÉ	STABILITA	ZPŘESŇOVATELÉ	

Plamínek, J. *Tajemství motivace*. Grada Publishing, Praha, 2010, ISBN 978-80-247-3447-7.



Vazba osobnosti na motivaci lidí vytváří zcela individuální hierarchii motivů mezi jejichž zdroje uvádí např. Eva Bedrnová v Psychologii a sociologii řízení:

- **POTŘEBY** (základní zdroj motivace vyvolaný pocitem nedostatku)

Maslowova pyramida potřeb



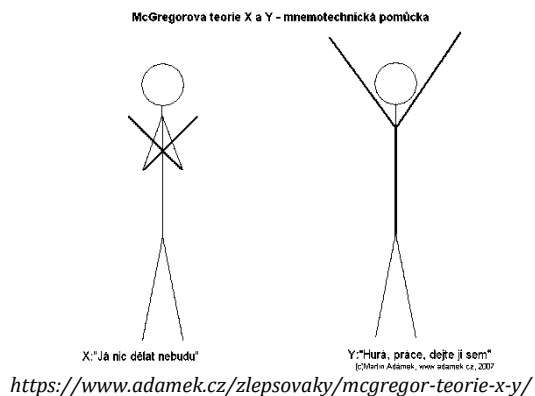
- **NÁVYKY** (naučené vzorce chování)
- **ZÁJMY** (zaměření člověka)
- **HODNOTY** (subjektivní smysl věcí)
- **POSTOJE** (názory na nějakou skutečnost)
- **IDEÁLY** (cíle člověka ke kterým směřuje)

„Jednejte s člověkem podle toho, jakým je, a on zůstane takovým, jaký je. Jednejte s člověkem, jakým by mohl a měl být, a on se stane tím, čím by mohl a měl být.“

Johann Wolfgang von Goethe



Zajímavým doplněním výše uvedeného může být **McGregorova teorie X a teorie Y**, jenž jen nejen teorií lidského chování, ale také vnitřní motivací lidí/zaměstnanců/managerů.



Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii X.

- Zaměstnanec nerad pracuje a vyhýbá se práci.
- Motivace zaměstnanců je založena na donucovacích faktorech pomocí vnějších **stimulů** (tresty, odměny).
- Práce zaměstnanců musí být kontrolována.
- Zaměstnanci se vyhýbají odpovědnosti.
- Zaměstnanci jsou raději řízeni a vedeni, aby nemuseli mít odpovědnost.
- Zaměstnanci mají nechuť ke změnám.

Charakter manažera nebo pracovníka odpovídající teorii Y.

- Pro zaměstnance je práce stejně přirozenou aktivitou jako zábava či odpočinek.
- Zaměstnanec rád přijímá samostatnost a odpovědnost a dokonce ji aktivně vyhledává.
- Zaměstnanec se plně ztotožňuje s cíli organizace a činí v souladu s nimi.
- Zaměstnanec má dostatek sebekázně a sebeřízení k plnění cílů organizace.
- Zaměstnanec prokazuje aktivně tvořivý a inovační přístup k řešení úkolů organizace.

<https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>



Stimulace zaměstnanců jako součást řízení lidských zdrojů

Motivace zaměstnanců nemusí být vždy dána pouze vnitřními zdroji (viz výše), ale může být vyvolána zcela záměrně. V tomto případě mluvíme o stimulaci a podněty, kterými si snažíme motivaci zaměstnanců zvýšit označujeme jako stimuly.

Schopný manažer rozpozná, kdy je nutné přejít ke stimulaci zaměstnanců a to nejen ve vazbě na jejich další rozvoj (zaměstnanci dochází jeho vnitřní zdroje motivace, v rámci pracovního prostředí ztrácí energii, vytrvalost, loajalitu, cílevědomost, odpovědnost nebo například potěšení z práce).

STIMULACE NEVEDE K MOTIVACI AUTOMATICKY A ZPRAVIDLA NEMÁ NA VŠECHNY STEJNÝ DOPAD!

