

Univerzita Palackého v Olomouci
Filozofická fakulta
Katedra sociologie a andragogiky

**MOTIVAČNÍ PROGRAM JAKO NÁSTROJ
STABILIZACE PRACOVNÍKŮ**

**MOTIVATION PROGRAMME AS AN EMPLOYEE
STABILIZATION TOOL**

Magisterská diplomová práce

Bc. Martina Ondráková

Vedoucí magisterské diplomové práce: PhDr. Veronika Gígalová

Olomouc 2010

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci s názvem „Motivační program jako nástroj stabilizace pracovníků“ vypracovala samostatně a uvedla všechny prameny, z nichž jsem čerpala.

V Olomouci den 15. 11. 2010

Bc. Martina Ondráková

Poděkování

Ráda bych poděkovala všem, kteří mi při psaní této diplomové práce pomáhali. Konkrétně PhDr. Veronice Gígalové za odborné rady a vedení práce. Dále pak pracovníkům MěÚ Hlinsko, kteří se mnou spolupracovali. Poděkování patří také mé rodinně, která mi byla velkou oporou.

V Olomouci den 15. 11. 2010

Bc. Martina Ondráková

OBSAH:

Úvod.....	7
1. Motivace jako hnací motor našich činností.....	9
1.1. Interpretace motivace	10
1.1.1. Pojmy motiv, motivovat a vůle	10
1.1.2. Z čeho se skládá motivace.....	11
1.1.3. Znaky motivace.....	12
1.1.4. Obsahové a procesní teorie motivace.....	13
1.2. Vývoj názorů na motivaci do 40. let XX. století.....	13
1.2.1. Mechanistický přístup	13
1.2.2. Škola lidských vztahů (20. a 30. léta)	15
1.3. Humanistický přístup - 40. a 50. léta XX. století.....	15
1.3.1. Teorie X a Y Douglase McGregora	15
1.3.2. Abraham Maslow: Teorie potřeb	17
1.4. Další příklady motivačních teorií.....	19
1.4.1. Expektanční teorie.....	19
1.4.2. Teorie stanovení cílů – jak mohu dosáhnout svých cílů?	20
2. Jevy, které mohou negativně působit na motivaci zaměstnanců státní správy.	21
2.1. Formální organizace a byrokracie	21
2.1.1. Max Weber: Byrokraticky řízená organizace	22
2.1.2. Byrokracie a motivace.....	24
2.2. Neosobní pravidla a centrální rozhodování.....	25
2.3. Sebereflexe a změna v byrokratické organizaci	26
2.4. Fenomén Burnout	28
3. Význam a úkoly řízení lidských zdrojů.....	31
3.1. Obsahová náplň péče o zaměstnance	32

3.2.	Možnosti personální činnosti v nejširším pojetí péče o pracovníky	32
3.2.1.	Pracovní doba a pracovní režim.....	33
3.2.2.	Pracovní prostředí	33
3.2.3.	Bezpečnost práce a ochrana zdraví	34
3.2.4.	Personální rozvoj pracovníků.....	34
3.2.5.	Služby poskytované pracovníkům na pracovišti.....	35
4.	Hodnocení pracovníků.....	36
4.1.	Hodnocení a „měkká data“	36
4.1.1.	Hammondova matice	36
4.1.2.	Explanace Hammondovy matice	38
4.2.	Základní východiska při hodnocení pracovníků	39
4.2.1.	Význam a efekty hodnocení pracovního výkonu.....	39
4.2.2.	Čtyři úrovně hodnocení výkonu.....	40
5.	Finanční odměňování.....	42
5.1.	Základní definice a principy v systému řízení odměňování.....	42
5.1.1.	J. Stacey Adams: Teorie spravedlnosti	43
5.1.2.	Obecné cíle odměňování	47
5.2.	Odměňování ve státní sféře	48
5.2.1.	Způsob odměňování a platové tarify.....	48
5.2.1.	Možnosti příplatků k platu	51
6.	Nástroje motivace k očekávanému jednání a chování zaměstnanců na MěÚ Hlinsko.....	53
7.	Souhrnné hodnocení všech dotazníků	55
7.1.	Sociální vztahy	55
7.2.	Komunikace	57
7.3.	Náplň práce	59

7.4.	Oblast vzdělávání	61
7.5.	Technické zázemí	63
8.	Celkové zhodnocení dotazníkového šetření	65
8.1.	Sociální vztahy	65
8.2.	Komunikace	69
8.3.	Náplň práce	71
8.4.	Oblast vzdělávání	73
8.5.	Technické zázemí	76
Závěr.....	80
Anotace.....	81
Annotation	82
Použitá literatura	83
Seznam tabulek	86
Seznam obrázků	86
Seznam příloh	87

Úvod

Na úvod své diplomové práce si dovoluji užít citát švédského teoretika moderního managementu Jonase Ridderstrala: „*Místo toho, aby byli zaměstnanci seznamováni s popisy práce, měli by zaměstnanci seznámit zaměstnavatele s popisem své motivace*“. Obecně platí, že lidé chodí do práce primárně kvůli finanční odměně. V současnosti je však důležité uvědomit si, že pro mnoho lidí se zaměstnání posunulo do jiné sféry vnímání. Umožňuje lidem, realizovat se, ukázat, v čem jsou dobří, zhodnotit svoje dovednosti a znalosti a být tak užitečnými. Význam finanční odměny je nezanedbatelný, ale při tvorbě motivačního programu, by rozhodně neměl být stěžejním prvkem.

Státní správa je pracovní prostředí, které má svá specifika v podobě rigidity postupů, přemíry byrokracie a neosobních pravidel. Přesto však je dle mého názoru nezbytná pro fungování společnosti. Zaměstnanci státní správy jsou vázáni zákonnými postupy, které se mohou jevit nepraktické a z hlediska motivace pro volbu tohoto zaměstnání odrazující. V dnešní době finanční krize pomalu mizí i motivační faktor, který měl podobu jistoty zaměstnání. Vláda snižuje rozpočet a tím i pracovní místa. Avšak i přes všechny tyto faktory je zaměstnání ve státní správě pro mnoho lidí zajímavou možností jak se seberealizovat.

Aby bylo možné udržet motivaci a elán zaměstnanců státní správy pro výkon jejich činnosti, je třeba se orientovat v základních pojmech souvisejících s motivací. Ve své diplomové práci upozorňuji na problematiku byrokracie, neosobních pravidel a syndromu vyhoření jako na vlivy, které mohou negativně ovlivnit naši snahu o vytvoření efektivního motivačního programu. Zdůrazňuji také význam personálních činností, kterými je například péče o vhodné pracovní prostředí a kvalifikační rozvoj pracovníků.

Pokud chceme relevantně monitorovat plnění úkolů, které jsme zaměstnancům zadali a dále jim potřebujeme poskytnout zpětnou vazbu (která je také významným motivačním prvkem), měli bychom zařadit do pravidelných meetingů hodnocení prováděných činností. Je třeba mít na mysli, že pod pojmem hodnocení se neskrývá jen finanční odměna, ale především adekvátní a vstřížné verbální vyjádření našich představ o průběhu plnění úkolů, které jsme zaměstnancům zadali.

Finanční odměna zaujímá v hodnocení a motivaci zaměstnanců neoddiskutovatelně významnou roli a současně je to nástroj, kterým lze motivaci zaměstnanců podpořit ale i uhasit. Specifika finančního hodnocení státní správy jsou dána platovými třídami a tarify, i přes to je však třeba nespoléhat pouze na tento nástroj a při stanovení výše osobního ohodnocení dbát na spravedlivou odměnu.

Empirická část této diplomové práce se zabývá pohledem na motivaci z perspektivy nefinančních zdrojů a tedy usiluje o lepší porozumění pohledu, kterým se na problematiku nefinanční motivace ve státní správě dívají sami zaměstnanci. Výzkum, který jsem na toto téma uskutečnila, byl realizován na Městském úřadu Hlinsko. Zjištěná data monitorují různé personální oblasti a interpersonální vztahy. Mohou být tedy použita jako nástroj pro motivování zaměstnanců. Cílem diplomové práce je tedy vytvořit podklady pro tvorbu motivačního programu, který si personální pracovníci úřadu modifikují dle svých aktuálních potřeb.

1. Motivace jako hnací motor našich činností

Správná identifikace motivační kotvy zaměstnance ze strany vedoucího pracovníka a dobrá osobní motivace zaměstnance pro vykonání úkolů jsou významné faktory, jež hrají v pracovním procesu jednu ze stěžejní rolí. Pojem „motivace“ neodmyslitelně patří k lidské činnosti. De facto každé úsilí člověka je něčím motivováno. Ať už se jedná o základní činnosti, které vykonáváme, abychom přežili nebo o jednání, které je vyvoláno například touhou po úspěchu a moci. Každopádně odhalit motivační pohnutky uchazečů o konkrétní pracovní pozici a udržení motivace zaměstnanců, je pro vedoucího pracovníka (popř. personalistu) nelehký úkol, jelikož každý člověk je individualitou. Zaměstnavatel by si při přijetí každého nového zaměstnance měl uvědomit, že mu pracovník nepřinese nejen zisk pro firmu, ale představuje také výdaje (a to nejen výdaje spojené s výplatou mzdy, ale také se zaškolením, atd.). Pokud je však zaměstnancům věnována dostatečná péče můžeme očekávat, že pracovníci, které si firma „vychová“ podle svých představ, budou odvádět odpovídající výkon. Je pravděpodobnější, že energii a prostředky, které jsme do nich vložili, nepůjdou zúročit ke konkurenci.

Následující kapitola je věnována motivačním teoriím, které vysvětlují základní pojmy a procesy související s touto oblastí. Specifické pracovní prostředí státní správy je oproti soukromému sektoru v personálních otázkách striktněji svázáno nejen v otázce finančních prostředků. Státní i soukromý sektor samozřejmě shodně musí dodržovat platné zákony České republiky. Ale co se týká například možností personalisty ve státní sféře získávat finanční prostředky např. na různé „teambuildingové“ aktivity, je zde zjevné omezení. **Problematikou finančních zdrojů ve státní sféře se budu podrobněji zabývat v kapitole číslo 3.** Nejsou to však jen finanční prostředky, které odlišují možnosti pro motivaci pracovníků ve státní a soukromé sféře. Samo prostředí státní sféry je typické svými byrokratickými procesy, které jsou dané jednak historicky a jednak zákonnými předpisy a vyhláškami. Potenciál a prostor pro motivaci pracovníků se tedy v různých pracovních prostředích může odlišovat.

Nicméně základní motivační teze a pojmy jsou shodné jak pro sféru soukromého pracovního sektoru, tak i pro sféru státní správy, a pro tvorbu adekvátního motivačního programu je třeba je znát. V této kapitole jsou tedy

uvedeny obecné interpretace motivace a jejích složek. Dále pak popisují evoluci v názorech na motivační teorie. Konkrétně uvádím mechanistický přístup, který je charakteristický svou představou ideálně fungujícího systému s přesně vymezenými rolemi a pravomocemi, kde zaměstnanec vykonává rutinní práci. Zde jsou patrné znaky byrokracie, která je pro státní správu typickým znakem. Názorové podněty pro soudobé motivační teorie dále poskytuje humanistický přístup.

1.1. Interpretace motivace

Autoři knihy „Psychologie práce pro manažery a personalisty“ uvádějí, že sice neexistuje jediná univerzálně přijímaná definice motivace, ale toto slovo v sobě pro nás obsahuje určité vodítko. „Kdybychom použili mechanickou analogii, motivační síla nastartuje stroj a udržuje jej v chodu. [...] Je tedy zřejmé, že motivace se týká faktorů, jež nás nutí chovat se určitými způsoby“ [Arnold a kol 2007; 302].

1.1.1. Pojmy motiv, motivovat a vůle

Podle Adaira je rozhodujícím faktorem vůle. Vnitřní impulsy a motivy, ať už jsou jakkoliv silné, nebudou mít ten správný efekt, dokud nezapojíme svou vůli dosáhnout námi stanoveného cíle. „Vůle je akt rozhodnutí něco udělat, znamená vědomý záměr iniciovat vybranou akci. Naše motivace bude zřejmá z našeho chování“ [Adair 2004; 14]. Adair o vůli říká, že se chová jako „komplexní signální soustava“, která rozhoduje mezi našimi potřebami a přáními na jedné straně a našimi možnými činy na druhé straně. Tím, že jsme schopni vědomě realizovat naše přání se odlišujeme od zvířat a počítačů. Schopnost jednat jistým způsobem a ignorovat jiný je nazývána síla vůle [Adair 2004; 16].

Oproti tomu motiv je „vnitřní potřeba nebo touha – vědomá, polovědomá nebo dokonce podvědomá – která působí na naši vůli a nutí nás jednat tím nebo oním způsobem. [...] Na druhé straně občas můžeme udělat něco, co je zdánlivě bez jakéhokoliv motivu“ [Adair 2004; 16].

Každému se někdy stane, že cítí potřebu jmenovat důvody, proč některé věci učinil. Tento proces zdůvodnění našeho jednání se nazývá racionalizace. „Racionalizace znamená přisuzovat jednání rozumové a důvěryhodné motivy bez analyzování opravdových (zejména nevědomých) motivů“ [Adair 2004; 18]. Adair však přiznává, že potíží je v tom, že si ne vždy uvědomujeme, jaké naše motivy

vlastně jsou. A za další se všichni rádi jevíme v pozitivním světle, jak sami před sebou, tak spíše však před ostatními. Z toho tedy logicky vyplývá, že není vždy snadné odhalit vlastní důvody, natož pak důvody ostatních [Adair 2004; 18].

Podle Adaira tedy racionalizace může posloužit jako záměrná kouřová clona, která má skrýt naše skutečné motivy – ty z nich, které z nějakého důvodu nechceme přiznat. „Vědomí a nevědomí jsou dva ostře rozdělené světy. [...] Jediný skutečný problém, který nám brání motivaci jako subjekt jasně a jednoznačně popsat, je právě v tom, že její značná část je právě nevědomá [Adair 2004; 19].

„Slovo motivovat přesahuje slovo motiv, protože je to činnost, kterou vyvíjíme směrem k druhému člověku“ [Adair 2004; 19]. Podle Adaira motivovat někoho tedy znamená, že poskytneme člověku podnět, aby něco učinil – stimulujeme zájem člověka a převádíme ho do aktivity. Zde narážíme na další významný pojem, který se v této souvislosti vyskytuje - „stimul“ - znamená někoho pobídnout a je spojen s „teorií cukru a biče“. Když potřebujeme někoho pobídnout k vyšší aktivitě, můžeme použít „bič“ nebo „cukr“. Přeneseně řečeno, bičem může být zpřísnění interních pravidel, popřípadě restriktce, které mají sloužit jako nástroj pro zvýšení efektivity pracovníků. Protipólem je cukr - „příjemný pamlsek“ - který by člověk rád získal. Zaměstnance tedy můžeme stimulovat k vyšším výkonům příslibem odměny. „Cukr i bič“ spadají do kategorie vnějších stimulů. Stimul plní hned několik funkcí. Nejen že nás pobízí k činu, ale může nás i podnítit být něčím, co nás posílí nebo uspokojí [Adair 2004; 20].

1.1.2. Z čeho se skládá motivace

Motivace se skládá ze tří složek:

1. **Směr:** co se osoba snaží udělat.
2. **Úsilí:** jak moc se osoba snaží.
3. **Přetrvání:** jak dlouho se osoba snaží.

Arnold dále uvádí, že na složku „směr“ je třeba vždy pamatovat, protože jakákoliv lidská činnost v sobě skrývá motivaci. Je třeba si ale uvědomit, že motivace není jedinou důležitou determinantou pracovního výkonu, jelikož ten je mimo jiné ovlivňován schopnostmi jedince, kvalitou zařízení, koordinací členů týmu, atd. Problém motivace spočívá v tom, že se jedná o abstraktní pojem a nelze ji tedy přímo

pozorovat. Obecně používaným měřítkem pracovní motivace je podle Arnolda výkon. „Záznamy jednotlivců o tom, jak moc se snaží (tj. úsilí), jsou rovněž někdy používány jako indikátor motivace, ale směr a přetrvání málokdy. To by se mělo změnit. Mnoho lidí má práci, která nabízí volbu v tom, co dělat a čemu věnovat pozornost (tj. směr) a na mnoha pracovních místech je nezbytné snažit se dlouhou dobu, aby se dostavil úspěch“ [Arnold a kol 2007; 302].

1.1.3. Znaky motivace

Podle Adaira jsou znaky motivace (jako je např. energie a odhodlanost) tím prvním, co hledají zaměstnavatelé při výběru svých zaměstnanců. Později se zaměstnavatelé snaží tyto vlastnosti rozvinout nebo prohlubovat. Termíny spojené s motivací Adair popisuje takto:

Tabulka 1 Některá synonyma pro motivaci ¹

Přirazené termíny	Přirazené vlastnosti
Přístup k práci	Energie
Orientace na práci	Pracovní nasazení
Úsilí	Houževnatost
Vůle	Rozhodnost
Nadšení	Přesvědčivost
Vyrovnanost osobnosti	
Loajalita	
Cílevědomost	
Chuť do práce	

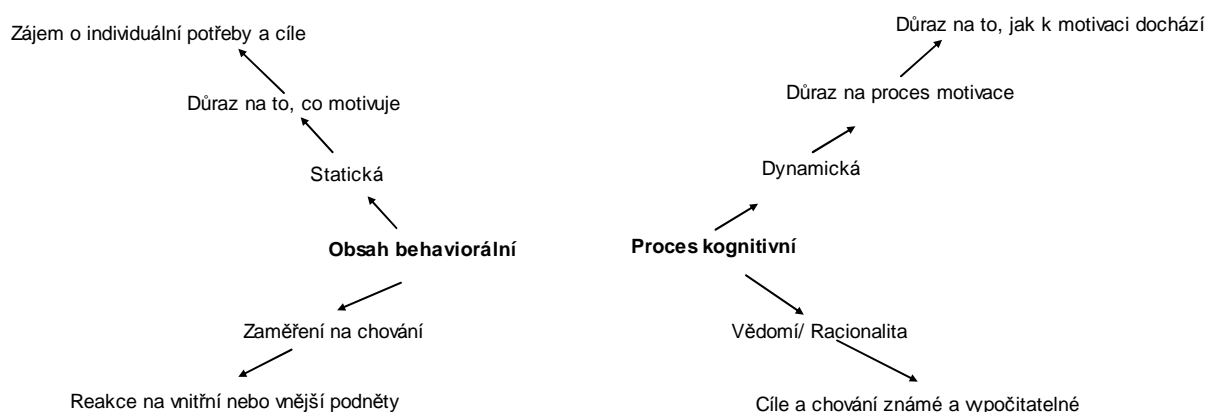
¹ [Adair 2004; 15].

1.1.4. Obsahové a procesní teorie motivace

Arnold a kol. hovoří o odlišnosti pojmů „**obsahová teorie a procesní teorie motivace**“. Obsahové teorie se zaměřují na to, **co** motivuje lidské chování v práci. Procesní teorie motivace se zaměřují na to, **jak** obsah motivace ovlivňuje chování. Ve skutečnosti má většina z teorií co říci o obsahu i procesu, ale podstatně se liší v relativním důrazu na jedno či druhé:

“Motivace se týká toho, co lidi pohání při rozhodování co dělat, jak moc se snažit a jak dlouho se snažit. Není to ale jediný faktor, jenž ovlivňuje pracovní výkon.”²

Obrázek 1 Rozdíly mezi teorií obsahu a teorií procesu³



1.2. Vývoj názorů na motivaci do 40. let XX. století

Vývoj motivačních teorií se v průběhu historie mění spolu s vývojem názorů na organizaci. Do 20. let XX. století hovoříme o mechanistickém přístupu.

1.2.1. Mechanistický přístup

„Ideálem byl perfektně fungující systém s přesným vymezením rolí, pravomocí a odpovědností, kde člověk vykonával rutinní práci a vystupoval vlastně

² [Arnold a kol 2007; 303]

³ [Brooks 2003; 44]

jako součást velkého stroje. Očekávalo se, že pokud bude přesně vymezeno, co mají lidé dělat, a pokud budou lidé tato pravidla důsledně dodržovat, budou organizace pracovat bez problémů“ [Bělohlávek 1996; 30]. Klasickými představiteli tohoto přístupu byli: Max Weber, Henri Fayol, Lyndall Urwick. Bělohlávek uvádí, že tito autoři aplikovali mechanistická pravidla do administrativy a sestavili model optimálního fungování úřadů. Naproti tomu Frederick Taylor a manželé Gilbrethovi zase vypracovali postupy efektivnější práce dělníků, které byly založeny na mechanistických principech [Bělohlávek 1996; 30].

Z výše uvedených informací lze vyvodit, že autoři se domnívali, že pokud se jim podaří zajistit přesný řád a hierarchii v prováděných činnostech, výroba i úřady budou fungovat zcela optimálně. Každý přesně ví, co má dělat a vznik kolizních situací tedy bude značně eliminován. Konkrétní příklad organizačního schématu uvádí **Henry Fayol, F. W. Mooney a Lyndall Urwick:**

1. **zásada jediného vedoucího** – pracovník dostává pokyny od jediného nadřízeného,
2. **vzestupné řetězení** – průběh komunikace po linii od nejvyšších nadřízených po řadové pracovníky,
3. **rozpětí kontroly** – počet lidí, podřízených vedoucímu, nesmí způsobit problémy v koordinační činnosti,
4. **štáb a linie** – štáb působí poradensky, ale nesmí narušovat autoritu liniových vedoucích,
5. **autorita a odpovědnost** – právo dávat příkazy a nést následky musí být v rovnováze,
6. **disciplína** – respektování a schválených pravidel a zvyklostí,
7. **slušnost** – laskavost a spravedlnost, která má povzbudit personál v plnění povinností; spravedlivá odměna zvyšuje morálku, ale neznamená přeplácení,
8. **stabilita personálu** – usnadňuje rozvoj schopností pracovníků [Bělohlávek 1996; 30].

Je sice pravdou, že mechanistický přístup je v dnešní době neaktuální, to však nic nemění na skutečnosti, že položil základy současným teoriím řízení a nakonec i

motivace přesto, že na počátku 20. století se s humanistickým prvkem ve výrobě příliš nekalkulovalo. Jedním ze stěžejních motivačních prvků byla v této době identifikována mzda. Důkazem toho je vědecké řízení **Fredericka Teylora**, který chtěl pomocí úkolové mzdy motivovat dělníky k vyšším výkonům. „Metodu zkoumání práce nazval Taylor časové a pohybové studie [...]. Výsledkem zavádění Taylorova systému vědeckého řízení byl skoro vždy enormní nárůst produktivity práce. Na druhé straně však byla jednotvárná a mechanizovaná práce pro většinu lidí nepříjemná a vyčerpávající“. Taylor byl obviněn z nepřátelství proti dělníkům. Obvinění však nechápal, považoval se za přítele dělníků a domníval se, že jim především ulehčil těžkou práci [Bělohlávek 1996; 34].