Pro efektivní volbu stimulace musíme znát:

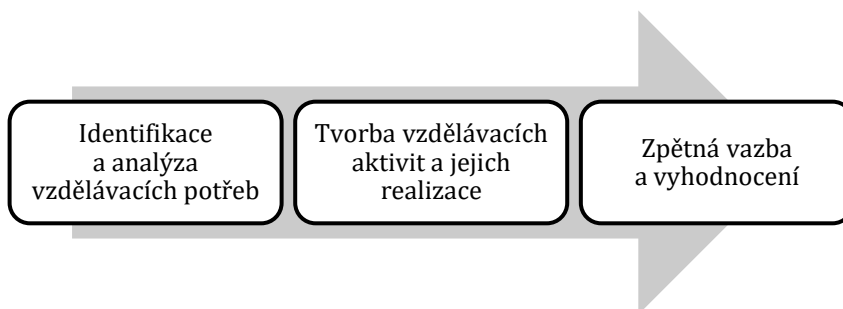
- alespoň **rámcový motivační profil konkrétního zaměstnance;**
- **jeho potřeby a další vnitřní motivy (návyky, zájmy, hodnoty, postoje, ideály...)**
- **oblast, kterou chceme ovlivnit (ve vazbě například na kompetenční model, jeho sebehodnocení, naše hodnocení, stanovené cíle).**

Nejčastěji jsou stimuly vymezeny jako **hmotné/peněžní včetně zaměstnaneckých výhod/benefitů** a **nehmotné tzv. relační odměny**, kam můžeme zařadit: vzdělávání a rozvoj, zkušenosti/zážitky z práce (obsah práce, identifikace s pracovní pozicí, atmosféra, pracovní podmínky, styl vedení, rovnováha mezi pracovním a osobním životem a další). *Konkrétním stimulům v prostředí MěÚ Žďár nad Sázavou se metodika věnuje níže.*



Proces rozvoje zaměstnanců

Průběh samotného procesu rozvoje zaměstnanců je jedním z klíčových vnějších faktorů, které mohou dlouhodobě pozitivně (nebo naopak negativně) ovlivňovat samotnou motivaci zaměstnanců. **Zaměstnanec v rámci celého procesu musí mít pocit, že je tady „rozvoj“ pro něj, co nejvíce odpovídá jeho potřebám, vidí v něm smysl a jeho nastavení hodnotí jako efektivní.**



Identifikace a analýza vzdělávacích potřeb

V rámci identifikace vzdělávacích potřeb zaměstnanců, v prostředí MěÚ Žďár nad Sázavou naplňováno zejména Motivačně hodnotícími rozhovory jako nástrojem a Individuálními plány rozvoje jakožto výstupem, je důležité naplnění následujících třech principů/pravidel:

1) podpora toho, aby se zaměstnanci nebáli sebepoznání, aby neměli obavy mluvit o svých silných a slabých stránkách a aby v sebepoznání a následném seberozvoji viděli SMYSL;

2) důraz na to, aby individuální plány rozvoje vycházely nejen ze sebepoznání (osobnostní testy, modelové situace, interakce ve skupině apod.), ale také z důležité zpětné vazby (např. formou 360stupňové zpětné vazby, výsledků Mystery Client šetření, zpětné vazby vedoucího apod.);

3) dodržení struktury a pravidel individuálních plánů rozvoje:

- **jasně a konkrétně určené rozvojové cíle v rámci kategorií: znalostí, dovedností a postojů (viz *Metodika rozvoje a vzdělávání zaměstnanců MěÚ Žďár nad Sázavou*).**



Tvorba vzdělávacích aktivit a jejich realizace

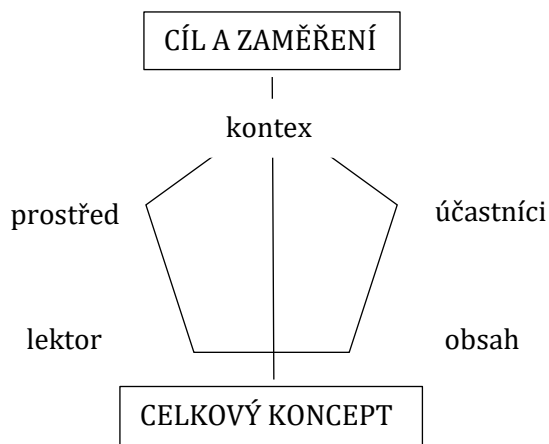


Schéma F. Hroníka, kterým popsal tvorbu vzdělávacích aktivit v publikaci Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců je v rámci **trvalé motivace zaměstnanců klíčové v tom, že popisuje všechny proměnné, které ovlivňují výsledek procesu.**

Samotná realizace může nabývat různých podob a do výše uvedeného schématu vstupuje forma vzdělávání (přednáška, workshop, trénink...). Tyto metody jsou často v literatuře označovány jako **skupinové nebo „off the job“** a v rámci individuálních potřeb zaměstnanců musí být vhodně doplňovány **„on the job“** metodami, které mohou nabývat **individuální či skupinové** podoby a mezi které řadíme například: instruktáž, coaching, mentoring apod.

Zpětná vazba a vyhodnocení

V procesu vzdělávání je feedback dlouhodobě nenahraditelným nástrojem pro přizpůsobení aktivit individuálním (aktuálním) potřebám zaměstnancům organizace.



Implementace principu motivace zaměstnanců k rozvoji do prostředí MěÚ Žďár nad Sázavou

Městský úřad Žďár nad Sázavou dlouhodobě a kontinuálně pracuje na procesu rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Tento proces vychází ze strategických pilířů, a to jak proklientského (**profesionálně obslužený klient**), tak především pilíře zaměřeného na zaměstnance, který mluví **o zaměstnanci jako motivovaném profesionálovi** a definuje dlouhodobé úkoly:

- **motivujeme a vzděláváme naše zaměstnance,**
- **pravidelně zjišťujeme potřeby a názory našich zaměstnanců,**
- **zlepšujeme interní komunikaci a spolupráci.**

Motivace k rozvoji zaměstnanců MěÚ Žďár nad Sázavou

Městský úřad Žďár nad Sázavou má v rámci svého fungování nastaveno hned několik vnějších motivátorů či stimulů, které lze v rámci procesu vzdělávání a rozvoje zaměstnanců využít. V rámci „plošné“ motivace jde zejména o benefity, v rámci individuální potom navázání dalšího rozvoje a vzdělávání na nenárokové složky platu, ale i nehmotné/nefinanční odměny jakými jsou například možnost participace zaměstnanců v rámci řízení organizace (například v rámci působení v týmech) nebo možnost změnit v rámci organizace pozici v rámci interních výběrových řízení. **Je nutné zdůrazňovat také fakt, že možnost seberozvoje zaměstnanců v rámci organizace je sama o sobě motivačním faktorem.**

Rozvoj jako součást hodnocení zaměstnanců MěÚ Žďár nad Sázavou

Jakýkoliv i sebemenší posun v rámci nastavených cílů rozvoje a vzdělávání je důležité ocenit a pamatovat, že tak jako je individuální systém vnitřní motivace, je individuální i „rychlost“, posun v rámci seberozvoje jednotlivých zaměstnanců. I samotná motivace/chuť k dalšímu rozvoji a vzdělávání je faktorem, který je nutné dlouhodobě oceňovat.

Na druhou stranu ve chvíli, kdy „chuť“ k rozvoji chybí je společně se zaměstnancem z pozice vedoucího důležité probrat faktory ztráty motivace či bariéry/překážky, které zaměstnanci brání v růstu. Dlouhodobá neochota k učení se a růstu se v rámci uplatňování principu spravedlnosti musí projevit v rámci hodnocení daného zaměstnance.