1.2.2. Škola lidských vztahů (20. a 30. léta)

Elton Mayo vnesl do organizačních teorií nový pojem, se kterým je třeba ve výrobní i nevýrobní sféře počítat, a to **lidské vztahy**. „Podle školy lidských vztahů jsou interpersonální vztahy nejdůležitějším motivačním faktorem, který je silnější než individuální zájmy pracovníků i než zájmy organizace. Tato škola učí, jak se mají vedoucí pracovníci chovat k podřízeným, všímat si jich, zajímat se o jejich problémy“. Bělohlávek uvádí, že v Evropě však tato teorie příliš neuchytila, jelikož v evropských zemích návody na „plácání podřízených po ramenou“ neuspěly tak snadno jako v Americe; nedůvěřivý evropský dělník je často považoval za další trik mazaného kapitalisty [Bělohlávek 1996; 36].

1.3. Humanistický přístup - 40. a 50. léta XX. století

Ve 40. a 50. letech je již lidštější přístup zcela integrován do významných teorií řízení a motivace. „Místo sociální motivace, kterou zdůrazňoval Elton Mayo, je za **hlavní pracovní stimul považováno uspokojení osobního rozvoje jedince**“ [Bělohlávek 1996; 36].

1.3.1. Teorie X a Y Douglase McGregora

Arnold a kol. uvádějí, že McGregor, Argyris a Schein identifikovali tři širší přístupy k motivaci, založené na „**zdravém rozumu**“. „McGregor (1960) nazval dva z těchto přístupů *teorie X a teorie Y*. [...]. Schein (1988) přidal to, co bychom mohli nazývat *sociální přístup*“ [Arnold a kol 2007; 303].

1. **Teorie X:** hovoří o tom, že lidé jsou iracionální, nespolehliví a přirozeně líní. Proto tedy potřebují kontrolu a motivaci za pomoci finančních pobídek, hrozeb a trestů. Za nepřítomnosti takové kontroly lidé sledují své cíle, jež jsou neustále v konfliktu s cíli organizace, kde pracují.
2. **Teorie Y:** ta se naopak snaží poukázat na to, že lidé hledají v práci nezávislost, osobní rozvoj a kreativitu. Lidé jsou v zásadě morální a zodpovědné bytosti. Pokud je s nimi podle toho zacházeno, pracují pro dobro organizace, která je zaměstnává.
3. **Sociální přístup:** Chování lidí je nejvíce ovlivňováno společenskými interakcemi, které mohou určovat pocity identity a sounáležitosti člověka s prací. Lidé hledají v práci smysluplné společenské vztahy. Reagují na očekávání lidí ve svém okolí, často více než na finanční pobídky [Arnold a kol 2007; 303].

Přiklonit se pouze k jednomu z těchto přístupů k motivaci a považovat jej za směrodatný, by bylo značně zavádějící. Schein však hovoří o tom, že po určité době mohou manažeři ovlivnit své zaměstnance tak, aby se na motivaci dívali jejich pohledem. Tedy zaměstnanci pod společenským tlakem převzou způsob, jakým se na motivaci dívá organizace. Manažeři k ovlivnění zaměstnanců využívají různých nástrojů. Mimo jiné se například snaží vybrat si při výběrovém řízení takové kandidáty, kteří budou nejlépe vyhovovat jejich potřebám a budou mít pokud možno stejný názor na věc. Avšak je třeba vždy vzít v úvahu, že ne pokaždé se podaří, aby si zaměstnanec specifické motivační schéma internalizoval. Proto tedy nekritické a dogmatické užití jakékoliv ze tří výše zmíněných přístupů by mohlo být negativní důsledek [Arnold a kol 2007; 304].

Chris Argyris poukázal na to, že příliš striktní vedení a kontrola lidí, může způsobit demotivaci zaměstnance. Sledoval, jak lidé reagují na nadměrné kontrolování a direktivní řízení. Důsledkem této činnosti je ztráta zájmu o práci, frustrace, demotivace a tudíž nižší výkon. Názorně tedy ukázal, že orientace na pouze jeden motivační směr (v tomto případě Teorii X) je pro efektivní styl vedení lidí nevhodná [Bělohlávek 1996; 37].

1.3.2. Abraham Maslow: Teorie potřeb

Maslow vychází z myšlenky, že existují psychologické potřeby, pravděpodobně biologického původu, které jsou v pozadí lidského jednání. Pokud naše potřeby nejsou naplněny, zažíváme pocit nerovnováhy, který se snažíme napravit. Chováme se tedy především tak, abychom uspokojili naše potřeby. „Je zřejmé, že pojem potřeby odráží *obsah* motivace, nikoli proces. Ale většina teorií potřeb říká rovněž něco o tom, jak a kdy se konkrétní potřeby stávají význačnými či charakteristickými – tedy o procesu“ [Arnold a kol 2007; 304].

Adair uvádí, že „Snad žádná teorie motivace neměla na myšlení manažerů takový vliv jako hierarchie potřeb Abrahama Maslowa. Její základ tvoří představa, že člověk není motivován vnějšími podněty jako je odměna nebo trest, ale vnitřním programem potřeb. Tyto potřeby vytvářejí určité soubory. Pokud je jeden soubor uspokojen, vynoří se do popředí jiný. Uspokojená potřeba přestává motivovat“ [Adair 2004; 29].

Adair klade otázku, zda mohou být vůbec lidské potřeby zmapovány a zda mají mezi sebou nějaký vztah. Pokud uspokojíme jeden soubor vědomých potřeb, uvádíme tím do pohybu jiný soubor původně nevědomých potřeb? Abraham Maslow na tyto otázky odpovídá:

„Člověk je tvor, který stále něco chce a který zřídka kdy dosahuje stavu naprostého uspokojení, vyjma krátkých okamžiků. Je-li jedna jeho touha uspokojena, vynoří se jiná a zabere její místo [...]. Pro lidskou existenci je během celého jejího života charakteristické, že prakticky stále po něčem touží. Stojíme tedy tvář v tvář nutnosti studovat vztahy mezi všemi motivacemi a neustále se střetáváme s nutností vzdávat posuzování jednotlivých motivací izolovaně, máme – li dosáhnout širšího porozumění, které hledáme“ [Adair 2004; 29].

Adair ve své knize „Efektivní motivace“ popisuje Masloovu obecnou teorii lidského fungování, která je založena na pěti potřebách:

1. Fyziologické potřeby: nejprimitivnější a nejzákladnější lidské potřeby (potřeba jídla, pití, sexu, atd.). Fyziologické potřeby jsou obvykle považovány za výchozí bod motivační teorie. Maslow zde používá slovo potřeba jako alternativu ke slovnímu spojení hnačí síla. Fyziologické potřeby mohou být považovány za relativně nezávislé mezi sebou i na jiných souborech potřeb (v klasickém případě

hladu, žízně nebo sexu máme pro potřeby lokalizovaný fyziologický základ). Fyziologické potřeby jsou tedy „na prvním místě“ – lidská bytost, která v životě postrádá naprosto vše, se bude snažit uspokojit právě tyto fyziologické potřeby než všechny ostatní.

2. Potřeba bezpečí, jistoty: potřeba psychického a fyzického bezpečí, tj. předvídatelné a neohrožující prostředí. Když jsou fyziologické potřeby relativně dobře uspokojeny, vynoří se potřeba bezpečí a jistoty. Tento aspekt se dobře pozoruje u dětí, protože dospělí mají tendenci obavy skrývat. Děti reagují otevřeně na jakékoliv narušení jejich světa: vyleká je drsné zacházení, hluk či neodpovídající podpora. Maslow však našel i jiné příznaky potřeby bezpečí: objevil, že děti dávají přednost opakování nebo rytmu a předvídatelnému světu. Nespravedlnost, nedostatek důslednosti a nefér jednání způsobí, že děti cítí obavy. Dítě chce mít svět jako celek organizovaný a strukturovaný. U dospělých pozorujeme náznaky potřeby bezpečí v obecné touze po zaměstnání s pevným platem, v touze po majetku, důchodu, atd. Lidé tedy podvědomě obvykle před nezvyklým a známé před neznámým.

3. Potřeba sounáležitosti (společenské potřeby): potřeba cítit sounáležitost s ostatními. V okamžiku, kdy jsou uspokojeny první dvě potřeby, vyvstává touha po lásce citu a pocitu někam patřit. Lidé hledají své místo ve skupině, a proto se tento souhrn potřeb nazývá potřebami společenskými. Společenské potřeby jsou pro člověka přirozené. Každý z nás je sice individualitou, ale přesto toužíme po pocitu sounáležitosti. Podle Maslowova práce poskytuje důležité prostředky a podmínky, kterými lze tuto potřebu uspokojit. Práce je mj. prostorem pro přátelství a kamarádství.

4. Potřeba úcty: potřeba cítit se respektován a uznáván sebou samým a významnými lidmi. Maslow rozdělil potřebu úcty do dvou podskupin: A. Touha po síle, úspěchu, svobodě a nezávislosti B. Touha po prestiži, uznání, pozornosti, důležitosti a oblíbenosti. Maslow ale upozorňuje na to, že bychom si měli být stále více vědomi nebezpečí, které nám hrozí tím, že založíme vlastní sebeúctu na názorech druhých, tedy nikoli na skutečném nadání, schopnostech a přiměřenosti úkolů. Nejstabilnější a proto i nejzdravější sebeúcta je postavena na zasloužené úctě, kterou nám druhí prokazují, nikoliv na vnějším dojmu nejistého patolízalství.

5. Potřeba sebeaktualizace: potřeba rozvíjet a vyjádřit své schopnosti. I když se zdá, že jsou všechny potřeby uspokojeny, můžeme očekávat, že se objeví nová touha. Maslow uvádí, že čímkoli člověk může být, tím také být musí. Tuto potřebu tedy můžeme nazvat potřebou seberealizace – touha člověka po sebenaplnění, zejména lidská potřeba realizovat se v oblasti, pro kterou máme určité předpoklady⁴ [Adair 2004; 30-36].

1.4. Další příklady motivačních teorií

V následující části této práce se budu věnovat Vroomově Teorii expektance a Teorii stanovení cílů. Expektanční teorie poskytuje cenný základ při úvahách o motivaci zaměstnanců. Upozorňuje nás na to, že každý člověk přemýšlí o tom, co pro něj z vykonané činnosti plyne. Musíme si tedy při tvorbě motivačního programu uvědomit, že člověk uvažuje o vykonávané činnosti v tomto smyslu: Jakou hodnotu pro něj mají výsledky práce a zda mu tedy stojí za to, vynaložit své úsilí. V pracovním prostředí státní správy je třeba například více vysvětlovat zaměstnancům, proč je nutné provádět nové a nové administrativní kroky, které se mohou zdát zbytečné, ale mají svůj smysl. Vedoucí pracovník by tedy důležité nové kroky vždy měl vysvětlit a zdůvodnit.

Teorie stanovení cílů nám říká, jak zaměstnancům stanovit pracovní cíle, aby pro ně představovaly motivaci. Pracovní náplň na některých pozicích MěÚ je do určité míry stereotypní, pokud tedy chceme předejít „vyhoření“ zaměstnanců, je vhodné konzultovat s nimi v pravidelném intervalu jejich výsledky práce a bavit se o nových úkolech, které pro ně budou výzvou a posunou je dál v možnostech rozvoje kvalifikace.

1.4.1. Expektanční teorie

Expektanční teorie je založena na otázce: „Co z toho pro mě plyne?“ Arnold uvádí, že zatímco Maslowova teorie potřeb zdůrazňuje především obsah motivace (co motivuje lidské chování), expektační teorie se zaměřuje na proces. Autorem této

⁴ Maslow nazval tyto potřeby potřebami **konativními** – vyjadřují naše přání a touhy. Maslow také zmínil dva další spřízněné soubory potřeb: 1. potřeby **kognitivní** – **poznávací**, 2. potřeby **estetické** – touha po kráse [Adair 2004; 36].

teorie je Vroom, který se snažil vysvětlit, jak se lidé rozhodují pro jednu z několika možných akcí. „Tento proces volby je vnímán jako proces kognitivní, jenž hodnotí tři následující faktory pro každou z uvažovaných akcí:

1. **Valence:** jak velkou hodnotu přiřadím těmto výsledkům?
2. **Instrumentalita:** vedlo by provedení této akce k identifikovaným výsledkům?
3. **Expektace:** pokud bych to zkusil, byl bych schopen provést akci o níž uvažuji?“ [Arnold a kol 2007; 312]

Jinými slovy nám expektanční teorie říká, že se lidé řídí podle svých hodnot, schopností a podle toho, zda provedení dané činnosti povede k odměně.

1.4.2. Teorie stanovení cílů – jak mohu dosáhnout svých cílů?

Ed Lock (autor této teorie) vycházel původně z literatury zabývající se „řízením prostřednictvím cílů“. Pomocí rozsáhlých výzkumů dospěl k závěrům, že:

- Obtížné cíle vedou k vyšším výkonům, pokud jsou přijaty za své osobou, která jich má dosáhnout.
- Specifické cíle utvářejí přesné záměry, které pomáhají lidem přesně utvářet jejich chování. Specifické cíle tedy také vedou k vyšším výkonům.
- Pro kvalitní výkon zaměstnanců je nezbytná zpětná vazba. Jejím významem není jen v tom, že poskytuje pracovníkům informace, ale především je motivačním prvkem.
- Velmi významnou roli hraje pocit závazku osoby vůči danému cíli. „Jestliže jedinec necítí závazek vůči svému cíli, nevyvine dostatečné úsilí pro jeho dosažení“ [Arnold a kol 2007; 319-321].

2. Jevy, které mohou negativně působit na motivaci zaměstnanců státní správy

Motivování zaměstnanců, respektive lidí v pracovním procesu obecně, musí být vždy „ušito na míru“ prostředí dané organizace. Abychom dokázali vytvořit funkční a efektivní motivační program, je tedy logicky nejprve třeba seznámit se s organizační kulturou a klimatem konkrétní organizace. To znamená mj. diagnostikovat podpurné ale i ztěžující motivační faktory. Specifikem státní správy je byrokracie, která s sebou nese mnohá úskalí pro motivaci a pracovní činnost vůbec. Dalším problémem je „syndrom vyhoření“, který se v současné chaotické a rychle se měnící době značně rozmáhá. Na pracovních pozicích, kde jsou zaměstnanci po většinu své pracovní doby ve styku s klientem a pomáhají mu řešit například jeho existenční problémy, je vznik syndromu velmi reálnou hrozbou. A to nejen pro zaměstnance, kterému mu může způsobit psychické obtíže, jenž mohou mít za následek osobní i pracovní problémy, ale také pro zaměstnavatele. Ten musí pak v takové situaci řešit minimálně personální problematiku svého odboru.

2.1. Formální organizace a byrokracie

Jandourek charakterizuje organizaci jako sociální systémem, který je racionálně uspořádaný. Vyznačuje se vlastní strukturou, dělbou práce a hierarchickým rozdělením rolí. [Jandourek 2001; 177]. Státní správa dále také bezesporu vykazuje determinantu formální organizace tak, jak ji popisuje Keller: „Formální organizace představují umělý prostředek koordinace aktivit většího počtu lidí za určitým účelem. [...] Všechny formální organizace vznikají jako pokusy o řešení téhož problému: jak zajistit koordinaci společné akce a její stálost, která by byla nezávislá na náhodné výměně konkrétních osob“ [Keller 2001; 12]. Ve státní správě jsou pracovní procesy a úkony jasně vymezeny a lze říci, že zaměstnanci nemají příliš velký prostor pro uplatnění

vlastní kreativity⁵. Rigidita postupů je zde chápána jako prvek zajištění koordinace a stálosti činností. Klientům úřadu umožňuje předvídat, co je v této instituci čeká a na jaké situace se mají předem připravit, což umožňuje efektivitu celého jednání mezi pracovníkem úřadu a klientem. Na druhé straně právě ona striktnost výkonů může být významným faktorem, který zapříčiní demotivaci pracovníka. Podle Bělohlávka jsou vyjádřením formální organizace „organizační schéma, organizační řád a popisy práce“ [Bělohlávek 1996; 95]. Tyto prvky můžeme také považovat za nástroje dosažení efektivity jednání. V prostředí státní správy jsou tyto prvky striktně dodržovány. Konkrétně mohou uvést právě na příkladu MěÚ Hlinsko, kde organizační struktura je jasně definována (viz příloha) a každá pracovní pozice má vymezený obsah práce. Vztahy nadřízenosti a podřízenosti jsou také jednoznačné.

Na dnešní společnost bezesporu doléhá tlak neustálého spěchu. Cílem lidského snažení je mimo jiné efektivita činností – dosáhnout co nejvíce výsledků za nejkratší čas. Tento jev se samozřejmě promítá i do jednání na úřadech. Pro dosažení „výkonu“ v rámci vyřizování požadavků na úřadech je nezbytné jednat racionálním způsobem. Určité odsobnění úředníka požadoval například Max Weber. Chtěl, aby „úředník byl neosobní, aby do své práce nepromítal sympatie, antipatie či jakékoliv emoce“ [Bělohlávek 1996; 95].

2.1.1. Max Weber: Byrokraticky řízená organizace

Pracovní procesy a jednání v prostředí státní správy jsou spojovány s pojmem „byrokracie“. V současnosti je chápána spíše s určitým negativním nádechem. Obecně je byrokracie vnímána jako synonymum časově vleklých obstrukcí a postupů, které zdržují jednání než aby byly racionální a efektivní. Dále pak působí na zaměstnance „svazujícím“ dojmem, jelikož jsou nuceni omezovat svou kreativitu stanovenými metodami. Při ústních rozhovorech se zaměstnanci MěÚ Hlinsko mi většina z nich sdělila, že jim výkon pracovních činností značně znepríjemňují zdlouhavé byrokratické postupy, které

⁵ Výjimkou jsou odbory sociálních věcí, jelikož zde každý řešený případ nelze vyhodnotit „podle tabulky“, ale je třeba řešit specifické problémy klientů, kteří na tento odbor většinou přicházejí ve složité životní situaci.

představují jen zbytečné papírování. Ovšem na druhou stranu při jednání s klienty na těchto stanovených metodách trvají. Příčinou prý je, že při následné kontrole (například z krajského úřadu) by pro zaměstnance vznikl problém, kdyby se zjistilo, že striktně nedodrželi postupy.

Pojem „byrokracie“ použil v 18. století jako první Francouz Vincent de Gournay. Vytvořil jej spojením řeckého slova „kratos“ (vláda) a francouzského termínu „bureau“ (kancelář). „Byrokracie je tedy jinými slovy vláda úředníků“ [Giddens 1999; 290]. Lze tedy říci, že původně měla hanlivý význam. Max Weber však koncem devatenáctého století byrokracii zkonstruoval jako ideální typ řízení organizací. Byla to jeho reakce na rychle se měnící společenskou situaci, resp. její přechod od feudálních zvyklostí k modernímu uspořádání. „Weberův ideální typ byrokracie chce ukázat, jaké možnosti jsou potenciale ukryty v racionálnějších formách správy právě v porovnání se správními systémy, které převládaly v podmínkách tradičního panství“ [Keller 2001; 24]. Rozdíl mezi tradičním a legálním panstvím se reflektuje v pravidlech, jenž jsou společností respektovány. V tradičním panství jsou považovány za platné normy, jenž jsou přejímány z minulosti a soustředí se kolem „centrální hodnoty, jíž je pocit naprosté podřízenosti všech vůči pánovi“ [c.d.; 23]. Oproti tomu legální panství je založeno na „obecně právních normách, které jsou formálně platné a závazné pro všechny příslušné organizace“ [c.d.; 24]. Těmito normami by se měli řídit stejně tak vedoucí pracovníci jako podřízení. Lidé se tedy již nepodřizují autoritě jedné osoby ale věčným principům.

Keller popisuje původní charakteristické znaky moderní byrokracie tak, jak je vymezil Max Weber: Vykonávání činností v byrokratické správě by mělo být založeno na více či méně vyčerpávajících pravidlech, která mají abstraktní povahu. Kompetence pracovníků byrokratického aparátu jsou jasně definovány. Úřady vyššího typu dohlížejí na podřízené úřady. Ty však mají právo odvolat se vůči vyšším úřadům. Úředník má znát pravidla, na jejichž základě činí rozhodnutí. Úřední jednání by mělo být doloženo písemnou formou. Pracovní doba úředníka je jednoznačně vymezena vůči jeho volnému času a je striktně oddělen soukromý majetek zaměstnance od materiálních správních prostředků [c.d.; 27]. Jak jsem již uvedla výše, tyto předpoklady

byrokracie jako účinného řízení vymezil Weber před více než sto lety. V aparátu státní správy však jejich rysy existují stále. Podle Webera právě ona byrokratická racionalita, která se řídí abstraktními normami, má zajistit objektivitu v rozhodování případů. Byrokratická organizace v moderní společnosti má zaručit „rovnost práv ovládaných, a dokonce jejich přístup k úřadům na základě požadované kvalifikace“ [c.d.; 29]. Weberův ideální typ byrokracie, založený na racionalitě byl podrobován mnohé kritice. Zejména R. K. Mertonem, který zdůrazňoval vliv nezamýšlených důsledků lidského jednání.

V současnosti však častěji slyšíme pojem byrokratizace a byrokratismus. Soudobé procesy byrokracie jsou ovlivňovány působením byrokratů, kteří jsou zkosnatělí, činnosti vykonávají ne pro jejich účelnost ale spíše ze zvyku a pohodlnosti. Weberův požadavek racionality v byrokracii se tedy vytrácí. „Odchylky od racionality jsou právě tím, co vede k přeznačení pojmu byrokracie. [...] Potom se někdy používá pojem byrokratismus, který označuje přebujení byrokracie do té míry, že své vnitřní cíle klade před stanovené úkoly, které by měla plnit“ [Jandourek 2001; 44].

2.1.2. Byrokracie a motivace

Jak již bylo zmíněno, byrokracie mj. s sebou nese přesně stanovené postupy, kterými se členové organizace řídí. Týká se to také možnosti kariérního postupu. Keller mj. popisuje **Crozierův bludný kruh byrokratických dysfunkcí**, který je typický neosobností pravidel a centralizací rozhodování: „Neosobní pravidla vymezují do nejmenších podrobností nejrůznější funkce organizace a předpisují jejím zaměstnancům, jak mají postupovat v co největším počtu situací, které mohou nastat. Určují rovněž způsoby výběru osob do funkcí, možnosti služebního postupu a podobně“ [Keller 2001; 94].

Po konzultacích s tajemnicí úřadu, jsem byla seznámena s obecnými postupy výběrového řízení na MěÚ Hlinsko. Proces profesního růstu je složitý. Zaměstnanci jsou na každou pozici vybíráni ve výběrovém řízení, které se řídí stanovenými normami. Pokud je tedy pracovník přijat na určitou pozici, možnost povýšení předpokládá určitý počet praxe a samozřejmě odpovídající

vzdělání. Dalším předpokladem je, že se vyšší pozice uvolní. Pokud k tomu dojde, adept na tuto pozici se opět musí zúčastnit výběrového řízení. V prostředí státní správy je na rozdíl od soukromé sféry hierarchie pozic pevně stanovena. Zaměstnanci, který pomýšlí na povýšení nezbývá než čekat. Na jedné straně právě ona stabilita pozic může být motivačním faktorem pro jedince, kteří mají rádi jistoty. Na druhou stranu tato jistota může být vykládána i jako určitá zkonstatělost a může být značně demotivačním faktorem.

2.2. Neosobní pravidla a centrální rozhodování

Neosobní pravidla v rámci státní sféry způsobují, že pracovník svá rozhodnutí v jednání s klientem činí na jejich základě a může se na ně tedy kdykoliv odvolat případně vymluvit. Lidé tak nejsou nuceni vymýšlet kreativní řešení problému. Jednají podle předem stanové „šablony“. Tento fakt je pro určitý typ lidí atraktivní skutečností při výběru zaměstnání. Na druhou stranu pro jiné pracovníky může být důvodem, proč například v krajním případě změnit povolání.

„Ideálně typická forma organizace se zároveň vyznačuje rozsáhlou centralizací rozhodování“ [Keller 2001; 95]. Ve státní správě tato skutečnost také platí bezvýtku. Centralizace rozhodování znamená, že všechny důležité kroky jsou rozhodovány v centru – tedy na nejvyšších místech⁶. V některých případech mohou být rozhodnutí činěna na základě podnětů od zaměstnanců na hierarchicky nejnižších postech. Ovšem tyto podněty musí být velmi silné, aby byly vůbec vzaty v potaz. Obecně řečeno, v praxi celý proces tvorby pravidel ve státní správě znamená, že na základě aktuální politické a společenské situace jsou v centru moci reglementovány postupy a zaměstnanci jsou povinni bez jakékoliv účasti na jejich tvorbě je dodržovat. Výhodou pro pracovníky, kteří jsou přímo v kontaktu s klienty, může být možnost odvolat se na „vyšší úřady“ v případě nespokojenosti klienta⁷. Na druhé straně se zaměstnanci úřadu mohou cítit neztotožnění s pravidly organizace, která vznikají bez ohledu

⁶ V případě státní správy se jedná o příslušná ministerstva, případně krajské úřady.

⁷ Tedy klasická věta: „Já jsem tato pravidla nevymýšlel, mně si nestěžujte“.

na jejich názor. Dlouhodobě může tato skutečnost způsobit u zaměstnance pocit nepotřebnosti až vyhoření.

Pokud však chceme k problematice „bludného kruhu byrokracie“ zaujmout objektivní stanovisko, je třeba vzít v úvahu i možnost, že zaměstnanci státní správy nemusí být jen pasivními vykonavateli byrokratických nařízení, která jim přinášejí možný pocit odcizení nebo nedostatečného ztotožnění se s nimi. Keller popisuje zjištění týkající se dané problematiky, k nimž dospěli Merton a Crozier. Merton hovoří o rituálním chování úředníků, které vzniká jako obrana proti tlakům ze strany velkých organizací [c.d.; 97]. Byrokratické dysfunkce způsobují, že zaměstnanci špatně navazují vztahy s klienty. Dále pak pracovníkům činí problém v souvislosti se striktními pravidly i adaptace na společenské změny a jejich dynamiku. Důsledkem těchto faktorů může být nízká produktivita práce projevující se například hromaděním nevyřízených požadavků klientů.

Crozier však říká, že právě ono rituální chování v rámci byrokratického aparátu je taktika, kterou zaměstnanci využívají pro dosažení svých cílů. Dynamika společenských změn způsobila, že z relativně pasivních úředníků se stávají aktivní a draví aktéři sociálního jednání, jenž sledují převážně své cíle a hájí si mocenské ambice [c.d.; 100]. Ač se tedy státní správa může zdát jako byrokratická mašinerie, která svými pevnými pravidly omezuje zaměstnance, opět se dostáváme k tomu, že jsou to právě ona pravidla, která některým zaměstnancům poskytují pocit bezpečí a jistoty v rozhodování a jsou tedy důležitým faktorem pro jejich setrvání na dané pozici. Pro vedoucího pracovníka je obtížné zjistit, zda zaměstnanec svých pravomocí vůči klientovi nějak zneužívá a do jaké míry jsou pro něj byrokratické postupy stabilizačním prvkem. Možným indikátorem jsou stížnosti klientů.

2.3. Sebereflexe a změna v byrokratické organizaci

Crozier definuje byrokratický systém jako „systém neschopný korigovat svou činnost v závislosti na svých omylech“ [c.d.; 101]. V praxi to tedy znamená, že pokus o proces nápravy vzniklých problémů začíná až tehdy, když se dysfunkce začnou značně viditelně projevovat. Diagnostika problémů vždy závisí na fungující komunikaci mezi jednotlivými stupni hierarchického

systemu. Než se z jednotlivých pracovišť státní správy podaří tlumočit dané obtíže centrálnímu řízení, uplyne většinou dlouhá doba a následné řešení problému může být neaktuální a neadekvátní. Nepružnost státní správy tedy může být způsobena právě neschopností činit v kritický okamžik adekvátní rozhodnutí a nápravu. Když už se pod tlakem okolností centrální vedení rozhodne provést změny, činí tak plošně a lze říci až drasticky. Crozier onen proces popisuje třemi specifiky: Jakákoliv změna se uskutečňuje od nejvyšších řídicích orgánů směrem k nejnižším pozicím hierarchie. Každé opatření se týká i těch částí organizace, kde se konkrétní problém nevyskytoval. Těmito kroky dochází k posílení centralizace řízení, protože opatření jsou univerzální a pohlcují tedy lokální diferenciaci [c.d.; 101]. Crozier tedy za dva hlavní znaky byrokratické správy označil extrémní centralizaci a značnou hierarchii. Formálně největší moc ve státní správě mají samozřejmě nejvyšší správní orgány (tedy ministerstvo práce a sociálních věcí). Významným správním činitelem jsou krajské úřady, které mají funkci metodických a kontrolních orgánů. Na nižším hierarchickém stupni jsou pak městské úřady. Crozier hovoří o tom, že nejde ani tak o koncentraci moci jako o vzdálenost, která je mezi tím, kdo činí rozhodnutí a tím, koho se tato rozhodnutí bezprostředně týkají [c.d.; 102]. Strategická rozhodnutí tedy činí člověk, k němuž se informace o potřebné změně dostanou až přes několik instancí. Je logické, že tyto podklady jsou do určité míry zkreslené. Vzhledem ke složitosti hierarchických vztahů dochází k dysfunkční komunikaci: „Je zaměřena mnohem více na to, aby redukovala silně vyvinuté pocity nedůtklivosti, které jsou charakteristické pro vyšší stupně státní správy, než na to, aby posilovala účinnost vlastních správních operací“ [c.d.; 103].

Uvedené jevy mají za následek, že v systému státní správy existují po relativně dlouhou dobu období stability, která jsou pak náhle vystřídána razantními kroky. A jak se tyto skutečnosti projevují na konkrétním úřadu a ovlivňují motivaci zaměstnanců? Pokud se vyskytne problém na určitém pracovišti, který lze považovat za objektivní a komplexní, jeho řešení se dostaví s časovým odstupem, který stěžuje práci zaměstnanců. Pro každé zásadnější rozhodnutí je třeba kontaktovat krajské úřady či vyšší orgány. Zaměstnancům se tedy mohou dostavit pocity „osamocенých vojáků v poli“.

Dalším negativním důsledkem celého procesu změn může být, že zaměstnanci, kteří na určité pozici působí delší dobu si zvyknou na „starou strukturu“. Nejsou nuceni reagovat flexibilně na změny a každá novinka je pro ně obtěžující. Pracovním motivem pro ně je právě ona pevná struktura, která představuje jistotu. Když se náhle změní, může dojít v extrémním případě k odchodu zaměstnance, protože se změnou nedokáže adekvátně vyrovnat.

2.4. Fenomén Burnout

„Vyhoření“ (odborný termín „Burnout“) je jev, který může významným způsobem ovlivnit pracovní jednání a motivaci jedince. Co si pod tímto slovem máme však přesně představit? Burnout fenomén, jak jej popisuje Řezáč, je „vyhasnutí, „stržení“, naprostá rezignace, až ztráta původních ideálů a očekávání spojených s určitou profesí“ [Řezáč 1998; 258]. Potterová hovoří o „syndromu vyhoření“. „Bezduchá“ práce ničí náš pracovní entusiasmus tak dlouho, až zničí i motivaci [Potterová 1997; 11]. „Nejvíce jsou postiženi lidé, kteří pracují ve službách [...], kteří často mají cynický přístup ke své práci a jsou až otevřeně nepřátelští k lidem, kterým mají sloužit“ [c.d.;11]. Několikrát se mi právě na pracovištích státní správy přihodily situace, kdy jednání s úředníky bylo nepříjemné a emočně nestabilní spíše než věcné a profesionální. Z pohledu klienta jsem v onen okamžik rozhodně nevnímala, že by pracovník mohl trpět nějakým syndromem a situaci jsem identifikovala jako profesní selhání z jeho strany. V tom mj. spočívá úskalí syndromu. Mnoho lidí zapojených do pracovního procesu jej podceňuje, nechce si jej připustit nebo si ho dokonce interpretuje jako osobní selhání. Situaci začnou řešit, až když se vyhroť. Tedy když pracovní selžou nebo se psychicky zhroutí. Na pracovních pozicích, které jsou úzce spjaty s emoční zátěží, je vhodné tento problém z pohledu vedoucího pracovníka kontinuálně monitorovat.

Syndrom vyhoření jako duševně podmíněná únava

Dle Knoblauch a Wöltje je někdy syndrom vyhoření zaměňován s negativním stresem. „Stres vyplývá ze špatných tělesných reakcí, když se necítíme dost silní na nároky určité situace – duševně i tělesně“ [Knoblauch, Wöltje 2006; 37]. Typicky stresovými situacemi jsou podle těchto autorů náročná zkouška, přetížení mnoha úkoly nebo třeba i zdolání obtížného

horského úseku. Ve jmenovaných případech je stres vyvolán strachem nebo přetížením. Výše zmínění autoři uvádí, že „oproti tomu tak zvaným syndromem „Burnout“ označují odborníci trvalý stav vyhoření. „Burnout“ může být bezpochyby následkem dlouhotrvajícího stresu. Je to ale na rozdíl od stresu především psychické přetížení, které doprovází absence jakékoliv motivace a chuti“ [c.d.; 37]. O faktoru dlouhodobého působení jako rozdílu mezi stresem a vyhořením hovoří také Vališová: „Syndrom vyhoření je výsledkem dlouhodobě působícího stresu a nevhodného vypořádání se s psychickou i tělesnou zátěží. Proces, jehož vyvrcholením je vyhoření, většinou trvá mnoho let“ [Vališová 2008; 131].

Potterová popisuje příklad pracovního vyhoření na muži, jenž pracuje s bezdomovci. Od tohoto muže se očekává náprava bezdomovců – snaha o jejich inkluzi a adaptaci na společnost. Avšak pracovník má ve své agendě 250 případů a nestačí se s mnohými vídat ani jednou za měsíc. Nehledě na omezené finanční prostředky, jenž má k dispozici, aby jim mohl pomoci. Začlenění bezdomovců do běžného života je tedy s těmito nástroji a fyzickými možnostmi pracovníka prakticky nemožné. Onen muž musí každý den čelit pracovnímu úkolu, který je objektivně neproveditelný. Je logické, že motivace je tím značně negativně ovlivněna [Potterová 1997; 46]. Při rozhovorech se zaměstnanci MěÚ Hlinsko jsem obdobná zjištění získala při osobních rozhovorech na odboru sociálních věcí. Tři zaměstnanci zde shodně uvedli, že některé hovory s klienty (případně šetření u nich doma) jsou emočně velmi náročné. Klienti řeší složité životní situace a mnohdy při sezeních s pracovníkem pláčou. Dotazovaní odpověděli, že si při jednáních samozřejmě vždy snaží zachovat profesionální věcnost. Ale pokud nastanou období, kdy se takových případů sejde více a úspěšnost pomoci klientům je nízká, tak je citová nezaújatost obtížná⁸.

Příznaky syndromu vyhoření

⁸ Pracovníci také uvedli, že si jsou vědomi svých možností a kompetencí a vědí, že nemohou vyřešit problémy za klienty. Lze říci, že se tedy celou situaci snaží racionalizovat. Což je samozřejmě k prospěchu věci. Přesto však je třeba vzít v potaz, že i přílišné přemáhání citových projevů může vést k negativním dopadům na zaměstnance.

Potterová uvádí, že příznaky syndromu vyhoření jsou mnohdy zaměňovány za depresi. „Deprese je příznakem, emocionální reakcí na určité okolnosti, které mohou zahrnovat i pracovní podmínky. Ale deprese může mít i organický původ, včetně problémů výživy a mozkových poruch“ [Potterová 1997; 13]. Oproti tomu vyhoření má sice také psychické i fyzické důsledky, ale není ani fyzickým či duševním onemocněním [c.d.; 24]. Explicitně odlišit depresi od pracovního vyhoření je obtížné. Je třeba identifikovat, zda je to pracovní problém, který ovlivňuje negativně náš život nebo zda se jedná o osobní potíže, které přenášíme i do pracovní sféry. Oba jevy jsou příčinami lidské nespokojenosti a neměly by být podceňovány, jelikož mohou způsobit psychické poruchy, které významně ovlivní život dotyčného. Pokud jedinec cítí, že není vše v pořádku (podle jeho subjektivní představy), je dobré vyhledat odbornou pomoc a následně pak určit původ problému. Jedná-li se opravdu o pracovní vyhoření, pak je nutné najít jevy, které snižují motivaci. „K vyhoření nedojde přes noc. Má kumulativní průběh, začíná malými varovnými signály, které, když se ponechají bez povšimnutí, mohou přerůst v hlubokou a trvající hrůzu z toho, že člověk má jít do práce“ [c.d.; 15].

Mezi symptomy vyhoření řadíme negativní emoce. Občasné stavy deprese a nespokojenosti jsou přirozenou součástí osobního i pracovního života. Ve stadiu vyhoření však dochází k tomu, že negativní emoce se stanou pravidelnými až chronickými. Dalším popisovaným znakem je frustrace – tedy překážky, které nám brání v dosažení našich cílů. Existence zádrhelů může být za určitých okolností stimul naší kreativity. Pokud ale tyto bariéry začneme chápat jako nepřekonatelné a tento pocit se stane každodenní součástí pracovního výkonu, pak se jedná o počáteční příznak vyhoření. Vážným problémem, který může přesáhnout hranice pracovního života jedince jsou pocity sebeobviňování a marnosti svého jednání, které ústí v depresi. Rizikovými jsou lékařské profese, sociální pracovníci a další, jenž přímo mohou ovlivnit životy klientů. Indikátorem depresí může být neustále špatná nálada a negace. Deprese jako taková je velice komplexní problém, který není dobré podceňovat nebo zlehčovat. Významnou roli v pracovním vyhoření hraje i kvalita interpersonálních vztahů [c.d.; 15-17].

3. Význam a úkoly řízení lidských zdrojů

Význam řízení lidských zdrojů a personálních činností popisuje Koubek slovy: „Personální práce v novém pojetí přestává být záležitostí personalistů samotných, ale stává se integrální součástí každodenní práce každého vedoucího pracovníka“ [Koubek 1995; 14]. Současně však také uvádí, že v České republice je personální práce zpravidla nedoceňována a má formu spíše administrativní. Přitom historický vývoj (především před druhou světovou válkou) nabízel české personalistice slibnou budoucnost, jelikož mnohé „prvorepublikové“ podniky patřily k průkopníkům moderní personální práce.

„Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval“ [c.d.]. Hlavní úkoly řízení lidských zdrojů dle Koubka jsou:

Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v podniku tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo. Cílem by tedy mělo být zařazení správného člověka na správné místo. A dále pak by tento člověk měl neustále reagovat na měsíční změny obsažené v jeho pracovním místě.

Optimálně využívat fond pracovní doby a optimálně využívat kvalifikaci pracovníků.

Řízení lidských zdrojů by se mělo také zaměřit na efektivní styl vedení lidí a zdravé mezilidské vztahy v podniku.

Důraz na personální a sociální rozvoj pracovníků – tedy na rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností; rozvoj jejich pracovní kariéry, který bude směřovat k vnitřnímu uspokojení z vykonané práce; ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů. Neměla by být opomíjena také nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro zaměstnance [Koubek 1995; 15].

3.1. Obsahová náplň péče o zaměstnance

Koubek o pracovní síle říká, že je nejdůležitějším, ale také nejdražším zdrojem (pokud jde o sílu kvalifikovanou), který má podnik k dispozici. „Zaměstnavatelé si uvědomují, že jejich úspěšnost a konkurenceschopnost je v rozhodující míře závislá na pracovní síle a jejích schopnostech, jejím pracovním chování, její spokojenosti a jejímu vztahu k zaměstnavateli“ [Koubek 1995; 302]. Pokud se však na tuto problematiku podíváme z obecného hlediska, tak lze říci, že zaměstnavatelé také usilují o to, aby na pracovní sílu byly vynaloženy co nejnižší náklady a přitom bylo dosahováno co nejlepších výsledků -> tedy byla zajištěna efektivita podniku.

Péče o zaměstnance je však neoddiskutovatelně nezbytnou součástí moderní personální práce. Koubek uvádí, že péči o zaměstnance můžeme rozdělit do tří skupin:

a) **povinná péče** – péče o pracovníky daná zákony, předpisy a kolektivními smlouvami;

b) **smluvní péče** o zaměstnance daná kolektivními smlouvami uzavřenými na podnikové úrovni;

c) **dobrovolná péče** o zaměstnance, která je výrazem personální politiky zaměstnavatele [Koubek 1995; 302].

„Péče o pracovníky je vedle odměňování tou oblastí personální práce, která je zaměstnanci či potenciálními zaměstnanci nejčastěji používána k porovnání organizace s organizacemi jinými“⁹

3.2. Možnosti personální činnosti v nejširším pojetí péče o pracovníky

Personalisté mají k dispozici určité nástroje, kterými mohou vytvářet kvalitní pracovní prostředí, a tím pozitivně ovlivnit motivaci zaměstnanců k výkonům ale také jejich loajalitu k podniku. V následující části se budu věnovat několika základním personálním činnostem.

⁹ [Koubek 1995; 303].

3.2.1. Pracovní doba a pracovní režim

Pracovní doba je nástrojem, který určuje pracovní využitelnost zaměstnance, ale také jeho volný čas a tím i jeho životní způsob, životní úroveň a následně uspokojování jeho potřeb a obnovitelnost zaměstnancovy pracovní schopnosti. [Koubek 1995; 303] Pracovní doba je upravena zákonem, který obsahuje pravidla pro délku přestávek, jejich rozvržení (zejména ve směnném pracovním procesu), maximální rozsah práce přesčas, atd.

Pracovní režim bývá určován povahou pracovního procesu. Z toho tedy vyplývá, že výrobní provoz bude spíše ve vícesměnném režimu, kdežto například ve státní správě se bude jednat převážně o jednosměnný provoz. Zaměstnanci státní správy mají stanoveny úřední hodiny, které jsou také hodinami pro veřejnost. Pracovní doba je tedy relativně pevně stanovena (vyjma např. odboru péče o děti, kde zaměstnanci musí držet pohotovost). Právě ona pevně stanovená pracovní doba je atributem, který může mít pro některé potenciální uchazeče o zaměstnání ve státní správě rozhodující vliv. Výhodou (především pro matky, které mají doma malé děti) je fakt, že pracovní doba může být od 6:30 do 15:00 hodin.

„Ve snaze vyjít vstříc požadavkům pracovníků i měnícím se provozním požadavkům uplatňují se stále šířeji tzv. pružné (flexibilní) pracovní režimy. Flexibilita se může týkat jak délky pracovní doby (chronometrická flexibilita), tak i umístění pracovní doby (chronologická flexibilita)“ [Koubek 1995; 305]. Pokud jde o flexibilitu týkající se délky pracovní doby, tak hovoříme o *zkráceném pracovním úvazku nebo smlouvě na roční počet odpracovaných hodin*. V případě že hovoříme o flexibilitě, která se týká umístění pracovní doby, jde o tzv. *pružnou nebo klouzavou pracovní dobu, kdy si pracovník v časových úsecích stanovených organizací sám volí začátek, popř. konec směny. Mezi tyto časové úseky je obvykle vložen časový úsek povinné přítomnosti na pracovišti* [c.d.].

3.2.2. Pracovní prostředí

Pracovní prostředí je dalším významným faktorem, který ovlivňuje vztah zaměstnanců k jejich práci. „Pracovní prostředí tvoří souhrn všech materiálních podmínek pracovní činnosti (stroje a zařízení, manipulační

prostředky, osobní ochranné prostředky, ostatní vybavení pracovišť, suroviny a materiál, stavební řešení), které spolu s dalšími podmínkami (technologí, organizací práce, atd.) vytváří faktory, které ovlivňují pracovníka v průběhu pracovního procesu“ [Koubek 1995; 309]. Ve státní správě mají zaměstnanci v porovnání např. s mnohými výrobními nebo průmyslovými prostory dobré pracovní zázemí. Avšak není dobré pro zaměstnavatele „usínat na vavřínech“ a myslet si, že když má zaměstnanec teplou kancelář, tak musí být spokojený. Nevhodně nastavená klimatizace, špatná obrazovka počítače nebo nepohodlná židle mohou při dlouhodobějším působení velmi negativně ovlivnit zdravotní stav zaměstnance. Nehledě na to, že například rozbitá kopírka nebo tiskárna mohou značně snížit efektivitu vykonávané práce.

3.2.3. Bezpečnost práce a ochrana zdraví

„Zaměstnavateli je uložena povinnost provádět opatření, jejichž cílem je odstranit příčiny ohrožení života a zdraví pracovníka a vytvořit bezpečné pracovní podmínky. Tato jeho povinnost je kontrolovatelná. Dozor vykonává Ministerstvo práce a sociálních věcí ČR, kterému je podřízen Český úřad bezpečnosti práce [...]. Hlavním cílem všech opatření je zabránit vzniku pracovních úrazů a nemocí z povolání“ [Koubek 1995; 312]. Při rozhovorech zaměstnanci MěÚ uvedli (zejména zaměstnanci odboru sociálních věcí), že se občas ocitnou v situacích, které představují určité riziko. Konkrétně se jedná o případy, kdy zaměstnanci jednají s agresivními klienty. Zaměstnanci sice mají možnost volat městskou policii, ale jak sami uvedli, průběh kolizní situace je většinou velice rychlý a je tedy třeba, aby zaměstnanci měli k dispozici prostředky pro sebeobranu (např. slzný sprej). Obecně je však prostředí státní správy považováno za bezpečné a zdraví neohrožující.