Vazba na Procesní model MěÚ Žďár nad Sázavou

Strategické pilíře jsou rozpracovány v rámci organizace do procesního modelu a téma motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení se prolíná hned několika procesy. V následující části je tato oblast rozpracována ve vazbě na klíčové stávající procesy, konkrétně na:

- **proces č. 3 Databáze cílů a úkolů**
- **proces č. 15 Motivačně hodnotící rozhovory**
- **proces č. 16 Vzdělávání v měkkých dovednostech**
- **proces č. 19 Kompetenční model**
- **proces č. 22 DC a rozvoj lidí, vzdělávání, individuální plány rozvoje**



Vazba motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení na Databázi cílů a úkolů

Specifikace procesu: Databáze cílů a úkolů je intranetová aplikace, která byla vytvořena a je udržována oddělením informatiky. Smyslem databáze je zaznamenávat cíle a úkoly všech zaměstnanců ve vazbě na jednotlivé strategické pilíře a priority. Databáze umožňuje sledovat plnění cílů a úkolů a naplňování strategie úřadu

Motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení v rámci Databáze cílů a úkolů–NÁVRH PROVÁZANOSTI

Databáze cílů a úkolů je nástroj, který umožní sledovat a vyhodnocovat cíle nadefinované v rámci Individuálních plánů rozvoje.

Vazba motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení na Motivačně hodnotící rozhovory

Specifikace procesu: Motivačně hodnotící rozhovory společně s procesem 19 (kompetenční model) představují jeden z hlavních nástrojů řízení lidských zdrojů v souladu se strategickými cíli úřadu a strategií řízení lidských zdrojů. Rámcový průběh a obsah rozhovorů je popsán v metodice Metodika strategie hodnocení. MHR mají vazbu na proces č. 3 Databáze cílů a úkolů. Do databáze jsou zaznamenávány rozvojové cíle, úkoly a náměty vyplývající z MHR a z průběžného řízení. V období po rozhovorech je potřeba provést analýzu cílů a úkolů ve vazbě na strategické priority a zhodnotit nárůst/úbytek cílů, jejich plnění apod. za MěÚ celkem a po odborech a odděleních.

Motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení v rámci Motivačně hodnotících rozhovorů (MHR)–NÁVRH PROVÁZANOSTI

V rámci MHR zařadit část věnující se vnitřní motivaci, vnějších motivech, popřípadě volbě vhodných stimulů k dosažení žádoucího stavu. V prvotní fázi lze využít Motivační test uvedený v příloze této metodiky nebo Test kariérových kotev, který je součástí Assessment centra v rámci výběru nových zaměstnanců. Vedoucí jednotlivých úseků by tak mohly získat detailnější přehled o motivaci jednotlivých zaměstnanců a v případě ztráty motivace zvolit vhodné a funkční stimuly.

V rámci MHR nesmíme opomenout důležitost ohodnocení kontinuální a dlouhodobé motivace k rozvoji.

Vazba motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení na Vzdělávání v měkkých dovednostech

Specifikace procesu: Proces vychází ze strategického pilíře: Zaměstnanec jako motivovaný profesionál a je dále doplněn Metodikou rozvoje a vzdělávání zaměstnanců. Dlouhodobé, kontinuální úkoly pro vedoucí jednotlivých úseků jsou motivovat a vzdělávat zaměstnance a pravidelně zjišťovat jejich potřeby a názory.



Motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení v rámci Vzdělávání v měkkých dovednostech–NÁVRH PROVÁZANOSTI

Pokud má proces vzdělávání v měkkých dovednostech efektivně fungovat ve prospěch udržení či zvyšování motivace zaměstnanců bylo by jej vhodné dopracovat, a to zejména ve fázi tvorby/plánování vzdělávacích aktivit a jejich vyhodnocení viz metodika výše.

Špatné nastavení vzdělávacích aktivit, nezohledňování potřeb zaměstnanců či jejich zpětné vazby/hodnocení vzdělávání může dlouhodobě snižovat jejich motivaci.