3.2.4. Personální rozvoj pracovníků

Když hovoříme o personálním rozvoji pracovníků, je třeba mít na zřeteli, že se jedná o oblast, která významně působí mj. na ztotožnění se zaměstnanců s firemní kulturou. „Péče o personální rozvoj pracovníků je především péčí o kvalifikaci a její zvyšování“ [Koubek 1995; 314]. Koubek zdůrazňuje, že vzděláváním zaměstnanců zaměstnavatel velmi ovlivňuje motivaci zaměstnanců, jejich spokojenost se zaměstnavatelem a vazbu na

organizaci [c.d.]. Vzdělávání je oblast motivačních nástrojů, na kterou jsem se také zaměřila při kladení dotazů zaměstnancům MěÚ Hlinsko. Zaměstnanci státní správy musí absolvovat povinná školení, která se týkají jejich profesního zaměření. Dále mohou absolvovat školení, která jsou jim nabídnuta zaměstnavatelem, popř. která si sami vyhledají. Ovšem to je možné za předpokladu, že konkrétní městský úřad může uvolnit finanční prostředky na tato školení.

3.2.5. Služby poskytované pracovníkům na pracovišti

Do této oblasti personálních aktivit lze zahrnout například umožnění zaměstnancům **kvalitně** se stravovat. Větší firmy mohou disponovat prostředky k zajištění závodního stravování. Ve státní správě je zaměstnancům obvykle přispíváno na stravování. Tento příspěvek má formu „stravenek“. Jejich benefit mimo jiné spočívá v tom, že zaměstnanci si za ně mohou také nakoupit potraviny. Dalšími službami, které může zaměstnavatelem zaměstnancům nabídnout je kvalitní prostředí pro chvíle oddechu, popř. pro odložení osobních věcí apod. V prostředí státní správy je tento benefit opět závislý zcela na rozpočtu konkrétního městského úřadu. I v případě těchto služeb pro zaměstnance je dobré si uvědomit, že příjemné pracovní prostředí může zaměstnance stimulovat k vyšším výkonům a není proto dobré tento fakt podceňovat. Dále bych ještě zmínila benefity pro zaměstnance ve formě příspěvků na rekreaci nebo jiné využití volného času. Zaměstnancům může být například přispíváno na vstup do fitcentra, plaveckého bazénu, apod.

4. Hodnocení pracovníků

Lze říci, že v pracovní praxi se každý člověk setká s hodnocením. Pokud nadřízený pracovník dokáže své podřízené efektivně hodnotit, může očekávat, že pracovní výsledky jeho zaměstnanců budou v pořádku dle jeho požadavků. Ovšem samo hodnocení je velice složitý proces a mnohdy také podceňovaný. Existují výkony, které lze hodnotit snadno – zaměstnanec má za určitou dobu vyrobit daný počet kusů s co nejmenším poškozením komponentů. Pokud tak učiní, bude kladně ohodnocen. V případě, že se dopustí určitého procenta „zmetkovitosti“, jeho odměna bude nižší nebo žádná. Ovšem jak hodnotit výkony, které lze jen obtížně měřit (např. výsledky duševní práce)? Této problematice se budu věnovat v následující kapitole.

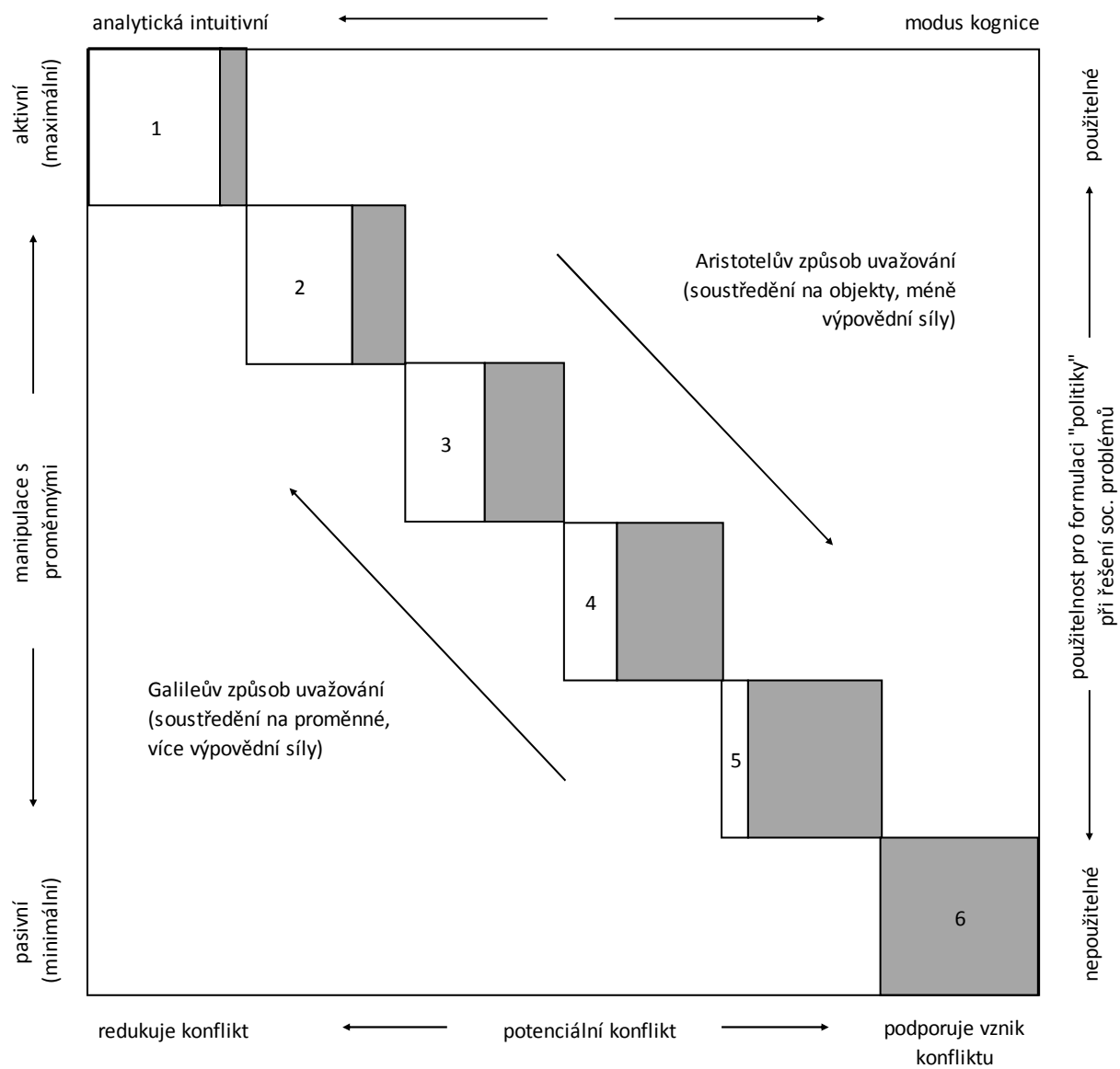
4.1. Hodnocení a „měkká data“

Hroník uvádí, že v personalistice toho můžeme měřit opravdu málo. „Více jevů můžeme poměřovat, přisuzovat jim nějakou číselnou hodnotu a velmi snadno se mýlit“. Hroník se nevynechává proti číslům, ale říká, že je třeba mít každé z čísel velmi odpovědně podloženo kvalitativní informací [Hroník 2007; 11].

4.1.1. Hammondova matice

Hroník vyzdvihuje důležitost Hammondovy matice v tom ohledu, že v oblasti řízení lidských zdrojů se nikdy nebudeme opírat jen o tvrdá data, která budou nezpochybnitelná. „Hammondova matice představuje 6 způsobů, kterými dosahujeme poznání [...]. Z tohoto pojetí můžeme snadno vyvodit, že nelze dosáhnout objektivního hodnocení. Přesto je naším cílem dosáhnout hodnocení, které je akceptováno jako správné a motivující“ [c.d.].

Obrázek 2 Hammondova matice¹⁰



¹⁰ [Hroník 2007; 12].

4.1.2. Explanace Hammondovy matice

1. čtverec - analytický experiment

Vlevo nahoře je analytický experiment, ve kterém lze kontrolovat a ovlivňovat proměnné. Vše lze spočítat a opakovat – lze snadno doložit, co je pravda, o kterou se není možno tolik hádat. I zde je však trochu „šedého“ prostoru, který vyjadřuje podíl intuitivního myšlení, které je nezbytné pro kladení cílů [c.d.].

6. čtverec - usuzování

Usuzování je znázorněno vpravo dole. Při usuzování postupujeme na základě stereotypů nebo předpokladů, o nichž toho moc nevíme – nevíme, jak jsme došli ke svým závěrům, jsou však pro nás pravdou. Usuzování je **zcela** intuitivní počin. Obsahuje v sobě nejvíce nedorozumění, kognitivního konfliktu [c.d.].

4. čtverec - intuitivní myšlení a zdravý rozum

Hroník dále uvádí, že při hodnocení výkonu pracovníků se pohybujeme nanejvýše ve čtverci 4, kde převažuje právě již ono zmíněné **intuitivní myšlení**. Je třeba ale zdůraznit, že intuitivní myšlení zde obsahuje intuice a analýzy v míře, kterou můžeme označit jako „**zdravý rozum**“. „Při tomto usuzování se uplatňují jednak **konvenční statistická analýza** (průměr, směrodatná odchylka, korelace), **jednak simulace vlivů působení prostředí** (počítačové modelování dynamických jevů, např. ekonomických dopadů), **jednak analýza usuzování a rozhodování**“ [c.d.].

5. čtverec - stereotypy

Nejčastěji se však nacházíme ve čtverci 5 – při tomto usuzování působí různé stereotypy, které často nejsou vědomé a je velmi obtížné je ovlivňovat – existuje tedy velká možnost vzniku kognitivního konfliktu – neshody.

4.2. Základní východiska při hodnocení pracovníků

Nejprve je třeba zdůraznit, že v současné době dochází k nahrazení pojmu „hodnocení pracovníků“ pojmem „řízení výkonnosti“. Hroník tento fakt zdůvodňuje tím, že pojem „hodnocení zaměstnanců“ zaostává a je značně zprofanovaný. Dalším aspektem pro používání pojmu „řízení výkonnosti“ je, že je obsahově bohatší – patří sem například motivační soutěže, které mají podnít výkonnost. Je však třeba podotknout, že pojem „hodnocení“ přesahuje „řízení výkonnosti“, jelikož k hodnocení se dostáváme například při výběru pracovníků. Hroník tedy považuje oba pojmy za pravoplatné a oba vyjadřující trochu odlišnou skutečnost [Hroník 2007; 12].

„Hodnocení pracovníků a řízení výkonnosti pracovníků jsou personální činnosti, které nejsou synonymy a obě patří do současné personalistiky, respektive řízení lidských zdrojů. Provádí je manažeři, nikoliv jen personalisté či HR specialisté“.¹¹

4.2.1. Význam a efekty hodnocení pracovního výkonu

Podle Bělohlávka má hodnocení význam pro vedoucího i pro hodnoceného zaměstnance. Hodnocení se využívá 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 [Bělohlávek 2008; 59].

Hodnocení pracovního výkonu umožňuje vedoucím, aby motivovali pracovníky k dosažení vyšších výkonů; jednoznačně a zřetelně vyjádřili své názory na pracovníky a poskytli jim zpětnou vazbu; pochopili zájmy a názory pracovníků v procesu motivace a mj. slouží hodnocení ke stanovení

¹¹ [Hroník 2007; 13].

spravedlivé odměny za vykonanou práci. Hodnocený pracovník z hodnocení získává ocenění vlastní práce a stimul k dalším výkonům; názor vedoucího na svou práci; možnost prezentovat své názory a příležitost vyjádřit své představy o rozvojových nárocích [Bělohlávek 2008; 60].

4.2.2. Čtyři úrovně hodnocení výkonu

1. Každodenní styk vedoucího s pracovníky. Toto hodnocení je nejčastěji vyjádřeno slovy: „Ano, v pořádku, můžete to poslat“. Nebo: „Bohužel, zkontrolujte to ještě jednou“. Bělohlávek však uvádí, že manažeři tuto úroveň hodnocení často podceňují a pokud je vykonaná činnost v pořádku, tak zaměstnanci neposkytnou žádnou zpětnou vazbu, čímž se vedoucí pracovníci připravují o velmi cenný motivační nástroj [Bělohlávek 2008; 60].

Pokud bychom tuto úroveň hodnocení vztáhly ke konkrétnímu pracovnímu prostředí MěÚ Hlinsko, domnívám se, že by pro vedoucí pracovníky neměl být problém ji vykonávat. Vedoucí pracovníci zodpovídají za činnost max. 10 zaměstnanců a pravidelné sledování plnění, popřípadě nesplnění činností je dobrým způsobem pro vedoucího pracovníka, jak monitorovat situaci na pracovišti a motivovat zaměstnance. Hodnocení zaměstnanci zase vědí, že jejich práce je sledována a hodnocena a tudíž v jejich očích získává na větší důležitosti a významu.

2. Hodnocení při dosažení výsledků práce. Tato úroveň hodnocení je obvyklá při zakončení dlouhodobých činností (např. stavební práce, časově náročný projekt). V prostředí státní správy může být toto hodnocení aplikováno např. při případech, které řeší odbor pro sociálně právní ochranu dětí.

3. Finanční hodnocení, které slouží ke spravedlivému stanovení mzdy. Bělohlávek uvádí, že je třeba se vyhnout chybám jako je nesdělení důvodu, proč byla mzda zvýšena nebo snížena. Vedoucí by se dále neměli vyhýbat rozlišování mezi dobrými a špatnými pracovníky [Bělohlávek 2008; 60]. Jak jsem již uvedla, ve státní správě jsou možnosti finančního ohodnocení limitovány, avšak osobní ohodnocení je pohyblivá složka, se kterou může vedoucí pracovník pracovat, jako s účinným motivačním nástrojem.

4. Systematické hodnocení. Toto hodnocení je spojováno s hodnotícím pohovorem a provádí se v pravidelných časových intervalech (po roce, po

půlroce, atd.). Vedoucí pracovník je povinen hodnotící pohovor zaznamenat do formuláře.

5. Hodnocení v 360°. Zde se využívá nejen názorů vedoucího pracovníka, ale také se zachycuje názor kolegů a mínění vybraných podřízených. Hodnocení kolegů a podřízených však zůstává anonymní a je vyhodnoceno odbornou skupinou. Hodnocený dostane pouze konečný výsledek. Cílem tohoto hodnocení je zachycení zpětné vazby od kolegů pro hodnoceného. Toto hodnocení probíhá ve firmách spíše na dobrovolné úrovni. [Bělohávek 2008; 61].

5. Finanční odměňování

Finanční odměna je bezpochyby významným pracovním motivem. Ve své diplomové práci se zaměřuji převážně na nefinanční prvky motivace pracovního výkonu. Avšak peněžní odměňování nelze opominout. V následující kapitole se tedy budu zabývat možnostmi finančního odměňování ve státní sféře a základními pojmy souvisejícími s tímto tématem. Ve státní sféře jsou možnosti finančního odměňování redukovány příslušnými zákony. Vedoucí pracovník tedy nemá příliš prostoru pro udělování finančních benefitů. Je tedy třeba využívat nefinančního odměňování pro zvýšení motivace pracovníků. V další kapitole se zaměřím na nefinanční způsob odměňování pracovních výsledků. Nepeněžní odměny ve formě uznání nebo pochval mohou mít (a často mají) stěžejní vliv na motivaci zaměstnance a následně na jeho pracovní výkon.

5.1. Základní definice a principy v systému řízení odměňování

Armstrong uvádí, že: „Řízení odměňování se zabývá strategiemi, politikou a procesy potřebnými k zabezpečení toho, aby bylo to, čím lidé přispívají organizaci, uznáno a odměněno jak penězi, tak nepeněžní formou. [...] Obecným cílem je odměňovat lidi slušně, spravedlivě a důsledně podle jejich hodnoty pro organizaci, aby to posloužilo budoucímu dosahování strategických cílů organizace“ [Armstrong 2009; 20].

Pokud tuto definici vztáhneme ke konkrétnímu pracovnímu prostředí městského úřadu a zaměříme se na „strategický cíl organizace“¹², tak lze říci, že cílem pracovní činnosti zaměstnanců je profesionální jednání s klienty a

¹² Strategickým cílem organizace (v tomto případě je organizací obecní úřad jako součást veřejné správy) je: „Zlepšovat kvalitu života občanů při respektování zásad trvale udržitelného rozvoje a současně zvyšovat výkonnost a kvalitu poskytovaných veřejných služeb“. Pramen: Veřejná správa [online]. Dostupný z: <http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6157019> [cit. 2010-07-18].

následně úspěšné vyřízení jejich požadavků. Zaměstnanci úřadu jsou v každodenním kontaktu s klienty a tudíž nároky na jejich profesionalitu, komunikační dovednosti a psychickou odolnost jsou velké. K předmětu a náročnosti pracovní činnosti se vztahuje logicky finanční ohodnocení. Pracovníci úřadu, jakožto státní zaměstnanci, nemohou být odměňováni úkolovou mzdou, popřípadě provizí¹³. Jejich plat je stanoven dle tarifů určených Ministerstvem práce a sociálních věcí ČR.

Dalším zmiňovaným bodem výše uvedené Armstrongovy definice je „spravedlnost v odměňování“. V rozhovorech s dotazovanými pracovníky úřadu někteří vznesli pochyby nad spravedlností v odměňování jejich pracovního výkonu a pracovního výkonu kolegů z jiných odborů. Konkrétně uváděli, že jejich kolegové jsou odměňováni ve stejné výši jako oni, ale přitom, dle jejich názoru, mají menší náplň práce. Když jsem se jich ptala, jestli znají přesně pracovní agendu oněch kolegů, tak odpovídali, že mají o činnostech kolegů spíše zběžnou představu. V této souvislosti někteří pracovníci také uvedli, že by měli zájem v rámci svého vzdělávání a rozšiřování odborných znalostí „vyzkoušet“ si práci na jiných odborech. Na tomto místě považuji za vhodné zmínit Teorie spravedlnosti J. Stacey Adamse.

5.1.1. J. Stacey Adams: Teorie spravedlnosti

Spravedlivé odměňování je významným faktorem ovlivňujícím motivaci. Pokud máme objektivní důkaz (mnohdy však pracovníkům stačí i subjektivní pocit), že jsme za stejný pracovní výkon, který podává i náš kolega, odměňováni hůře než on, může se dostavit pocit nespravedlnosti a křivdy, jenž ovlivní náš postoj nejen k pracovnímu úkolu, ale v krajním případě, kdy pocit nespravedlivého ohodnocení přetrvává delší dobu, může dojít například k poklesu loajality vůči vedoucímu pracovníkovi, kolektivu nebo zaměstnavateli. „Teorie spravedlnosti se zaměřuje na to, jak lidé pociťují poctivost, s jakou se s nimi jednalo v porovnání s ostatními. Lidé totiž očekávají určité výstupy výměnou za určité přispění či vstupy“. Takto

¹³ Jak je tomu například v soukromé sféře.

charakterizují ve své knize Teorii spravedlnosti Cejthamr a Dědina [Cejthamr, Dědina 2005; 150].

Bělohlávek o spravedlnosti v odměňování říká: „Spravedlnost při odměňování pracovníků motivuje k pracovnímu úsilí, nespravedlnost má demotivační účinek [...]. Teorie spravedlnosti ukazuje, jak důležité je pro motivování lidí spravedlivé odměňování“ [Bělohlávek 1996; 192]. Dále Bělohlávek uvádí, proč lidé jednají tak, aby spravedlnosti dosáhli. Je proto podle něj několik důvodů:

- V situaci, kterou lidé vnímají jako nespravedlivou, mají nepříjemný pocit napětí. Vyřešení nespravedlnosti jim přináší úlevu.
- Někteří lidé chtějí být spravedliví, protože věří, že to ostatní ocení.
- Vlastní spravedlivé jednání zvyšuje sebeocenění osoby.
- Pro většinu lidí je příjemné věřit, že život je spravedlivý. [Bělohlávek 1996; 192].

Podle Armstronga budou lidé lépe motivováni, pokud se jim dostane spravedlivého jednání. V opačném případě budou logicky demotivováni. Armstrong však v souvislosti s touto teorií upozorňuje na to, že „spravedlnost není synonymum pro rovnost, která znamená zacházet se všemi stejně, protože to by bylo v případech, kdy si lidé zaslouží diferencované zacházení, nespravedlivé“ [Armstrong 2002; 165].

Bělohlávek uvádí, jak lze objektivně identifikovat spravedlivé jednání. Jedná se o srovnání vlastních vstupů do práce a výstupů z vstupy a výstupy ostatních, kteří mají podobné vzdělání, postavení nebo pracovní praxi jako my. Tuto rovnováhu lze vyjádřit vzorcem:

Obrázek 3 Teorie spravedlnosti (rovnováha) - vzorec

$$\frac{O_V}{I_V} = \frac{O_D}{I_D}$$

Kde: O_V (output) je výstup vlastní,

I_V (input) je vstup vlastní,

O_D je výstup druhé osobu,

I_D je vstup druhé osoby [Bělohlávek 1996; 192].

Mezi vstupy patří například vzdělání, praxe, dovednosti, zkušenosti, vynaložené úsilí nebo osobní kvality. K výstupům se řadí výdělek, příplatky, povýšení, uznání, účast na rozhodování, atd. Vnímání spravedlivého hodnocení je však u každého pracovníka podmíněno různými vjemy a spravedlivost posuzují podle odlišných kritérií: starší pracovníci kladou důraz na délku praxe; mladší pracovníci spíše hledí na výkonnost [Bělohlávek 1996; 193].

Armstrong hovoří o tom, že existují dvě formy spravedlnosti. „Distributivní spravedlnost se týká toho, jak lidé cítí, že jsou odměňováni podle svého přínosu a v porovnání s ostatními. Procedurální spravedlnost se týká toho, jak pracovníci vnímají spravedlnost postupů používaných podnikem v takových oblastech, jako je hodnocení pracovníků, povyšování a disciplinární záležitost“ [Armstrong 2002; 165]. Procedurální spravedlnost je spojena s interpersonálními faktory, kterými jsou:

- přiměřené zvažování pracovníkova stanoviska;
- potlačení osobní předpojatosti k pracovníkovi;
- důsledně stejné uplatňování kritérií u všech pracovníků;
- poskytování včasné zpětné vazby, týkající se důsledků rozhodnutí;
- poskytování přiměřeného vysvětlení učiněných rozhodnutí [Armstrong 2002; 166].

Nespravedlnost v odměňování, resp. nerovnováha může podle Bělohlávka nabývat dvou forem: negativní a pozitivní. Negativní nespravedlnost (nedoplacení) vzniká tehdy, když je poměr mezi výstupem a vstupem druhého vyšší než můj vlastní poměr. Důsledkem negativní nespravedlnosti je hněv, který působí demotivačně.