Vazba motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení na Kompetenční model

Specifikace procesu: Kompetenční model je pro organizaci hlavním nástrojem, kterým propojujeme hodnoty úřadu s vizí a strategií, s hodnocením pracovníků, s rozvojem zaměstnanců a výběrem nových kolegů. Kompetenční model respektuje klíčové hodnoty MěÚ Ždár nad Sázavou.

Pomocí kompetenčního modelu úřad:

- vybírá nové zaměstnance,
- hodnotí stávající pracovníky a vedoucí zaměstnance,
- plánuje individuální rozvoj každého zaměstnance.

Kompetenční model se využívá v procesu motivačně hodnotících rozhovorů a v systému hodnocení zaměstnanců-proces 15.

Motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení v rámci Kompetenčních modelů–NÁVRH PROVÁZANOSTI

Kompetenční modely v rámci jednotlivých pozic umožňují sledovat a vyhodnocovat nejen výsledky rozvoje a vzdělávání, ale monitorovat motivaci zaměstnanců. To může být vhodným nástrojem nejen pro další vzdělávání a rozvoj, ale také v rámci prevence ztráty motivaci či syndromu vyhoření.

Vazba motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení na DC a rozvoj lidí, vzdělávání, individuální plány rozvoje

Specifikace procesu: Hlavním nástrojem pro definování příležitostí rozvoje a vzdělávání zaměstnanců jsou:

- nové požadavky na odbornost a specializaci vyplývající z výkonu přenesené a samostatné působnosti, legislativy a předpisů,
- sebehodnocení a hodnocení dle kompetenčních modelů pracovních pozic,
- analýzy a evaluace vzdělávacích potřeb, (příležitostně při realizaci větších vzdělávacích programů)
- motivačně hodnotící rozhovory (viz kapitola řízení pracovního výkonu, hodnocení a zpětná vazba),



- zpracované a aktualizované individuální plány rozvoje všech zaměstnanců,
- zpracované a aktualizované individuální plány rozvoje manažerů, příprava a vzdělávání, supervize.

Motivace k rozvoji zaměstnanců a rozvoj jako součást jejich hodnocení v rámci DC a rozvoje lidí, vzdělávání, individuálních plánů rozvoje-NÁVRH PROVÁZANOSTI

Individuální plány rozvoje lze vhodně provázat se všemi výše uvedenými procesy. Cíle obsažené v nich by měly být zpracovány a vyhodnocovány v rámci Databáze cílů a úkolů, jejich obsah aktualizován v rámci Motivačně hodnotících rozhovorů a výsledky provázány na Kompetenční modely a v neposlední řadě by z aktualizovaných IPR měl vycházet proces plánování a tvorby vzdělávacích a rozvojových aktivit (včetně volby vhodných vzdělávacích a rozvojových aktivit/např. skupinová či individuální podoba viz výše).



Příloha č. 1 TEST: Motivační typy lidí

Motivační založení určuje, které podněty preferujeme, vyhledáváme, přednostně se jimi zabýváme.

1. část testu: "Účel a prostředky"

INSTRUKCE:

Rozdělte 5 bodů mezi každou dvojici níže nabídnutých možností.

Co mne zajímá, přitahuje?

Co je mi bližší?

- | | | |
|-----|--|---|
| 1. | lidé skrytí za čísla <input type="checkbox"/> | čísla skrytá za lidmi <input type="checkbox"/> |
| 2. | použitý postup <input type="checkbox"/> | výsledné řešení <input type="checkbox"/> |
| 3. | kladné emoce <input type="checkbox"/> | zdravý rozum <input type="checkbox"/> |
| 4. | subjektivní pohledy <input type="checkbox"/> | objektivní principy <input type="checkbox"/> |
| 5. | srozumitelné procesy <input type="checkbox"/> | poskytované produkty <input type="checkbox"/> |
| 6. | dobré vztahy <input type="checkbox"/> | dobré výsledky <input type="checkbox"/> |
| 7. | jak věci fungují <input type="checkbox"/> | k čemu se věci dají využít <input type="checkbox"/> |
| 8. | radost z povahy práce <input type="checkbox"/> | radost ze smyslu práce <input type="checkbox"/> |
| 9. | jací lidé byli <input type="checkbox"/> | co lidé vykonávali <input type="checkbox"/> |
| 10. | zajímavé cesty <input type="checkbox"/> | dosažené cíle <input type="checkbox"/> |
| 11. | vím se, co dělám <input type="checkbox"/> | vím, co mám dělat <input type="checkbox"/> |
| 12. | jak se lidé cítí <input type="checkbox"/> | jakou lidé odvádějí práci <input type="checkbox"/> |
| 13. | jasná metodika <input type="checkbox"/> | zřejmý účel <input type="checkbox"/> |
| 14. | pocit úspěšnosti <input type="checkbox"/> | procento úspěšnosti <input type="checkbox"/> |
| | součet Ef: | součet Us: |
| | (EFEKTIVITA) | (UŽITEČNOST) |

(kontrola: Ef + Us = 70)



2. část testu: "Výzvy a bezpečí"

INSTRUKCE:

Rozdělte 5 bodů mezi každou dvojici níže nabídnutých možností.

Co mne zajímá, přitahuje?

Co je mi bližší?

- | | | |
|-----|---|---|
| 1. | práce na stanovení cílů <input type="checkbox"/> | práce na uskutečňování cílů <input type="checkbox"/> |
| 2. | extrémy <input type="checkbox"/> | standard <input type="checkbox"/> |
| 3. | nové úkoly a postupy <input type="checkbox"/> | vyzkoušené úkoly a postupy <input type="checkbox"/> |
| 4. | obrys, komplexní vnímání <input type="checkbox"/> | cit pro odstíny a maličkosti <input type="checkbox"/> |
| 5. | zvládání překážek <input type="checkbox"/> | bezpečný terén <input type="checkbox"/> |
| 6. | neposednost <input type="checkbox"/> | trpělivost <input type="checkbox"/> |
| 7. | přijatelná nejistota <input type="checkbox"/> | úplná předvídatelnost <input type="checkbox"/> |
| 8. | celkové trendy a souvislosti <input type="checkbox"/> | působivost a význam detailů <input type="checkbox"/> |
| 9. | výkonnost <input type="checkbox"/> | spolehlivost <input type="checkbox"/> |
| 10. | přebírání odpovědnosti <input type="checkbox"/> | sdílení odpovědnosti <input type="checkbox"/> |
| 11. | výjimečnost <input type="checkbox"/> | normálnost <input type="checkbox"/> |
| 12. | přiměřené riziko <input type="checkbox"/> | přiměřená jistota <input type="checkbox"/> |
| 13. | udávání tónu a směru <input type="checkbox"/> | kontrola směru a podpora <input type="checkbox"/> |
| 14. | volby typu 5:0 v tomto testu <input type="checkbox"/> | volby typu 3:2 v tomto testu <input type="checkbox"/> |

součet Dy:

(DYNAMIKA)

součet St:

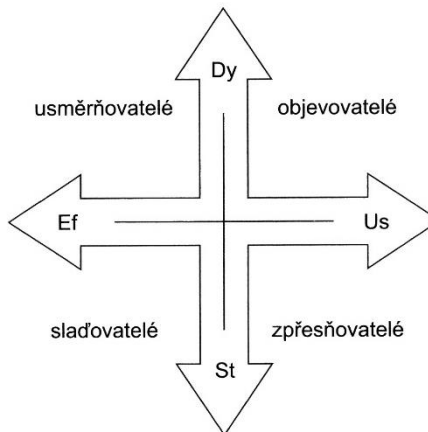
(STABILITA)

(kontrola: Dy + St = 70)



VYHODNOCENÍ TESTU:

Motivační typy lidí



Objevovatelé

jsou kombinací zaměření Us a Dy. Žijí proto, aby využívali výzev, které zpravidla vyhledávají ve světě věcí a výsledků, mimo oblast mezilidských vztahů. Jsou tvořiví, hledají nové souvislosti, přicházejí s originálními myšlenkami.