Obrázek 4 Negativní nespravedlnost - vzorec

$$\frac{O_V}{I_V} < \frac{O_D}{I_D}$$

Člověk se s negativní nespravedlností snaží nějak vyrovnat. Bělohlávek popisuje kroky, které pracovník činí pro dosažení rovnováhy:

- snaží se pracovat usilovněji, aby na sebe upozornil (maximalizuje vstupy),
- nebo omezí vstupy – poleví v práci -> tedy dělá tolik, za kolik je placený,
- pokouší se zvýšit výstupy – požaduje vyšší mzdu nebo lepší pracovní pozici,
- různými intrikami komplikuje práci kolegy (snaha o snížení výstupů druhého),
- snaží se psychologicky vyrovnat s nespravedlností,
- unikne ze situace – odejde z pracoviště [Bělohlávek 1996; 193].

Pozitivní nespravedlnost (přeplacení) je jev, který pro nás představuje oproti jiným kolegům výhodu. Důsledky přeplacení jsou ale opět nežádoucí, protože může vzniknout pocit viny vůči kolegům. Mimo jiné může pracovník získat dojem, že peníze dostane stejně, bez ohledu na kvalitu vykonané práce [Bělohlávek 1996; 193].

Obrázek 5 Pozitivní nespravedlnost - vzorec

$$\frac{O_V}{I_V} > \frac{O_D}{I_D}$$

S pozitivní nespravedlností se pracovníci vyrovnávají lépe než s negativní nespravedlností. Děje se tak opět na psychologické úrovni. Pracovník přesvědčí sám sebe, že má větší zásluhy než kolega. Bělohlávek uvádí, že reakce na nadhodnocení zatím ale není příliš prozkoumána [Bělohlávek 1996; 194].

5.1.2. Obecné cíle odměňování

Armstrong uvádí základní cíle řízení odměňování, jimiž jsou:

- odměňovat lidi podle hodnoty, kterou vytvářejí;
- propojovat postupy v odměňování s cíli podniku a podnikání i s hodnotami a potřebami pracovníků;
- odměňovat správné věci, aby bylo jasné, co je důležité z hlediska chování a výsledků;
- pomáhat získávat a udržovat si potřebné vysoce kvalitní pracovníky;
- motivovat lidi a získávat jejich oddanost a angažovanost;
- vytvářet kulturu vysokého výkonu [Armstrong 2009; 20].

Odměňování je významným prvkem systému řízení lidských zdrojů. Podle Armstronga v sobě odměňování pracovníků nese určitou filozofii, jejíž základní premisou je „investování do lidského kapitálu, od něhož se požaduje odpovídající, rozumná návratnost“ [Armstrong 2009; 21]. Je tedy logické, že v odměňování zaměstnanců musí být i určitá odlišnost v závislosti na jejich přínosu pro organizaci. Armstrong charakterizuje řízení odměňování jako „strategické v tom smyslu, že je zaměřeno na dlouhodobější záležitosti týkající se toho, jak by měli být lidé hodnoceni a oceňováni za to, co dělají a čeho dosahují. Strategie a procesy odměňování, které je třeba realizovat, musejí vycházet z podnikové strategie“ [Armstrong 2009; 21].

5.2. Odměňování ve státní sféře

„Podle čl. 28 Listiny základních práv a svobod patří odměňování za práci mezi základní pracovní podmínky, jejichž úpravu stanoví zákon. Zákoník práce upravuje problematiku odměňování zaměstnanců v pracovněprávních vztazích komplexně. [...] Zákoník práce používá pojem „odměňování za vykonanou práci“ pro všechny formy pracovněprávních vztahů uvedené v § 3 zákoníku práce, tedy pro pracovní poměr a dohody o provedení práce a dohody o pracovní činnosti. Zákon vylučuje, aby závislá práce v pracovněprávním vztahu byla konána bez úplaty, ale rovněž stanoví, že mzda, plat i odměny z dohod jsou plněním za výkon práce, a nikoliv plněním za pouhou existenci pracovněprávního vztahu. Plnění poskytovaná zaměstnavatelem zaměstnanci, která nejsou odůvodněna výkonem práce, nejsou mzdou ani platem ani odměnou z dohod (např. náhrada mzdy, odstupně, cestovní náhrady, odměna za pracovní pohotovost, benefit, atd.)“ [Jakubka 2009, str. 180].

Dle Českého statistického úřadu průměrná hrubá měsíční mzda v Česku činila za první čtvrtletí roku 2010 22 748 Kč. V podnikatelské sféře v tomto období pak průměrná hrubá měsíční mzda byla 22 693 Kč a v nepodnikatelské sféře 22 982 Kč¹⁴. Vymezení nepodnikatelské sféry nacházíme v zákoníku práce. Jakubka uvádí, že zaměstnancům státu za práci v pracovním poměru není poskytována mzda, ale plat [Jakubka 2009, str. 180]. V nepodnikatelské sféře jsou tedy zaměstnanci odměňováni platem, kterým je „peněžitě plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, atd. [...]“¹⁵.

5.2.1. Způsob odměňování a platové tarify

Z údajů Českého statistického úřadu vyplývá, že platy zaměstnanců ve státní sféře jsou v průměru mírně vyšší než průměrná mzda v České Republice. Jedná se ovšem o průměrná čísla a je tedy třeba vzít v úvahu systém

¹⁴Pramen: Český statistický úřad [online]. Dostupný z:

http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz060710_110.xls [cit. 2010-06-23].

¹⁵ § 109 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

odměňování pracovníků ve státní správě. „Od roku 1992 existují v České republice dva základní systémy odměňování zaměstnanců založené samostatnými zákony.

Zákon č. 1/1992 Sb., o mzdě, odměně za pracovní pohotovost a o průměrném výdělku, ve znění pozdějších předpisů (dále jen „zákon o mzdě“), upravuje poskytování mzdy obecně všech zaměstnanců v pracovním poměru, jejichž odměňování nestanoví zvláštní zákon. Zákon č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech, ve znění pozdějších předpisů, upravuje platové poměry zaměstnanců těch zaměstnavatelů, u nichž jsou prostředky na platy a na odměny za pracovní pohotovost hrazeny z veřejných zdrojů. [...] **Systém odměňování zaměstnanců je tedy založen zákonem**. Pouze konkretizace podmínek pro poskytování některých složek platu je zákonem výslovně svěřena vládě. Úprava platových poměrů zaměstnanců právními předpisy nižší právní síly než je nařízení vlády je vyloučena¹⁶

„Plat určuje zaměstnanci zaměstnavatel. Plat není možné určit jiným způsobem v jiném složení a jiné výši, než stanoví zákoník práce a právní předpisy vydané k jeho provedení, nestanoví-li zvláštní zákon jinak“¹⁷. Dle zákoníku práce jsou stanoveny platové tarify. § 123 zákoníku práce uvádí, že zaměstnanci přísluší platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen. Do platové třídy zaměstnance zařadí zaměstnavatel podle druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a podle nejnáročnějších prací, které zaměstnanec bude vykonávat. Dále zaměstnavatel zařadí zaměstnance do příslušného platového stupně podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní služby nebo civilní služby¹⁸.

¹⁶Pramen: Ministerstvo vnitra České republiky [online]. Dostupný z:

http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_odmen.html [cit 2010-07-18].

¹⁷Pramen: Ministerstvo práce a sociálních věcí [online]. Dostupný z:

<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB077#III.1> [cit 2010-07-18].

¹⁸§ 123 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Zákoník práce dále uvádí, že platové tarify se stanovují v 16 platových třídách a v každé z nich ve 12 platových stupních. Vláda stanovuje výši prostředků, které jsou zaměstnavatelem vynakládány na platy a odměny za pracovní pohotovost zaměstnanců.

Dále vláda stanovuje nařízením:

- a) zařazení prací do platových tříd v souladu s charakteristikami platových tříd odstupňovanými podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, které jsou uvedeny v příloze k tomuto zákonu,
- b) kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací, zařazených do jednotlivých platových tříd,
- c) způsob zařazování zaměstnanců do jednotlivých platových tříd,
- d) podmínky pro určení započitatelné praxe,
- e) podmínky pro zvláštní způsob zařazení do platové třídy a určení platového tarifu pro zaměstnance, kteří vykonávají práce, jejichž úspěšné provedení závisí především na míře talentu, [...],
- f) stupnice platových tarifů pro příslušný kalendářní rok. Zpravidla s účinností od počátku kalendářního roku tak, aby platové tarify v jednotlivých platových třídách činily nejméně: ¹⁹

¹⁹§ 123 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

Tabulka 2 Stupnice platových tarifů²⁰

Platová třída	Platový tarif v Kč měsíčně
1	5 400
2	5 850
3	6 350
4	6 850
5	7 450
6	8 100
7	8 750
8	9 500
9	10 300
10	11 200
11	12 150
12	13 150
13	14 300
14	15 500
15	16 800
16	18 350

5.2.1. Možnosti příplatků k platu

Zákoník práce dále také uvádí, v jakých případech mohou být zaměstnanci přiznány příplatky k platu. Jedná se například o příplatky za vedení²¹, jež přísluší vedoucímu zaměstnanci podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Dalším příkladem příplatku je osobní příplatek. Na něj má nárok zaměstnanec, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci. Zaměstnavatel může tento osobní příplatek poskytovat až do výše 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je

²⁰ Stupnice platových tarifů. Zdroj: Zákoník práce, ÚZ, č. 765 k 1. 1. 2010

²¹ § 124 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

zaměstnanec zařazen. Zaměstnanci, který je vynikajícím a všeobecně uznávaným odborníkem, může zaměstnavatel poskytovat osobní příplatek až do výše 100% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen²². Zaměstnanci může být také přiznána odměna za pracovní pohotovost, kterou upravuje § 19 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

²² § 131 zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce

6. Nástroje motivace k očekávanému jednání a chování zaměstnanců na MěÚ Hlinsko

Cílem mého dotazování bylo získání dat týkajících se spokojenosti v různých pracovních oblastech od zaměstnanců Městského úřadu Hlinsko (dále MěÚ). Pomocí těchto dat bude možné pro tajemníka MěÚ zmapovat, jak jsou zaměstnanci spokojeni s pracovním prostředím a jak tento fakt následně ovlivňuje jejich pracovní výkony. Dotazník se zaměřuje především na nefinanční faktory, které považují zaměstnanci za významné vzhledem ke zlepšení jejich vztahu k pracovní pozici a výkonu.

V dotazníku se nejprve zaměřuji na interpersonální vztahy a na jejich význam pro pracovní výkon a motivaci zaměstnanců. Následně jsou položeny otázky týkající se komunikace mezi zaměstnanci navzájem a komunikace s vedoucími pracovníky. Zjišťuji také, z jakých informačních toků zaměstnanci získávají nejčastěji informace, které jsou významné pro výkon pracovní činnosti. Třetí část je věnována náplni práce. Zda existují odchylky mezi stanoveným obsahem práce a skutečným výkonem zaměstnanců (vliv tohoto faktoru na pracovní výkon). Zjištění, zda případná disharmonie může být stěžujícím faktorem. V další části zaměstnanci odpovídali na dotazy týkající se možností rozvoje vzdělání. Poslední část dotazníku je věnována technickému zázemí. Zda umožňuje zaměstnancům bezproblémový výkon činností a zda dobré pracovní vybavení pro ně hraje roli jako motivační faktor.

Po konzultaci s tajemnicí MěÚ Hlinsko jsem zvolila 9 odborů, na kterých byly rozdány dotazníky. Struktura městského úřadu je popsána v příloze.

Zkoumaná pracoviště:

- Odbor sociálních věcí (Oddělení sociálně právní ochrany dětí je vyhodnoceno samostatně)
 1. Odbor dopravy
 - Stavební úřad
 - Živnostenský úřad

- Správní odbor
- Odbor životního prostředí
- Odbor školství a zdravotnictví
- Odbor finanční a ekonomický
- Odbor investic a městského majetku

Dotazníky jsem předávala osobně na každý odbor. Distribuce a sběr dotazníků probíhaly v období od 1. září 2009 do 31. listopadu 2009. Nejprve jsem měla vždy domluvenou schůzku s vedoucím pracovníkem, abych jej seznámila s obsahem dotazníků a způsobem vyplňování otázek. Následně jsem hovořila se zaměstnanci jednotlivých odborů. Dotazníky byly rozdány všem zaměstnancům, kteří byli přítomni na pracovišti (tedy nebyli dlouhodobě v pracovní neschopnosti). Rozdáno bylo 59 dotazníků. S pracovníky jsem si domluvila termín, kdy jsem si je vyplněné měla vyzvednout. Návratnost tedy byla 100%.

Zpracování dotazníků:

V první části zpracování jsou dotazníky vyhodnoceny souhrnně za celý MěÚ Hlinsko. V druhé části jsou zanalyzovány jednotlivé odbory a slovní odpovědi. Popisky ke grafům jsou vzhledem k přehlednosti zkráceny. Třetí část obsahuje celkové zhodnocení zjištěných dat.

7. Souhrnné hodnocení všech dotazníků

7.1. Sociální vztahy

1. Jsou podle Vás vztahy na pracovišti harmonické?

Na otázku, zda jsou vztahy na pracovišti harmonické, zvolilo z celkového počtu 59 zaměstnanců 61% odpověď číslo dvě – tedy většina vztahů je podle nich v pořádku, vztahy na pracovišti jsou obdobné jako na jiných odborech. 34% respondentů považuje všechny vztahy na pracovišti za harmonické a s kolegy si dobře rozumí. 5% pracovníků odpovědělo, že na pracovišti jsou někteří lidé, se kterými si nerozumí a občas dochází ke konfliktům.

Obrázek 6 Jsou podle Vás vztahy na pracovišti harmonické?



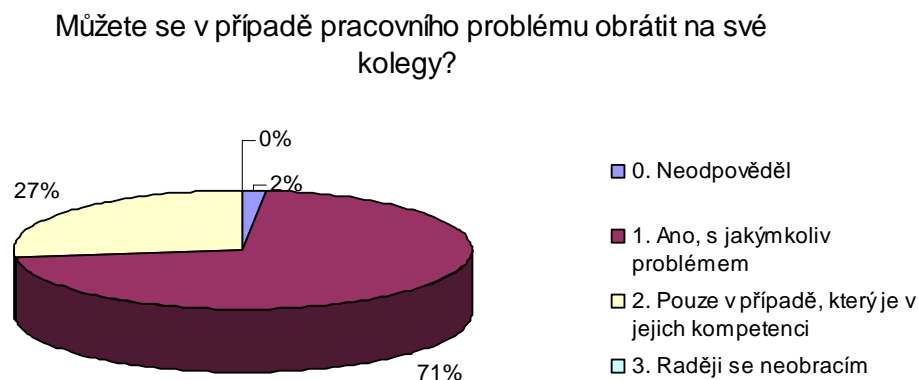
2. Dostáváte se s některým z kolegů do konfliktů?

71% pracovníků se do konfliktů s kolegy nedostává. 29% respondentů odpovědělo, že se do konfliktů s kolegy se dostávají výjimečně.

3. Můžete se v případě pracovního problému obrátit na své kolegy?

71% respondentů se vyjádřilo, že se na kolegy může obrátit s jakýmkoliv problémem. 27% dotázaných se na své kolegy obrací pouze v případě, který spadá do jejich kompetencí. 1 pracovník na otázku neodpověděl.

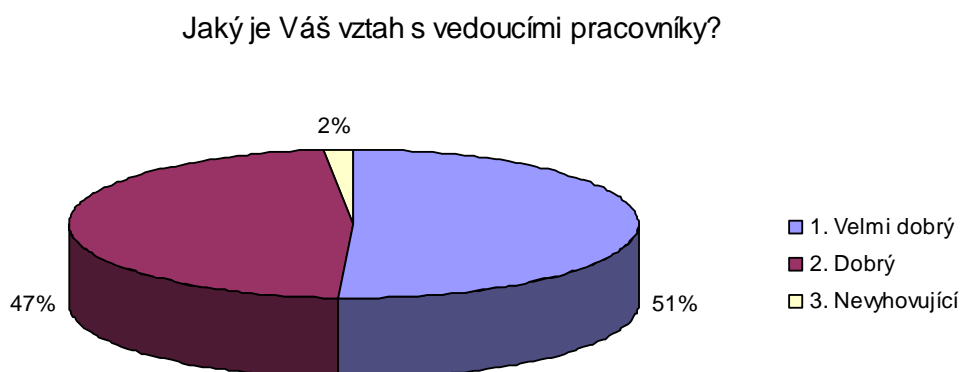
Obrázek 7 Můžete se v případě pracovního problému obrátit na své kolegy?



4. Jaký je Váš vztah s vedoucími pracovníky?

1/2 respondentů má vztah s vedoucími pracovníky velmi dobrý, mohou se na ně obrátit s jakýmkoliv problémem, i osobním. 47% dotazovaných považuje vztah s vedoucími pracovníky za dobrý, mohou s nimi řešit pracovní problémy. 1 pracovník pokládá vztah s vedoucími pracovníky za nevyhovující.

Obrázek 8 Jaký je Váš vztah s vedoucími pracovníky?



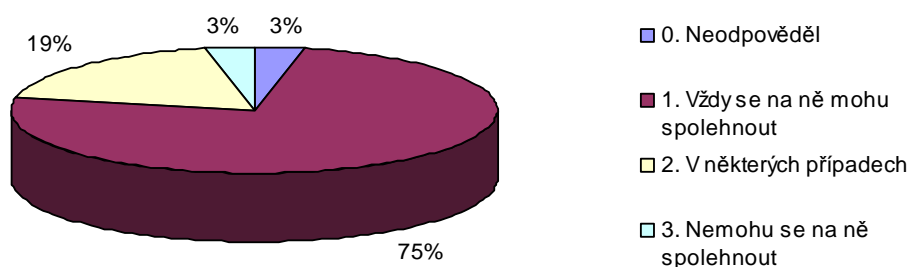
5. Poskytují Vám Vaši přímí nadřízení dostatečnou oporu při řešení problémů?

75% dotazovaných zvolilo odpověď 1 – tedy, že se na své přímé nadřízené mohou vždy spolehnout. 19% respondentů odpovědělo, že v některých případech se

jim podpory dostává, ovšem není to pravidlem. 3% respondentů zvolily odpověď 3 – tedy že se na nadřízené spolehnout nemohou. 2 dotazovaní neodpověděli.

Obrázek 9 Poskytují Vám Vaši přímí nadřízení dostatečnou oporu při řešení problémů?

Poskytují Vám Vaši přímí nadřízení dostatečnou oporu při řešení problémů?



6. Co byste si přáli změnit na interpersonálních vztazích?

Odpovědi na tuto otázku budou jsou slovní. Budou tedy rozebrány po jednotlivých odborech.

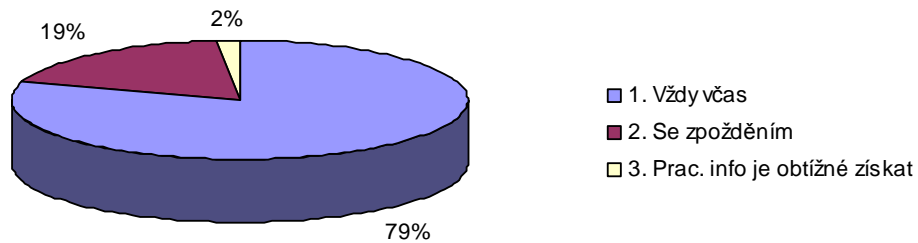
7.2. Komunikace

1. Dostávají se k Vám pracovní informace vždy včas?

79% dotázaných odpovědělo, že se jim pracovní informace dostanou vždy včas. 19% respondentů zvolilo odpověď 2 - pracovní informace dostávají se zpožděním. 1 dotázaný vybral odpověď 3, tedy že pracovní informace je obtížné získat.

Obrázek 10 Dostávají se k Vám pracovní informace vždy včas?

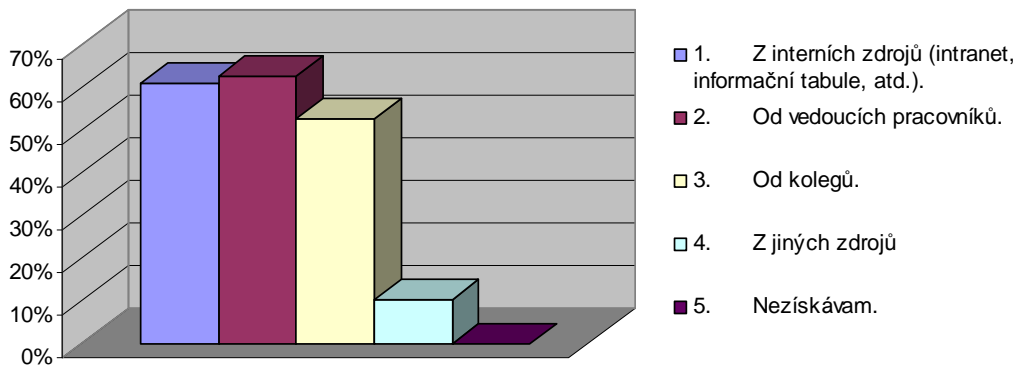
Dostávají se k Vám pracovní informace vždy včas



2. Z jakého zdroje získáváte informace nejčastěji?

Obrázek 11 Z jakého zdroje získáváte informace nejčastěji?

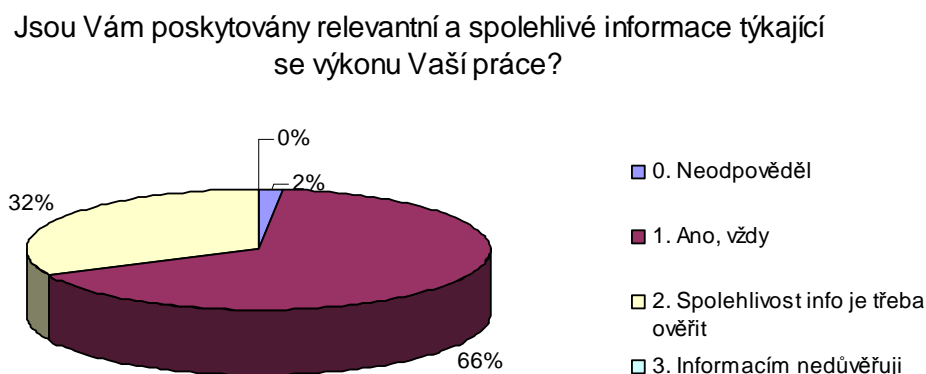
2. Z jakého zdroje získáváte informace nejčastěji?



3. Jsou Vám poskytovány relevantní a spolehlivé informace týkající se výkonu Vaší práce?

Více než 66% dotázaných odpovědělo, že informace jsou vždy spolehlivé a relevantní. 32% dotázaných vybralo odpověď číslo 2, tedy že spolehlivost poskytnutých informací si musí před použitím vždy ověřit. 1 dotazovaný neodpověděl.

Obrázek 12 Jsou Vám poskytovány relevantní a spolehlivé informace týkající se výkonu Vaší práce?



4. Přiřadte k informačním zdrojům hodnocení od jedničky do čtyřky (jednička = nejlepší; čtyřka = nejhorší) podle jejich přínosu pro výkon Vaší práce.