Usměřovatelé (Podmaňovatelé)

v sobě zahrnují zaměření Ef a Dy. I oni hledají výzvy, loví však v sociálních vodách. Rádi uplatňují vliv na jiné lidi, udávají tón ve společnosti a preferují roli lídrů. Nesnášejí kritiku a neradi přiznávají chyby. Umějí bojovat a také si vážit silného soupeře.

Slad'ovatelé

jsou směsí preference Ef a St. Své úsilí zaměřují na vytvoření příznivých vztahů mezi lidmi. Zajímají se o lidi, dokážou jim naslouchat a projevovat své city. Pečují o lidi v nouzi a jsou zklamáni, když jim to ostatní neoplatí v případě, že potíže navštíví je. Jejich síla je v empatii a emocionální inteligenci. Výsledky a věci je příliš nevzrušují-pokud se jim nebo někomu jinému nedaří plnit úkoly, vidí v tom spíše vztahový než věcný problém. Obávají se, že pokud nesplní úkoly, lidé odpovědní za dosahování cílů budou zklamáni a nepřijemní.

Zpřesňovatelé

v sobě skrývají zaměření Us a St. Svou touhu po jistotě obracejí do vlastního nitra a snaží se podat perfektní výkon. Vystupují velmi racionálně, emoce skrývají ve svém nitru a projevují je jen ve velmi vypjatých situacích. Mají analytické myšlení a schopnost dotahovat věci do konce. Vyhovuje jim, když dostanou srozumitelně zadaný úkol s jasným postupem, který potom pečlivě dodržují. Mají rádi pořádek a přehled, potřebují dobře zorganizovaný čas, prostor i práci.

VZTAHY A POVAHY KONFLIKTŮ MEZI JEDNOTLIVÝMI MOTIVAČNÍMI TYPY

Nejvíce konfliktů je pochopitelně v rámci obou horních kvadrantů, tedy mezi lidmi s dynamickým zaměřením. Ti jsou také nejčastěji příčinou konfliktů způsobených osobnostními rozdíly.



Usměrňovatel-usměrňovatel

Pro tento vztah jsou typické permanentní konflikty, kdy oba usměrňovatelé zpravidla upřímně předpokládají, že podstatou konfliktů je nějaký věcný problém; mnohdy je však i jejich okolí zřejmé, že příčinou konfliktů je vztah, nikoli věc. Tyto spory bývá mnohdy relativně snadné řešit z pozice třetí, neutrální osoby, zejména pokud ji oba usměrňovatelé respektují jako profesionála nebo jako silnou osobnost. Řešení pak mívá podobu nějakého rozdělení pravomocí typu "já jsem pánem garáže, ty paní kuchyně".

Objevovatel-objevovatel

Dva objevovatelé se do sebe nepouštějí s takovou přirozeností jako dva usměrňovatelé. Může to však mezi nimi-vzhledem k jejich potřebě nezávislosti-negativně jiskřit, jestliže musí spolupracovat na stejném projektu v práci, při údržbě domácnosti nebo výchově dětí. Protože umějí překonávat výzvy, konflikt se jim většinou podaří zkrotit, zejména v případě, že jim jej někdo představí jako výzvu nebo jej sami jako výzvu vezmou. I tady bývá na konci procesu řešení nějaká dohoda o dělbě práce.

Usměrňovatel-objevovatel

Tyto konflikty vyžadují nesymetrické řešení: usměrňovatel musí akceptovat určité omezení vlivu, objevovatel přijmout omezení vlastní volnosti jako obtížnou výzvu. Obě protivné strany je vhodné nejdříve na řešení připravit, vysvětlit povahu toho druhého a požádat o spolupráci při naplňování jeho potřeb. Pak již může na společném setkání vznikat dohoda, která však nebývá příliš stabilní a její dodržování vyžaduje od obou stran značné úsilí.