Pracovníci úřadu ohodnotili informace získané od vedoucích pracovníků jako nejpřínosnější zdroj informací pro výkon jejich práce. Za nejméně přínosné považují externí zdroje.

Interní zdroje (intranet, informační tabule, porady, atd.). = 2,17

Externí zdroje (internet, tisk, rozhlas, atd.). = 2,54

Informace získané od vedoucích pracovníků. = **1,89**

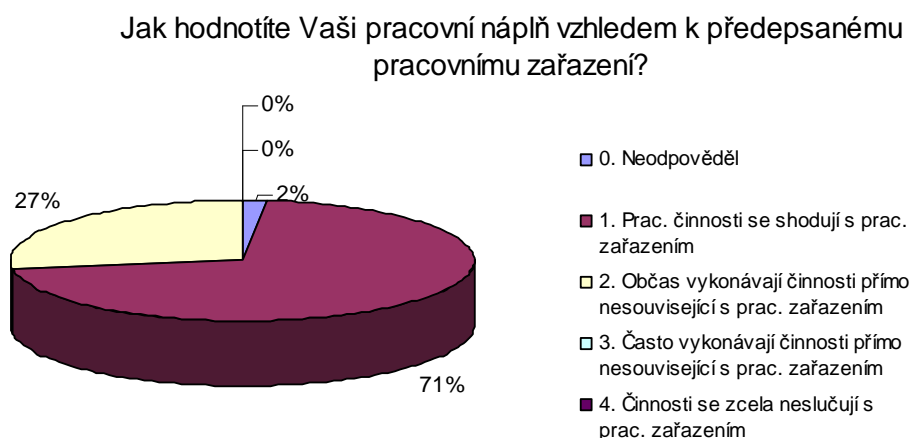
Informace od kolegů. = 2,16

7.3. Náplň práce

1. Jak hodnotíte Vaši pracovní náplň vzhledem k předepsanému pracovnímu zařazení?

Většina dotázaných na tuto otázku odpověděla, že vykonávané pracovní činnosti se shodují s jejich pracovním zařazením. 27% respondentů občas musí vykonávat pracovní činnosti, které přímo nesouvisí s jejich pracovním zařazením. 1 dotazovaný neodpověděl.

Obrázek 13 Jak hodnotíte Vaši pracovní náplň vzhledem k předepsanému pracovnímu zařazení?



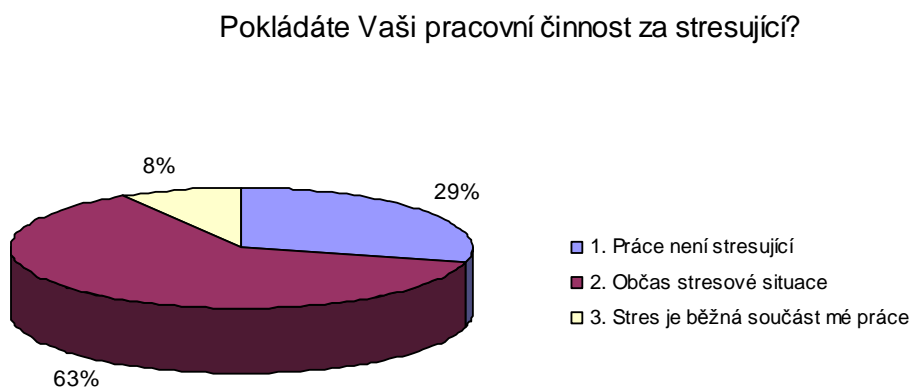
2. Jak hodnotíte časovou náročnost své práce?

66% respondentů odpovědělo, že pracovní činnosti vždy zvládají včas. 34% dotazovaných uvedlo, že občas musí pracovat přesčas. Uvedené důvody jsou popsány ve vyhodnocení jednotlivých odborů.

3. Pokládáte Vaši pracovní činnost za stresující?

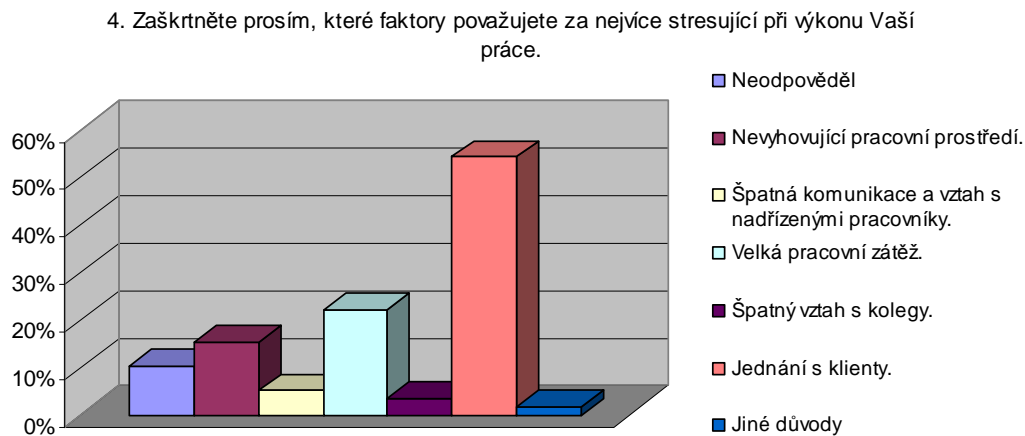
65% pracovníků odpovědělo, že výkon pracovní činnosti pro ně není nijak stresující. 27% dotazovaných se občas dostává do stresových situací. 8% respondentů považuje stres za běžnou součást své práce.

Obrázek 14 Pokládáte Vaši pracovní činnost za stresující?



3. Zaškrtněte prosím, které faktory považujete za nejvíce stresující při výkonu Vaší práce (můžete zaškrtnout více faktorů)

Obrázek 15 Zaškrtněte prosím, které faktory považujete za nejvíce stresující při výkonu Vaší práce (můžete zaškrtnout více faktorů).

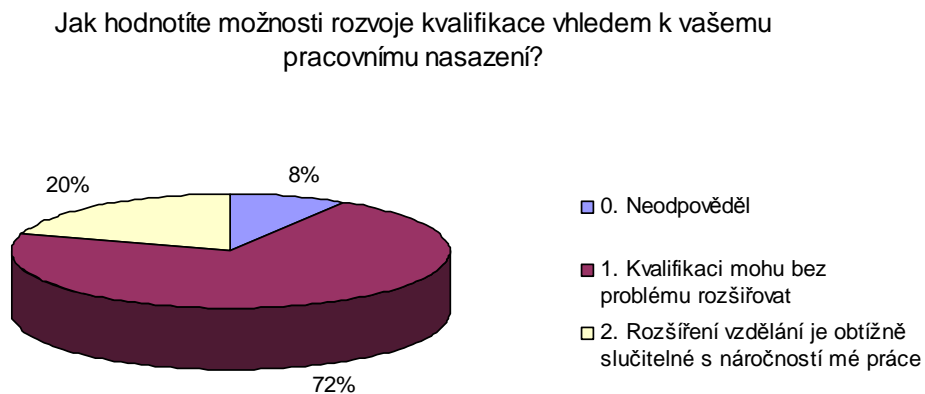


7.4. Oblast vzdělávání

1. Jak hodnotíte možnosti rozvoje kvalifikace vzhledem k vašemu pracovnímu nasazení?

72% dotazovaných odpovědělo, že si svoji kvalifikaci si při výkonu zaměstnání mohou bez problému rozšiřovat. Pro 20% dotázaných je rozšiřování vzdělání obtížně slučitelné s náročností jejich práce. 8% respondentů neodpovědělo.

Obrázek 16 Jak hodnotíte možnosti rozvoje kvalifikace vzhledem k vašemu pracovnímu nasazení?

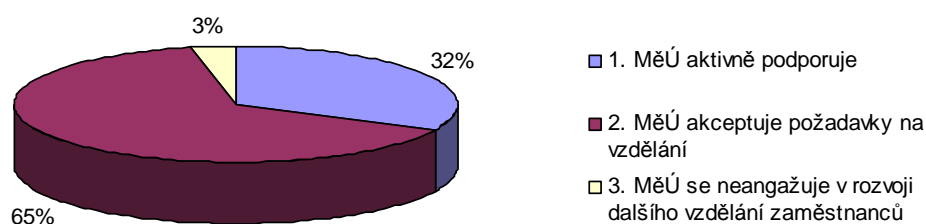


2. Jak hodnotíte podporu MěÚ při Vašem dalším vzdělávání?

32% respondentů se vyjádřilo, že MěÚ aktivně podporuje možnosti dalšího vzdělávání. 65% pracovníků zvolilo odpověď číslo 2, tedy že MěÚ akceptuje jejich požadavky na další vzdělávání. 3% respondentů odpověděla, že MěÚ se neangažuje v rozvoji dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Obrázek 17 Jak hodnotíte podporu MěÚ při Vašem dalším vzdělávání?

Jak hodnotíte podporu MěÚ při Vašem dalším vzdělávání?

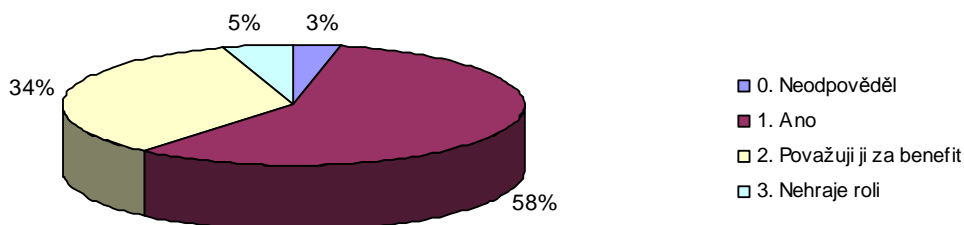


3. Je pro Vás důležitá možnost dalšího vzdělávání?

Pro více jak polovinu dotazovaných je možnost dalšího vzdělávání důležitá. 34% respondentů považuje možnost dalšího vzdělávání za benefit. Pro 5% pracovníků MěÚ možnost dalšího vzdělávání nehraje roli. 3% dotazovaných neodpověděla.

Obrázek 18 Je pro Vás důležitá možnost dalšího vzdělávání?

Je pro Vás důležitá možnost dalšího vzdělávání?



4. Jaké školení by Vám pomohlo k usnadnění výkonu Vaší práce?

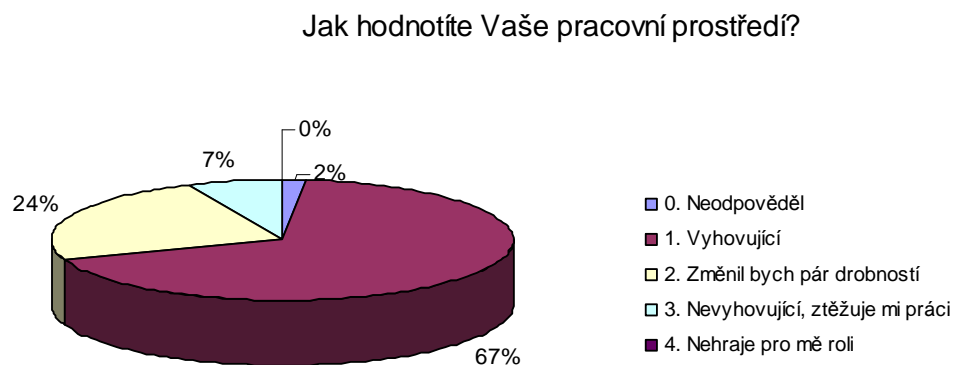
Odpovědi budou rozebrány v následující kapitole podle jednotlivých odborů vzhledem k rozdílným požadavkům, které souvisejí s výkonem činnosti.

7.5. Technické zázemí

1. Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

Většina dotázaných považuje pracovní prostředí za vyhovující. 24% respondentů by změnilo pouze pár drobností, jinak je pracovní prostředí v pořádku (změny jsou popsány podle jednotlivých odborů). Pro 7% pracovníků je pracovní prostředí nevhovující a ztěžuje jim výkon práce. (Zásadní problémy jsou také popsány dle jednotlivých odborů). 1 zaměstnanec neodpověděl.

Obrázek 19 Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

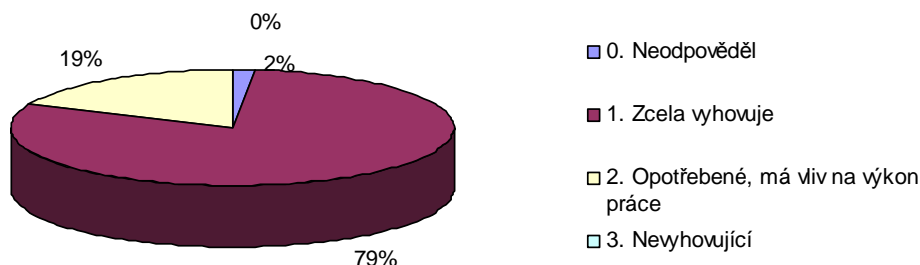


2. Jak hodnotíte stav Vašeho současného pracovního vybavení?

79% pracovníků pracovní vybavení zcela vyhovuje. 19% respondentů odpovědělo, že pracovní vybavení je opotřebené a občas nefunkční, což má vliv na výkon práce (konkrétní problémy jsou uvedeny dle jednotlivých odborů). 1 respondent neodpověděl.

Obrázek 20 Jak hodnotíte stav Vašeho současného pracovního vybavení?

Jak hodnotíte stav Vašeho současného pracovního vybavení?

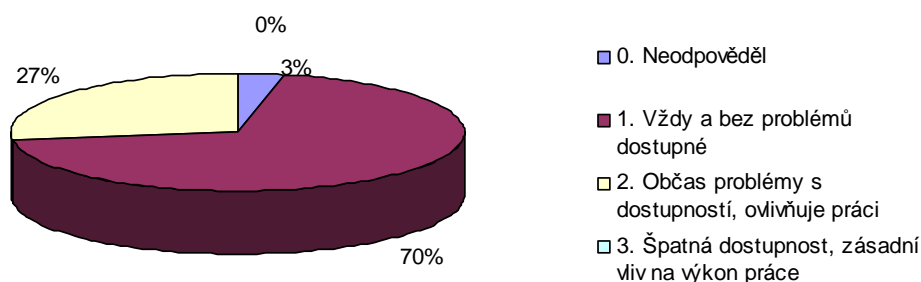


3. Jak hodnotíte dostupnost pracovních pomůcek a vybavení?

70% dotázaných odpovědělo, že pomůcky i vybavení jsou vždy včas a bez problémů dostupné. 27% respondentů vybralo odpověď číslo dvě. V dostupnosti pomůcek i vybavení se podle nich občas vyskytnou problémy, které mají vliv na výkon práce. 3% dotazovaných neodpověděla.

Obrázek 21 Jak hodnotíte dostupnost pracovních pomůcek a vybavení?

Jak hodnotíte dostupnost pracovních pomůcek a vybavení?



4. Vypište prosím, co byste si přáli změnit na Vašem pracovním prostředí, aby se Vám lépe pracovalo?

Tyto odpovědi jsou rozebrány dle jednotlivých odborů v následující kapitole.

8. Celkové zhodnocení dotazníkového šetření

V celkovém zhodnocení shrnuji nejprve u každé otázky odpovědi za celý úřad. Následně k těmto hodnotám přirovnávám výsledky jednotlivých odborů a doplňuji komentáře, jež respondenti uvedli do dotazníků. Případně uvádím závěry nebo doporučení, které lze z odpovědí vyvodit.

8.1. Sociální vztahy

1. Jsou podle Vás vztahy na pracovišti harmonické?

Dle většiny odpovědí zaměstnanců je většina vztahů v pořádku, což bývá klíčovým prvkem k funkčnosti pracovního kolektivu. Vztahy na pracovišti jsou podle dotázaných obdobné jako na jiných odborech. Z jednotlivých grafů týkajících se této otázky vidíme, že v hodnocení této problematiky vybočuje odbor dopravy. Můžeme říci, že zaměstnanci na ostatních pracovištích považují vztahy s kolegy za harmonické. Pouze na odboru dopravy tři pracovníci odpověděli, že si s některými lidmi nerozumí. Některé problémy, které zaměstnanci odboru uvedli, jsou nastíněny v následující otázce. Pro úplné objasnění této situace by však bylo vhodné dále zkoumat, o jak závažné rozpory se jedná. Zda jsou to konflikty pouze na pracovní nebo i na osobní úrovni a jak dalece by mohly vést k možné demotivaci pracovníků, ovlivnění pracovního výkonu, případně destrukci pracovního kolektivu.

2. Dostáváte se s některým z kolegů do konfliktů?

71% ze všech dotázaných se do konfliktů s kolegy **nedostává**. 29% respondentů se do konfliktů s kolegy se dostává výjimečně. K této otázce dotazovaní uváděli do dotazníků vlastní komentáře a právě ty nám poslouží k objasnění možných zdrojů konfliktů. Následně se budu věnovat odborům, u kterých byly v dotaznících uvedeny specifické komentáře.

Na živnostenském úřadu se většina pracovníků do konfliktů s kolegy nedostává. Jeden respondent uvedl, že se do konfliktů s kolegy dostává výjimečně. Příčinou rozporů je, když s něčím nesouhlasí. Tato informace může být stimulem pro vedoucího živnostenského úřadu, aby se zaměstnanci učinil motivační pohovor pro zjištění případných příčin konfliktů.

Na odboru sociálních věcí se také většina zaměstnanců do konfliktů s kolegy nedostává. Tři respondenti uvedli, že rozpory jsou výjimečné. Dva z nich odpověděli, že důvodem konfliktů jsou rozdílné názory na věc při řešení případů. Situaci je možné interpretovat tak, že by zaměstnancům, v případě jejich zájmu, usnadnilo výkon práce odborné školení na danou problematiku.

Na odboru školství většina zaměstnanců odpověděla, že se do konfliktů s kolegy dostává výjimečně. Jako příčina byl identifikován jedním dotazovaným konflikt z titulu nadřízenosti a podřízenosti. Dalším důvodem je „jiný pohled na danou situaci“. Určitý nesoulad zde vyplývá ze vztahů mezi nadřízeným a podřízeným. To je vždy citlivou záležitostí, která může být v krajním případě důvodem disharmonie pracovního kolektivu. Na daném odboru jsou pouze 4 pracovníci, kteří jsou v blízké interakci a rozpory by se mohly dotknout všech pracovníků na pracovišti. Doporučením by tedy mohl být monitoring dané situace, aby se zabránilo případnému nárůstu konfliktů.

Na odboru dopravy většina zaměstnanců odpověděla, že se do konfliktů s kolegy dostávají výjimečně. Tři z pěti respondentů uvedli jako příčinu problémů rozdílné názory na pracovní pojmy a právní legislativu. V návaznosti na první otázku vidíme, že problémy jsou tedy pracovního charakteru. Zaměstnancům odboru by evidentně usnadnilo práci vhodné odborné školení.

Výrazné konflikty z odpovědí respondentů nevyplývají. Z předešlých informací lze vyvodit, že se jedná o rozpory především na úrovni odborné terminologie.

3. Můžete se v případě pracovního problému obrátit na své kolegy?

Většina z celkového počtu dotázaných odpověděla, že se mohou obrátit na své kolegy s jakýmkoliv problémem. Činnost na jednotlivých pracovištích městského úřadu je komplexní a provázaná. Jak mi sami zaměstnanci při rozhovorech sdělili, pro řešení problému klientů potřebují v některých případech i informace z jiných odborů popřípadě od kolegů. Pro efektivní výkon práce je významné, moci se obrátit o radu na své spolupracovníky, jelikož je logické, že vzhledem k heterogenitě řešených problémů nemůže pracovník znát všechny informace potřebné k tomu, aby mohl klientovi pomoci.

Na jednotlivých odborech se procentuální rozložení odpovědí lišilo od celkového zhodnocení na odboru školství a zdravotnictví, odboru dopravy a na správním odboru. Na odboru školství se polovina dotázaných může obrátit na své kolegy s jakýmkoliv problémem. Druhá polovina respondentů se na své kolegy obrací pouze v případě, který spadá do jejich kompetencí. Na odboru dopravy se 4 z 5 respondentů přiklonili také k této odpovědi. Jeden dotazovaný odpověděl, že se na své kolegy může obrátit s jakýmkoliv problémem. Z komparace odpovědí na otázku číslo 2 a 3 na odboru dopravy vyplývají určité souvislosti. Jak respondenti uvedli, konflikty na pracovišti vznikají z rozdílné interpretace pracovních pojmů. A respondenti se na své kolegy obrací také pouze v případě, který spadá do jejich kompetencí. Toto zjištění může být pro vedoucího pracovníka indikátorem kde hledat případné příčiny konfliktních situací. Na správním odboru tuto odpověď zvolilo 67% zaměstnanců. 17% respondentů se na své kolegy může obrátit s jakýmkoliv problémem. Jeden zaměstnanec neodpověděl.

4. Jaký je Váš vztah s vedoucími pracovníky?

51% ze všech dotázaných považuje vztahy s vedoucími pracovníky za velmi dobré. 47% respondentů je hodnotí jako dobré, mohou se svými nadřízenými řešit pracovní problémy. Pro 2% procenta zaměstnanců jsou vztahy s vedoucími pracovníky nevyhovující. Konkrétně se jedná o odbor dopravy. Na ostatních odborech zaměstnanci zvolili první dvě odpovědi. Lze tedy říci, že vztahy s vedoucími pracovníky by neměly způsobovat konflikty.

5. Poskytují Vám Vaši přímí nadřízení dostatečnou oporu při řešení problémů?

Z celkového souhrnu odpovědí na tuto otázku vyplývá, že se většina zaměstnanců na své nadřízené může vždy spolehnout. 19% respondentů odpovědělo, že v některých případech se jim podpory dostává, ovšem není to pravidlem. 3% dotazovaných se na své nadřízené spolehnout nemohou. 3% dotazovaných neodpověděli.

Na odboru sociálních věcí většina dotazovaných odpověděla, že se jim podpory od vedoucích pracovníků dostává, ale že to není pravidlem. Na odboru dopravy dva pracovníci z pěti zvolili třetí odpověď – tedy že se na své nadřízené spolehnout nemohou. Zbylí tři pracovníci odpověděli, že se na své vedoucí

pracovníky mohou spolehnout vždy. Na správním odboru se 3 pracovníci z 6 domnívají, že se jim dostává podpory od nadřízených, ale není to vždy pravidlem. 2 zaměstnanci se na své nadřízené mohou spolehnout vždy a jeden neodpověděl.

6. Co byste si přáli změnit na interpersonálních vztazích?

Na odboru sociálních věcí jeden respondent uvedl, že by chtěl, aby nadřízení pracovníci projevili větší zájem o práci podřízených. Na odboru školství dotazovaní odpověděli, že by si přáli, aby interpersonální vztahy byly více vstřícné, ohleduplné a ochotnější. Na odboru dopravy jeden zaměstnanec odpověděl, že by chtěl změnit vzájemnou komunikaci, což koresponduje s problémy, které se objevily v odpovědích na předchozí otázky na tomto odboru. Na správním odboru jeden pracovník uvedl, že by chtěl aby si všichni byli vzájemně nápomocni a nikdo nikoho za zády nepomlouval. Na odboru stavebním na tuto otázku odpověděl také pouze jeden respondent – přál by si více komunikace. Na ostatních odborech pracovníci neodpověděli nebo si nepřejí nic změnit.