Usměrňovatel-zpřesňovatel

Ideální kombinace, pokud jde o horizontální vztah nebo pokud je usměrňovatel nadřízeným zpřesňovatele. Velký problém, jestliže má naopak zpřesňovatel řídit usměrňovatele. Potom oba (a zejména zpřesňovatel) trpí do té doby, než se jim podaří své vztahy nějakým způsobem ritualizovat nebo je někdo ukončí pro naprostou neslučitelnost.

Zpřesňovatel-zpřesňovatel, slad'ovatel-slاد'ovatel

Tyto symetrické vztahy nebývají nijak výbušné. Občas se (kupodivu zejména u slad'ovatelů) objevuje jakási tenze, která souvisí se stejným zaměřením a je spojena s otázkou, kdo je větší slad'ovatel, případně zpřesňovatel. U zpřesňovatelů bývají tenze vázány na výkon nějaké práce, a tudíž jsou poněkud nenápadnější. U slad'ovatelů bývají drobné konflikty viditelnější a mohou přecházet i ve více či méně záluďné pomluvy, které se ve spleťtých informačních sítích, které slad'ovatelé zhusta vytvářejí, dokáží nejen rychle šířit, ale i pohodlně zabydlet.

Slad'ovatel-objevovatel

Zde vznikají konflikty spíše z nepochopení. Slad'ovatelé rádi navazují kontakty a objevovatelé se svou povahou poustevníků je samozřejmě nejen nevyhledávají, ale často i dost nerudně odmítají. Slad'ovatel se tomu snaží přijít na kloub, pátrá po tom, co objevovatele trápí, s cílem mu pomoci nebo alespoň rozšířit příslušnou informaci.



Objevovateli jsou tyto opakované snahy nepříjemné a podezřelé, slad'ovatel je v jeho očích "nějak divnej". Poté, co jim někdo pomůže vysvětlením rozdílů jejich osobností, nastává zpravidla stabilní příměří.

Ostatní vztahy

(zpřesňovatel-slad'ovatel, objevovatel-zpřesňovatel a usměrňovatel-slad'ovatel) bývají pokojné. To znamená, že obvykle mezi nimi nevznikají konflikty způsobené jejich motivačním založením. Jiné typy konfliktů se u nich mohou pochopitelně rozvíjet zcela nerušeně.

Plamínek, J.: Sebepoznání, sebeřízení a stres. Grada Publishing, a. s., Praha 2008, ISBN 978-80-247-2593-2

Plamínek, J.: Konflikty a vyjednávání. Grada Publishing, a. s., Praha 2009, ISBN 978-80-247-2944-2



Použité zdroje

Adámková, P.: Motivace zaměstnanců ve vybraném podniku. Brno, 2013. Bakalářská práce. Masarykova univerzita. Vedoucí práce Bc. Ing. Eva Lysoňková.

Bedrnová, E, Nový, I. a kol.: Psychologie a sociologie řízení, Management Press, Praha 1998, ISBN 80-85943-57-3

Hroník, F.: Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců. Grada, Praha 2007, ISBN 978-80-247-1457-8

McGregorova teorie XY (McGregor's XY Theory). In: Management mania [online]. Praha, 2016 [cit. 2019-07-10]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/mcgregorova-teorie-xy>

McGregorova teorie X a teorie Y – Mnemotechnická pomůcka. In: Martin Adámek [online]. Náchod, 2007 [cit. 2019-07-10]. Dostupné z: <https://www.adamek.cz/zlepsovaky/mcgregor-teorie-x-y/>

Plamínek, J.: Sebepoznání, sebeřízení a stres. Grada Publishing, a. s., Praha 2008, ISBN 978-80-247-2593-2

Plamínek, J.: Konflikty a vyjednávání. Grada Publishing, a. s., Praha 2009, ISBN 978-80-247-2944-2

Interní materiály/dokumenty

Metodika rozvoje a vzdělávání zaměstnanců MěÚ Žďár nad Sázavou

Procesní model MěÚ Žďár nad Sázavou