Závěr

Většina dotazovaných pracovníků se domnívá, že vztahy na pracovištích jsou v pořádku. Zaměstnanci považují vztahy za obdobné jako jinde. Pracovníci se do konfliktu s kolegy ve většině případů nedostávají, pokud ano, tak jen výjimečně. Důvody případných rozporů jsou odlišné podle odborů. Generalizace za všechna pracoviště by nebyla vypovídající. S vedoucími pracovníky mají dotazovaní z celkového pohledu dobré vztahy. Sociální prostředí na pracovišti může být citlivým tématem. Vztahy na pracovišti působí významným podílem na psychiku jedince. Vedoucí pracovník odboru by měl monitorovat případné obtížné zavčasu, aby z jejich příčiny nedošlo k dysfunkcím na pracovišti.

8.2. Komunikace

1. Dostávají se k Vám pracovní informace vždy včas?

79% ze všech dotazovaných odpověděli, že informace dostávají vždy včas. 19% respondentů dostává pracovní informace se zpožděním. Pro 2% dotazovaných zaměstnanců je obtížné tyto informace získat. V porovnání s celkovými výsledky se procentuální rozložení odpovědí liší na odboru školství a zdravotnictví. Dva dotazovaní odpověděli, že informace obdrží vždy včas a zbylí dva se zpožděním. Na odboru dopravy 3 zaměstnanci dostávají pracovní informace se zpožděním. Jeden zaměstnanec odpověděl, že je obtížné je získat. 1 zaměstnanec uvedl, že pracovní informace dostane vždy včas.

2. Z jakého zdroje získáváte informace nejčastěji?

Z porovnání všech odpovědí na tuto otázku vyplynulo, že respondenti získávají nejčastěji informace od vedoucích pracovníků a z interních zdrojů, dále pak od kolegů. 29% dotázaných získává informace také z jiných zdrojů (z internetu nebo ze školení, popř. sbírky zákonů). Na odboru dopravy nejčastěji získávají zaměstnanci informace z interních zdrojů a od kolegů. Na odboru investic a majetku jsou zdroji informací stejným dílem interní zdroje, vedoucí pracovníci i kolegové. Nejčastějším zdrojem informací na správním odboru jsou interní zdroje a kolegové. Na ostatních odborech jsou poměry zvolených zdrojů obdobné jako souhrnné výsledky.

3. Jsou Vám poskytovány relevantní a spolehlivé informace týkající se výkonu Vaší práce?

66% ze všech dotazovaných odpovědělo, že jsou jim vždy poskytovány spolehlivé a relevantní informace. 32% respondentů si zasné informace musí před použitím vždy ověřit. Na odboru sociálních věcí si 4 ze 7 pracovníků musí informace vždy ověřit, jeden z těchto respondentů odpověděl, že je občas obtížné informace ověřit. 3 zaměstnanci tohoto odboru je pokládají za spolehlivé. Na odboru dopravy si musí informace ověřit 4 z 5 respondentů. Na odboru životního prostředí informacím důvěřují 4 ze sedmi zaměstnanců. Tři si jejich věrohodnost ověřují.

4. Přiřadte k informačním zdrojům hodnocení od jedničky do čtyřky (jednička = nejlepší; čtyřka = nejhorší) podle jejich přínosu pro výkon Vaší práce.

Nejlépe hodnoceným zdrojem informací jsou údaje získané od vedoucích pracovníků. Obdržely v součtu celkových hodnocení výslednou známku 1, 89.

Druhým nejlépe hodnoceným zdrojem jsou informace od kolegů, které dostaly známku 2, 16. Dále pak informace z interních zdrojů se známkou 2, 17. Nejhorší známku dostaly externí zdroje (internet, tisk, atd.).

Na odboru školství byly nejlépe ohodnoceny externí zdroje a to známkou 1, 75. Externí zdroje však jako nejčastější zdroj informací na tomto odboru uvedl pouze jeden pracovník ze 4 zaměstnanců tohoto odboru. Informace od vedoucích pracovníků získaly dvojku. Na tomto odboru byly uvedeny jako nejčastější zdroj informací. Interní zdroje získaly známku 2, 25. Nejhůře byly ohodnoceny informace získané od kolegů – dostaly trojku.

Na odboru dopravy byly naopak nejlépe ohodnoceny právě informace získané od kolegů – známka 1,8. Jsou také nejčastějším zdrojem informací. Známkou 2,4 získaly externí zdroje. Interní zdroje a informace od vedoucích pracovníků obdržely známku 2,6.

Na odboru investic a majetku získaly nejlepší známku 1,86 informace z interních zdrojů. Dvojku obdržely informace od vedoucích pracovníků. Známkou 2,71 získaly informace od kolegů. Všechny tyto tři zdroje informací však byly označeny jako stejně časté informační kanály. Nejhůře byly hodnoceny externí zdroje – 3,14.

Na odboru životního prostředí byly nejlépe ohodnoceny informace od kolegů – 1,29. Spolu s interními zdroji byly také označeny jako nejčastější zdroj informací. Informace z interních zdrojů získaly však známku 2,42. Lepší známkové ohodnocení získaly informace od vedoucích pracovníků - 1,71.

Na správním odboru byly nejlépe hodnoceny interní zdroje a informace od kolegů – známka 2,17. Byly také označeny jako nejčastější zdroje informací. Externí zdroje získaly známku 2,33. Informace od vedoucích pracovníků obdržely na tomto odboru nejhorší známku – 2,67. Byly také označeny jako nejméně častý zdroj informací.

Závěr

Z celkového zhodnocení všech odpovědí vyplývá, že většina dotazovaných zaměstnanců získává pracovní informace včas. Nejčastějším zdrojem pracovních informací jsou vedoucí pracovníci a interní zdroje. Informace od vedoucích pracovníků jsou také hodnoceny jako nejpřínosnější pro výkon pracovní činnosti.

Opět je však třeba zaměřit se na jednotlivé odbory, kde hodnocení informačních toků vykazovalo určité obtíže.

8.3. Náplň práce

1. Jak hodnotíte Vaši pracovní náplň vzhledem k předepsanému pracovnímu zařazení?

71% ze všech dotazovaných odpovědělo, že vykonávané činnosti odpovídají pracovnímu zařazení. 27% dotázaných občas vykonává činnosti, které přímo nesouvisí s jejich náplní práce. Na oddělení sociálně právní ochrany dětí dva ze čtyř pracovníků vykonávají práci, která odpovídá jejich pracovnímu zařazení. Zbylí dva pracovníci občas vykonávají činnost, která přímo nesouvisí s náplní jejich práce. Na oddělení investic a majetku většina zaměstnanců občas vykonává činnosti, které přímo nesouvisí s jejich pracovním zařazením. Odpovědi takto 4 z 6 zaměstnanců. Na odboru životního prostředí tři ze sedmi pracovníků občas musí vykonávat pracovní činnosti, které přímo nesouvisí s jejich zařazením.

2. Jak hodnotíte časovou náročnost své práce?

66% ze všech dotazovaných pracovní činnosti zvládá vždy včas. 34% dotazovaných občas musí pracovat přesčas. Na oddělení sociálně právní ochrany dětí dva ze čtyř dotazovaných odpověděli, že občas musí pracovat přesčas. Jako důvod uvedli služební cesty a výjimečné situace. Na odboru životního prostředí šest ze sedmi dotazovaných občas musí pracovat přesčas. Nejčastějšími důvody je velké množství žádostí a lhůty pro zpracování statistik. Na správním odboru polovina pracovníků uvedla, že občas musí pracovat přesčas. Jako důvod uvedli, že klienti chodí před koncem pracovní doby. Jako další důvod byla uvedena případná nemoc nebo dovolená kolegů. Na finančním odboru občas musí přesčas pracovat čtyři z šesti pracovníků. Nejčastějšími důvody je termínově náročná agenda a velký objem práce.

3. Pokládáte Vaši pracovní činnost za stresující?

63% ze všech dotazovaných odpovědělo, že se občas dostávají do stresových situací. Pro 29% dotázaných práce není stresující. 8% dotazovaných zvolilo na tuto otázku odpověď číslo tři – tedy, že stres je běžnou součástí jejich práce. Na životnostenském úřadu dva z pěti dotazovaných občas zažívají stresové situace. Důvodem je jednání s klienty při řešení složitějších případů.

Na oddělení sociálně právní ochrany se tři ze čtyř zaměstnanců občas dostávají do stresových situací. Příčinami jsou konfliktní a krizové situace s klienty. Jeden dotazovaný na tomto oddělení odpověděl, že stres je běžnou součástí jeho práce.

Na odboru sociálních věcí se do stresových situací občas dostává šest ze sedmi dotazovaných. Příčinami stresové zátěže jsou konfliktní klienti (např. alkoholici), souběh více úkolů, které je třeba řešit v kratším časovém intervalu, nejasný postup řešení případu.

Na odboru školství dva pracovníci ze čtyř odpověděli, že se občas dostávají do stresových situací a příčinou jsou v obou případech problémy s počítačem.

Na odboru dopravy pro dva z pěti dotazovaných pracovní činnost není stresující. Další dva pracovníci se občas dostávají do stresových situací. Jako důvod bylo uvedeno jednání s „obviněným“ klientem. Jeden respondent považuje stres za běžnou součást své práce.

Na odboru investic a majetku pro dva ze sedmi dotazovaných pracovní činnost není stresující. Čtyři respondenti odpověděli, že se občas dostávají do stresových situací. Příčinou jsou některá problémová jednání s klienty nebo uzávěrky. Jeden dotazovaný považuje stres za běžnou součást své práce.

Na odboru životního prostředí se občas do stresových situací dostává šest ze sedmi pracovníků. Důvodem stresových situací je jednání s problémovými klienty. Jeden respondent považuje stres za běžnou součást své práce.

Na správním odboru se do stresových situací dostává všech šest zaměstnanců. Příčinami jsou: Nespokojení klienti a to i přesto, že pracovník dodržuje zákon a chová se slušně. Dále pak vyřizování pracovních činností v souvislosti s větším počtem žadatelů v sezóně, kdy je největší nápor žádostí. Nepříjemný člověk za přepážkou, který nadává či vyhrožuje.

Na stavebním odboru pracovní činnost není stresující pro pět z osmi zaměstnanců. Tři respondenti se občas dostávají do stresových situací a příčinami jsou arogance žadatelů a přetíženost.

Na finančním odboru se do stresových situací občas dostávají tři z šesti zaměstnanců. Důvodem je nedostatek času a větší objem práce. Pro dva respondenty

pracovní činnost není stresující. Jeden dotazovaný považuje stres za běžnou součást své práce.

4. Zaškrtněte prosím, které faktory považujete za nejvíce stresující při výkonu Vaší práce (můžete zaškrtnout více faktorů).

Z vyhodnocení všech odpovědí vyplývá, že nejvíce stresovým faktorem je jednání s klienty. Na druhém místě je pracovní zátěž, na třetím pak nevyhovující pracovní prostředí. Na jednotlivých odborech jsou

Na živnostenském úřadu a oddělení sociálně právní ochrany dětí je nejvíce stresujícím faktorem jednání s klienty. Na odboru sociálních věcí je nejvíce stresujícím faktorem při výkonu práce jednání s klienty (získalo 4 body), dále pak nevyhovující pracovní prostředí (3 body). Na odboru školství na tuto otázku nikdo neodpověděl. Na odboru dopravy jsou nejvíce stresovými faktory špatná komunikace a vztah s nadřízenými pracovníky, velká pracovní zátěž a jednání s klienty. Na odboru investic a majetku je nejvíce stresovým faktorem jednání s klienty, druhým pak velká pracovní zátěž. Na správním odboru je nejvíce stresujícím faktorem nevyhovující pracovní prostředí. Druhým faktorem je jednání s klienty. Na finančním odboru je nejvíce stresujícím faktorem velká pracovní zátěž.

Závěr

71% ze všech dotazovaných odpovědělo, že vykonávané činnosti se shodují s jejich pracovním zařazením. Na oddělení investic a majetku ale většina pracovníků občas musí vykonávat pracovní činnosti, které přímo nesouvisí s jejich pracovním zařazením. Toto zjištění by bylo dobré dále sledovat. Konkrétně které činnosti se podle zaměstnanců tohoto odboru odlišují od jejich pracovního zařazení a proč je musí vykonávat. 39 pracovníků z 59 dotázaných svoje pracovní činnosti zvládá vždy včas. Důvody, proč musí pracovníci občas pracovat přesčas se liší podle jednotlivých odborů. 37 dotazovaných se občas dostává do stresových situací. Nejčastějšími příčinami je jednání s klienty a pracovní zátěž.

8.4. Oblast vzdělávání

1. Jak hodnotíte možnosti rozvoje kvalifikace vzhledem k vašemu pracovnímu nasazení?

72% dotázaných na tuto otázku odpovědělo, že si svoji kvalifikaci může při zaměstnání bez problému rozšiřovat. Pro 20% dotázaných je rozšíření vzdělání obtížně slučitelné s náročností jejich práce a 8% respondentů na tento dotaz

neodpovědělo. Na odboru dopravy je pro dva z pěti dotazovaných rozšíření vzdělání obtížně slučitelné s náročností jejich práce. Na finančním odboru je pro čtyři z šesti dotázaných rozšíření vzdělání obtížně slučitelné s náročností jejich práce.

2. Jak hodnotíte podporu MěÚ při Vašem dalším vzdělávání?

65% ze všech dotázaných odpovědělo, že MěÚ akceptuje jejich požadavky dalšího vzdělání. 32% dotázaných pracovníků uvedlo, že MěÚ aktivně podporuje rozvoj jejich dalšího vzdělávání. Podle tří procent pracovníků se MěÚ neangažuje v rozvoji dalšího vzdělávání zaměstnanců.

Na živnostenském úřadu tři z pěti dotazovaných odpověděli, že MěÚ aktivně podporuje možnosti dalšího vzdělávání zaměstnanců. Dle vyjádření zbylých dvou respondentů MěÚ akceptuje jejich požadavky na další vzdělávání. Na oddělení sociálně právní ochrany dětí většina dotazovaných odpověděla, že MěÚ aktivně podporuje možnosti dalšího vzdělávání. Na odboru sociálních věcí se šest ze sedmi dotazovaných vyjádřilo, že MěÚ akceptuje požadavky na vzdělávání. Jeden respondent z těchto připsal ke své odpovědi poznámku, že úřad nepodporuje studium na vysoké škole. Zbylý respondent zvolil třetí odpověď, tedy že MěÚ se neangažuje v rozvoji dalšího vzdělávání zaměstnanců. Na odboru školství a zdravotnictví se všichni dotazovaní shodli, že MěÚ akceptuje požadavky na jejich další vzdělávání. Na odboru dopravy čtyři dotazovaní z pěti uvedli, že MěÚ akceptuje požadavky na vzdělávání. 1 respondent odpověděl, že MěÚ aktivně podporuje rozvoj dalšího vzdělávání. Na odboru životního prostředí pět ze sedmi zaměstnanců odpovědělo, že MěÚ akceptuje požadavky na další vzdělávání. Jeden respondent se vyjádřil, že MěÚ aktivně podporuje další vzdělávání. Jeden dotazovaný odpověděl, že MěÚ se neangažuje v rozvoji dalšího vzdělávání zaměstnanců. Připsal ke své odpovědi ale poznámku, že MěÚ akceptuje jeho požadavky na další vzdělávání.

3. Je pro Vás důležitá možnost dalšího vzdělávání?

Pro 58% ze všech dotázaných je možnost dalšího vzdělávání důležitá. 34% ze všech respondentů považuje tuto možnost za benefit. Pro 5% dotázaných nehraje roli a 3% dotázaných na tuto otázku neodpověděla. Na živnostenském úřadu je pro tři z pěti dotázaných možnost dalšího vzdělávání důležitá. Dva pracovníci ji považují za benefit. Na oddělení sociálně právní ochrany dětí je možnost dalšího vzdělávání důležitá pro všechny pracovníky. Na odboru sociálních věcí je další vzdělávání důležité pro tři ze sedmi respondentů. Další tři respondenti tuto možnost považují za

benefit. Pro jednoho dotazovaného další vzdělávání nehraje roli. Na odboru školství dva respondenti ze čtyř považují další vzdělávání za benefit. Pro jednoho dotazovaného je možnost dalšího vzdělávání důležitá. Jeden pracovník neodpověděl. Na odboru dopravy dva z pěti dotázaných považují možnost dalšího vzdělávání za benefit. Pro dva respondenty je další vzdělávání důležité. Jeden pracovník neodpověděl. Na odboru investic a majetku je další vzdělávání důležité pro většinu pracovníků. Na odboru životního prostředí je tomu stejně tak. Na správním odboru je možnost dalšího vzdělávání důležitá pro tři z pěti dotázaných. Dva pracovníci ji považují za benefit. Jeden respondent odpověděl, že další vzdělávání pro něj nehraje roli. Dále uvedl, že studium by bylo obtížně kombinovatelné s prací. Pokud to tedy úřad nevyžaduje, tak dotazovaný další studium nevyhledává. Na stavebním odboru je další vzdělávání důležité pro čtyři z osmi dotázaných. Tři respondenti jej považují za benefit. Pro jednoho pracovníka další vzdělávání nehraje roli. Na finančním odboru je možnost dalšího vzdělávání důležitá pro polovinu pracovníků. Druhá polovina ji považuje za benefit.

4. Jaké školení by Vám pomohlo k usnadnění výkonu Vaší práce?

Na živnostenském odboru by dotazovaní pracovníci uvítali praktické školení, kde by měli možnost si činnost přímo vyzkoušet. Současná školení jsou teoretická nebo formou e-mailu.

Na oddělení sociálně právní ochrany dětí by zaměstnanci měli zájem o veškerá školení týkající se jejich práce. Dále pak o školení zabývající se asertivitou.

Na oddělení sociálních věcí by zaměstnanci měli zájem o následující školení: školení při změnách zákona; kurz asertivity; školení zaměřené na znalost správního řízení a správního řádu; psychoterapeutický výcvik; jeden respondent uvedl, že by uvítal častější konzultace s nadřízeným orgánem (porady).

Na odboru školství mají dotazovaní zájem o školení zaměřené na datové schránky, spisové služby a výkaznictví.

Na odboru dopravy na tuto otázku odpověděl jen jeden z dotazovaných. Má zájem o jakékoliv školení týkající se jeho pracovního zařazení.

Na odboru investic a majetku odpověděl také pouze jeden respondent. Pracovní výkon by mu usnadnilo školení v právní agendě.

Na odboru životního prostředí mají zaměstnanci zájem jednak o školení odborné, tedy přímo zaměřené na jejich práci. Dále pak o školení obecné, například orientované na jednání s problémovým klientem. Jeden respondent uvedl zájem o jazykové školení. Dále toto sdělení však nekonkretizoval (například o jaký jazyk přesně by měl respondent zájem).

Na správním odboru zaměstnanec uvedl, že by měl zájem o školení v případě změny zákonů, se kterými pracují. Konkrétně, aby se v okamžik změny učinila například, kde by se změny přesněji definovaly.

Na stavebním odboru respondent uvedl, že nemá zájem o školení, ale uvítal by podporu v právní oblasti. Další respondent odpověděl, že by uvítal každé školení týkající se stavebního zákona a programů, se kterými na odboru pracují.

Na finančním odboru na tuto otázku neodpověděl žádný respondent.

Závěr

Pro 58% respondentů je možnost dalšího vzdělávání důležitá. Většina dotázaných si svoji kvalifikaci při výkonu zaměstnání může bez problému rozšiřovat. Podle 65% dotázaných MěÚ akceptuje jejich požadavky na vzdělávání. Vzhledem k legislativním změnám a rostoucím požadavkům klientů státní správy je neustálé vzdělávání zaměstnanců nezbytné. Vedoucí pracovníci jednotlivých odborů by faktoru vzdělání rozhodně měli věnovat pozornost.

8.5. Technické zázemí

1. Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

67% dotázaných hodnotí pracovní prostředí jako vyhovující. 24% dotázaných by změnilo pouze pár drobností, jinak je jejich pracovní prostředí v pořádku. Pro 7% ze všech dotázaných je pracovní prostředí nevhovující a ztěžuje jim výkon práce. Jeden respondent na tuto otázku neodpověděl.

Tři z pěti dotázaných na živnostenském odboru by změnilo pouze pár drobností, jinak je jejich pracovní prostředí v pořádku. Dotazovaní neuvěřili, jaké změny mají na mysli. Dva respondenti považují pracovní vybavení za vyhovující. Na oddělení sociálně právní ochrany dětí je pracovní vybavení vyhovující pro většinu dotázaných. Jeden respondent zvolil odpověď číslo dvě. Tedy že by změnil pár

drobností. Konkrétně uvedl, že jejich pracoviště sousedí s místností, kde se učí hra na bicí nástroje.

Na odboru sociálních věcí tři ze sedmi zaměstnanců považují pracovní prostředí za vyhovující. Dva dotazovaní by změnili pár drobností. Jedná se o preventivní opatření pro bezpečnost zaměstnanců a požadavek na samostatné místo pro jednání s klienty. Pro dva respondenty je pracovní prostředí nevyhovující a ztěžuje jim výkon práce. Jeden z těchto dotazovaných uvedl jako zásadní problém, že je nevyhovující zejména pro klienty absence pocitu soukromí. Dále pak nevyhovující pracovní bezpečnost - chybí alarm a únikový východ.

Na odboru školství je pracovní prostředí vyhovující pro všechny zaměstnance. Na odboru dopravy je pracovní prostředí vyhovující pro tři z pěti dotázaných. Jeden respondent by změnil pár drobností. Konkrétně považuje za nevyhovující rušení při ústním jednání a vlastní přípravě podkladů potřebných k ústnímu jednání (sdělení obvinění, vedení ústního jednání). Jeden pracovník tohoto odboru uvedl, že pracovní prostředí je pro něj nevyhovující a ztěžuje mu výkon práce. Zásadní problémy nejmenoval. Na odboru investic a majetku je pracovní prostředí vyhovující pro šest ze sedmi dotázaných. Jeden respondent by změnil pár drobností, ale neuvedl jaké. Na odboru životního prostředí pět ze sedmi dotázaných považuje pracovní prostředí za vyhovující. Dva dotazovaní by změnily některé drobnosti, neuvedli však jaké. Na správním odboru hodnotí pracovní prostředí jako vyhovující dva z šesti respondentů. Tři dotazovaní by změnili pár drobností. Dva z nich konkrétně uvedli, že v létě je na pracovišti horko a byla by tedy vhodná klimatizace. Dále by pak uvítali více pracovního místa. Jeden respondent považuje pracovní prostředí za nevyhovující a ztěžuje mu výkon práce. Na stavebním odboru je pracovní prostředí vyhovující pro sedm z osmi dotázaných. Jeden respondent by změnil pouze pár drobností. Na finančním odboru všichni dotazovaní považují pracovní prostředí za vyhovující.

2. Jak hodnotíte stav Vašeho současného pracovního vybavení?

Pro 79% respondentů je pracovní vybavení zcela vyhovující. 19% dotázaných hodnotí pracovní vybavení jako opotřebené a občas nefunkční, což má vliv na výkon jejich práce. 1 respondent neodpověděl.

Na živnostenském odboru a oddělení sociálně právní ochrany dětí pracovní vybavení zcela vyhovuje všem dotázaným zaměstnancům. Na odboru sociálních věcí

je pracovní vybavení zcela vyhovující pro pět ze sedmi dotázaných. Dva respondenti hodnotí pracovní vybavení jako opotřebené a občas nefunkční – občas nejdou telefony. Na odboru školství je pracovní vybavení vyhovující pro všechny zaměstnance. Na odboru dopravy pracovní vybavení považují za vyhovující tři z pěti dotázaných. Dva respondenti jej hodnotí jako opotřebené a občas nefunkční. Na odborech investic a majetku a životního prostředí většina dotázaných hodnotí stav pracovního vybavení jako zcela vyhovující. Na správním odboru považují pracovní vybavení za vyhovující čtyři z šesti zaměstnanců. Dva dotazovaní hodnotí pracovní vybavení jako opotřebené a občas nefunkční. Konkrétně se jedná o problém s počítačem – dle vyjádření respondenta je již zastaralý a občas přestane fungovat, což způsobuje problémy v okamžiku, kdy je třeba rychle vyhledat informaci pro klienta. Na stavebním odboru pracovní vybavení vyhovuje všem osmi dotazovaným. Na finančním odboru je pracovní vybavení vyhovující pro čtyři z šesti dotázaných. Dva respondenti uvedli, že je opotřebené a občas nefunkční, konkrétně se jedná o počítač.

3. Jak hodnotíte dostupnost pracovních pomůcek a vybavení?

70% dotázaných odpovědělo, že pomůcky i vybavení jsou vždy včas a bez problémů dostupné. Podle 27% respondentů se v dostupnosti pomůcek i vybavení občas vyskytnou problémy, které mají vliv na výkon práce. 3% dotazovaných na tuto otázku neodpověděla.

Na živnostenském odboru dotazovaní odpověděli, že pracovní pomůcky jsou dostupné vždy včas a bez problémů. Na oddělení sociálně právní ochrany dětí tři ze čtyř dotázaných odpověděli, že pomůcky jsou dostupné vždy včas a bez problému. Jeden dotázaný se vyjádřil, že se v dostupnosti pomůcek občas vyskytnou obtíže, které mají vliv na výkon práce. Na odboru sociálních věcí tři ze sedmi dotázaných odpověděli, že v dostupnosti pomůcek jsou občas problémy. Na odboru školství se podle dvou ze čtyř dotázaných občas vyskytují problémy v dostupnosti pracovních pomůcek i vybavení. Jeden respondent odpověděl, že pracovní pomůcky jsou dostupné bez problému. Jeden dotazovaný neodpověděl. Na odboru dopravy tři z pěti dotázaných odpověděli, že v dostupnosti pracovních pomůcek a vybavení se občas vyskytují problémy. Na odboru investic a majetku šest ze sedmi dotázaných odpovědělo, že pomůcky i vybavení jsou vždy včas a bez problémů dostupné. Na odboru životního prostředí tři ze sedmi dotázaných odpověděli, že v dostupnosti pomůcek a vybavení, jsou občas problémy. Na odboru správním a stavebním všichni

dotazovaní odpověděli, že pomůcky i vybavení jsou vždy včas a bez problémů dostupné. Na finančním odboru jsou pomůcky podle poloviny dotázaných dostupné bez problémů. Druhá polovina dotázaných odpověděla, že v dostupnosti pomůcek i vybavení se občas vyskytnou potíže.

4. Vypište prosím, co byste si přáli změnit na Vašem pracovním prostředí, aby se Vám lépe pracovalo?

Na živnostenském odboru tři dotazovaní uvedli, že by si na pracovišti přáli klimatizaci. Jeden respondent uvedl, že by si přál úpravu na střešních oknech, jelikož na pracoviště nepříjemně svítí. Na oddělení sociálně právní ochrany dětí pracovní prostředí občas znepríjemňují „hudební doprovody“ ze sousedící základní umělecké školy. Na odboru sociálních věcí zaměstnanci chtějí změnit preventivní opatření pro bezpečnost zaměstnanců. Dále pak vyřešit prostory pro jednání s klienty. Ideální by byla hovorna, kde bude mít klient pocit soukromí (např. prostor oddělený přepážkami). Jednou z odpovědí na tuto otázku také bylo vyjádření přání: „Vrátit se zpět na pracoviště, které bylo uzpůsobené naší práci“. Na odboru dopravy zaměstnanci chtějí klimatizaci na pracovišti. Jeden respondent by si přál úplně samostatnou kancelář. Dále byl uveden požadavek na sprchu. Na odboru životního prostředí na tuto otázku odpověděl pouze jeden respondent – přál by si změnit teplotu (konkrétněji požadavek neuvedl). Na správním odboru si zaměstnanci také přejí klimatizaci (alespoň přenosnou). Dalším požadavkem je více místa (také nebylo blíže specifikováno). Jeden respondent se vyjádřil, že bych chtěl svou kancelář. Na stavebním odboru si zaměstnanci přejí, aby se tolik nepřetápělo. Dále by chtěli klimatizaci pro letní období a občas zrychlit počítače. Na odboru finančním odpověděl na tuto otázku jeden respondent – přál by si nový počítač. Na odborech školství a zdravotnictví a investic a majetku na otázku nikdo neodpověděl.

Závěr

Pro 40 dotázaných je pracovní prostředí vyhovující. Pracovní vybavení a jeho dostupnost jsou ve většině případů také v pořádku. Pro vedoucí pracovníky jednotlivých odborů by však důležitým ukazatelem, jak případně zlepšit spokojenost zaměstnanců, měli být slovní odpovědi, kde zaměstnanci vyjadřují, co by jim skutečně pracovní výkon usnadnilo.

Závěr

Cílem výzkumu, který byl prováděn pro účely této diplomové práce bylo zmonitorovat nefinanční jevy, které jsou pro zaměstnance MěÚ Hlinsko významné jako motivační faktor. Vedoucí pracovníci jednotlivých odborů a tajemnice úřadu byli při prezentaci cíle diplomové práce nejprve seznámeni s obsahem dotazníku, který byl vytvořen mj. na základě rozhovorů s tajemnicí úřadu o personální situaci. Při prezentaci byl dohodnut časový harmonogram distribuce a sběru dotazníků. V okamžiku kdy jsem tedy začala sbírat data, byli všichni zaměstnanci informováni a dotazníkovém šetření a je třeba říci, že ve většině případů byl jejich přístup ke spolupráci velmi pozitivní. Dotazník byl anonymní. Respondenti vybírali v některých otázkách z uzavřených možností odpovědí, v jiných otázkách měli prostor pro vlastní slovní vyjádření. Získaná data byla zanalyzována a uspořádána do tematických okruhů, které mapují různé personální oblasti.

Zaměstnanci se vyjadřovali k oblasti sociálních vztahů na pracovišti a komunikaci, které tvoří významný prvek vztahu k pracovnímu prostředí. Hodnotili svou náplň práce a pracovní nasazení. Dotazníkové šetření bylo také zaměřeno na možnosti vzdělávání a rozvoje kvalifikace. Poslední část dotazníku byla věnována technickému zázemí. Snahou tedy bylo poskytnout kompletní obraz situace názorů zaměstnanců na zlepšení nefinančních motivačních prvků. Výsledky dotazníkové šetření se odkazují na cíl diplomové práce a mohou tedy sloužit personalistům MěÚ Hlinsko jako materiál pro zlepšení nebo inovaci motivačních nástrojů.

Při tvorbě koncepce diplomové práce byl brán zřetel také na teoretická východiska, související s procesem motivace a stabilizace zaměstnanců. Abychom si získaná empirická data dokázali relevantně interpretovat, je třeba se orientovat v základních pojmech a teoriích, které nám poskytnou nezbytné zázemí, ale také si uvědomit, jaká úskalí musíme brát v potaz. Vybrané teorie v této diplomové práci poskytují doporučení, která mohou být použita v kombinaci se zjištěnými daty při tvorbě motivačních programů pro pracovníky jednotlivých odborů a oddělení.

Anotace

Příjmení a jméno autora: Bc. Ondráková Martina

Název katedry a fakulty: Katedra sociologie a andragogiky FF UP

Název diplomové práce: Motivační program jako nástroj stabilizace pracovníků

Vedoucí diplomové práce: PhDr. Veronika Gigalová

Počet znaků s mezerami : 140 738

Počet příloh: 2

Počet titulů použité literatury: 30

Klíčová slova: Motivace, stabilizace pracovníků, nefinanční faktory, státní správa, městský úřad

Diplomová práce je věnována tématu motivačního programu jako nástroje stabilizace pracovníků na Městském úřadu Hlinsko. Důraz je kladen především na nefinanční faktory motivace, kterým zaměstnanci přikládají význam. Empirická data potřebná k výzkumu byla zjišťována pomocí anonymního dotazníku, který zaměstnanci vyplňovali.

Na základě zjištěných dat byla navržena doporučení dle jednotlivých sekcí dotazníku. Tato doporučení mohou sloužit jako nástroj pro zlepšení motivace zaměstnanců. V diplomové práci jsou použity teoretické zdroje, které se vztahují k jejímu předmětu.

Annotation

Author's Surname and first name: Bc. Martina Ondráková

Department and faculty: Department of Sociology and Education of the Adults; Philosophical Faculty

Title of thesis: Motivation programme as an employee stabilization tool

Leader of thesis: PhDr. Veronika Gígalová

Characters: 140 738

Number of supplement: 2

Number of used publications: 30

Key words: Motivation, stabilization of employees, non-financial factors, public service, municipal office

The thesis is devoted to the topic of motivation programme as an employee stabilization tool at the municipal office at Hlinsko. Emphasis is placed on non-financial factors of motivation, which are considered as important by employees. The empirical data needed to research have been evaluated using an anonymous questionnaire completed by office staff.

Based on the data gathered recommendations have been proposed to each sections of the questionnaire. These recommendations can be used as a tool for improving employees' motivation. In this thesis there have been used theoretical resources which have a relation to its subject matter.

Použitá literatura

- ADAIR, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, ISBN 80-86851-00-1.
- ADAIR, J. (2005). *Jak řídit druhé i sám sebe*. Brno: Computer Press, ISBN 80-251-0784-1.
- ARMSTRONG, M. (2002). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: GRADA Publishing, ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, M. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: GRADA Publishing, ISBN 978-80-247-2890-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. (1996). *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, ISBN 80-85839-09-1.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2003). *Desatero manažera*. Brno: Computer Press, ISBN 80-7226-873-2.
- BĚLOHLÁVEK, F. (2008). *Jak vést a motivovat lidi*. Brno: Computer Press, ISBN 978-80-251-2235-8.
- BROOKS, I. (2003). *Firemní kultura: jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*. Brno: Computer Press, ISBN 80-7226-763-9.
- CEJTHAMR, V., DĚDINA, J. (2005). *Management a organizační chování*. Praha: GRADA Publishing, ISBN 80-247-1300-4
- CLEGG, B. (2005). *Motivace*. Brno: CP Books, ISBN 80-251-0550-4.
- DISMAN, M. (2007). *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, ISBN 978-80-246-0139-7.
- DRAPELA, V., J. (1998). *Přehled teorií osobnosti*. Praha: Portál, ISBN 978-80-7367-505-9
- GIDDENS, A. (1999). *Sociologie*. Praha: Argo, ISBN 80-7203-124-4
- HRONÍK, F. (2002). *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, ISBN 80-247-1458-2.

JAKUBA, J. (2009). *Zákoník práce 2010 v praxi – komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: GRADA Publishing, ISBN 978-80-247-2113-2.

JANDOUREK, J. (2001). *Sociologický slovník*. Praha: Portál, ISBN 80-7178-535-0.

KELLER, J. (2001). *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: SLON, ISBN 80-85850-15-X.

KOUBEK, J. (1995). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press, ISBN 80-85943-01-8.

KNOBLAUCH, J., WÖLTJE, H. (2006). *Time management. Jak lépe plánovat a řídit svůj čas*. Praha: GRADA Publishing, ISBN 80-247-1440-X

NAKONEČNÝ, M. (1996). *Motivace lidského chování*. Praha: ACADEMIA, ISBN 80-200-0592-7.

NELSON, B. (2000). *1000+1 návod, jak odměňovat zaměstnance*. Praha: Pragma, ISBN 80-7205-765-0.

POTTEROVÁ, A., B. (1997). *Jak se bránit pracovnímu vyčerpání*. Olomouc: Votobia, ISBN 80-7198-211-3.

ŘEZÁČ, J. (1998). *Sociální psychologie*. Brno: Paido, ISBN 80-85931-48-6.

VALIŠOVÁ, A. (2008). *Jak získat, udržet a neztrácet autoritu*. Praha: GRADA Publishing, ISBN 978-80-247-2282-5.

Zákoník práce (ÚZ číslo 765), podle stavu k 1. 1. 2010.

INTERNETOVÉ ODKAZY

ČESKÝ STATISTICKÝ ÚŘAD. *Práce a mzdy* [online]. Dostupný z:
http://www.czso.cz/csu/csu.nsf/informace/cpmz060710_110.xls [cit. 2010-06-23].

VEŘEJNÁ SPRÁVA ONLINE. *Deník veřejné správy: Kvalita ve veřejné správě* [online]. Dostupný z:
<http://denik.obce.cz/go/clanek.asp?id=6157019> [cit. 2010-07-18].

MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Příručka pro personální a platovou agendu* [online]. Dostupný z:
<http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB077#III.1> [cit. 2010-07-18].

MINISTERSTVO VNITRA ČESKÉ REPUBLIKY. *Odměňování pracovníků ve veřejné správě*. Dostupný z:
http://aplikace.mvcr.cz/archiv2008/reforma/zpravy/priprava/m_odmen.html
[cit. 2010-07-18].

MĚSTSKÝ ÚŘAD HLINSKO. *Organizační struktura*. Dostupný z:
<http://www.hlinsko.cz/foto/34/1209.jpg>
[cit. 2010-11-15].

Seznam tabulek

Tabulka 1 Některá synonyma pro motivaci	12
Tabulka 2 Stupnice platových tarifů.....	51

Seznam obrázků

Obrázek 1 Rozdíly mezi teorií obsahu a teorií procesu	13
Obrázek 2 Hammondova matice	37
Obrázek 3 Teorie spravedlnosti (rovnováha) - vzorec	44
Obrázek 4 Negativní nespravedlnost - vzorec.....	46
Obrázek 5 Pozitivní nespravedlnost - vzorec	46
Obrázek 6 Jsou podle Vás vztahy na pracovišti harmonické?	55
Obrázek 7 Můžete se v případě pracovního problému obrátit na své kolegy?.....	56
Obrázek 8 Jaký je Váš vztah s vedoucími pracovníky?	56
Obrázek 9 Poskytují Vám Vaši přímí nadřízení dostatečnou oporu při řešení problémů?.....	57
Obrázek 10 Dostávají se k Vám pracovní informace vždy včas?	58
Obrázek 11 Z jakého zdroje získáváte informace nejčastěji?	58
Obrázek 12 Jsou Vám poskytovány relevantní a spolehlivé informace týkající se výkonu Vaší práce?	59
Obrázek 13 Jak hodnotíte Vaši pracovní náplň vzhledem k předepsanému pracovnímu zařazení?.....	60
Obrázek 14 Pokládáte Vaši pracovní činnost za stresující?	60
Obrázek 15 Zaškrtněte prosím, které faktory považujete za nejvíce stresující při výkonu Vaší práce (můžete zaškrtnout více faktorů).....	61
Obrázek 16 Jak hodnotíte možnosti rozvoje kvalifikace vzhledem k vašemu pracovnímu nasazení?	61
Obrázek 17 Jak hodnotíte podporu MěÚ při Vašem dalším vzdělávání?	62

Obrázek 18 Je pro Vás důležitá možnost dalšího vzdělávání?.....	62
Obrázek 19 Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?	63
Obrázek 20 Jak hodnotíte stav Vašeho současného pracovního vybavení?.....	64
Obrázek 21 Jak hodnotíte dostupnost pracovních pomůcek a vybavení?	64

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník.....	88
Příloha 2 Organizační struktura.....	96

Průzkum spokojenosti zaměstnanců

Vážení respondenti,

Tento dotazník slouží jako empirický materiál pro moji diplomovou práci s názvem „Motivační program jako nástroj stabilizace pracovníků“. Dotazník je zcela anonymní.

Odpovědi prosím kroužkujte, popřípadě dopište slovní odpověď.

Děkuji Vám za spolupráci.

Bc. Martina Ondráková

SOCIÁLNÍ VZTAHY

1. Jsou podle Vás vztahy na pracovišti harmonické?

- A. Všechny vztahy na pracovišti jsou harmonické, s kolegy si dobře rozumíme.
- B. Většina vztahů je v pořádku, vztahy na pracovišti jsou obdobné jako na jiných odborech.
- C. Na pracovišti jsou někteří lidé, se kterými si nerozumím, občas dochází ke konfliktům.
- D. Pracovní vztahy jsou významně problematické.

2. Dostáváte se s některým z kolegů do konfliktů?

- A. Do konfliktů s kolegy se nedostávám.
- B. Do konfliktů s kolegy se dostávám výjimečně (uveďte prosím důvod).
- C. S kolegy mám konfliktní vztah (uveďte prosím důvod).

3. Můžete se v případě pracovního problému obrátit na své kolegy?

- A. Ano, na kolegy se mohu obrátit s jakýmkoliv problémem.
- B. Na své kolegy se obracím pouze v případě, který spadá do jejich kompetencí.
- C. Na kolegy se raději neobracím (uveďte prosím proč).

4. Jaký je Váš vztah s vedoucími pracovníky?

- A. Velmi dobrý, mohu se na ně obrátit s jakýmkoliv problémem, i osobním.
- B. Dobrý, mohu s nimi řešit pracovní problémy.
- C. Nevyhovující (Uveďte prosím důvod).

5. Poskytují Vám Vaši přímí nadřízení dostatečnou oporu při řešení problémů?

- A. Ano, na své přímé nadřízené se mohu vždy spolehnout.
- B. V některých případech se mi podpory dostává, ovšem není to pravidlem.
- C. Na své přímé nadřízené se spolehnout nemohu.

6. Co byste si přáli změnit na interpersonálních vztazích?

KOMUNIKACE

1. Dostávají se k Vám pracovní informace vždy včas?

- A. Ano, pracovní informace dostanu vždy včas.
- B. Pracovní informace dostávám se zpožděním.
- C. Pracovní informace je obtížné získat.

2. Z jakého zdroje získáváte informace nejčastěji?

- A. Z interních zdrojů (intranet, informační tabule, atd.).
- B. Od vedoucích pracovníků.
- C. Od kolegů.
- D. Z jiných zdrojů – z jakých?
- E. Nezávám.

3. Jsou Vám poskytovány relevantní a spolehlivé informace týkající se výkonu Vaší práce?

- A. Ano, informace jsou vždy spolehlivé a relevantní.
- B. Spolehlivost poskytnutých informací si musím před použitím vždy ověřit.
- C. Poskytnuté informace mají nízkou užitnou hodnotu a nedůvěřuji jim.

4. Přiřad'te k informačním zdrojům hodnocení od jedničky do čtyřky (jednička = nejlepší; čtyřka = nejhorší) podle jejich přínosu pro výkon Vaší práce.

Interní zdroje (intranet, informační tabule, porady, atd.).

Externí zdroje (internet, tisk, rozhlas, atd.).

Informace získané od vedoucích pracovníků.

Informace od kolegů.

NÁPLŇ PRÁCE

1. Jak hodnotíte Vaši pracovní náplň vzhledem k předepsanému pracovnímu zařazení?

- A. Vykonávané pracovní činnosti se shodují s mým pracovním zařazením.
- B. Občas musím vykonávat pracovní činnosti, které přímo nesouvisí s mým pracovním zařazením.
- C. Často musím vykonávat i jiné činnosti, jenž přímo nesouvisí s mým pracovním zařazením (napište prosím důvod).
- D. Vykonávané pracovní činnosti se zcela neslučují s mým pracovním zařazením (napište prosím důvod).

2. Jak hodnotíte časovou náročnost své práce?

- A. Pracovní činnosti vždy zvládám včas.
- B. Občas musím pracovat přesčas (uved'te prosím důvod).
- C. Pravidelně musím pracovat přesčas (uved'te prosím důvod).
- D. Pracovní činnosti nejsem schopen dokončit v pracovní době (uved'te prosím důvod).

3. Pokládáte Vaši pracovní činnost za stresující?

- A. Výkon pracovní činnosti pro mě není nijak stresující.
- B. Občas se dostávám do stresových situací (uved'te prosím důvod).
- C. Stres je běžnou součástí mé práce.

4. Zaškrtněte prosím, které faktory považujete za nejvíce stresující při výkonu Vaší práce (můžete zaškrtnout více faktorů).

- A. Nevyhovující pracovní prostředí.
- B. Špatná komunikace a vztah s nadřízenými pracovníky.
- C. Velká pracovní zátěž.
- D. Špatný vztah s kolegy.
- E. Jednání s klienty.
- F. Uveďte prosím případně jiné důvody.

OBLAST VZDĚLÁVÁNÍ

1. Jak hodnotíte možnosti rozvoje kvalifikace vzhledem k vašemu pracovnímu nasazení?

- A. Svoji kvalifikaci si při výkonu zaměstnání mohu bez problému rozšiřovat.
- B. Rozšiřování vzdělání je obtížně slučitelné s náročností mé práce.

2. Jak hodnotíte podporu MěÚ při Vašem dalším vzdělávání?

- A. MěÚ aktivně podporuje možnosti dalšího vzdělávání.
- B. MěÚ akceptuje mé požadavky na další vzdělávání.
- C. MěÚ se neangažuje v rozvoji dalšího vzdělávání zaměstnanců.

3. Je pro Vás důležitá možnost dalšího vzdělávání?

- A. Ano, možnost dalšího vzdělávání je pro mě důležitá.
- B. Možnost dalšího vzdělávání považuji za benefit.
- C. Možnost dalšího vzdělávání pro mě nehraje roli.

4. Jaké školení by Vám pomohlo k usnadnění výkonu Vaší práce?

TECHNICKÉ ZÁZEMÍ

1. Jak hodnotíte Vaše pracovní prostředí?

- A. Pracovní prostředí považuji za vyhovující.
- B. Změnil/a bych pouze pár drobností, jinak je pracovní prostředí v pořádku (vypište jaké).

C. Pracovní prostředí je pro mě nevyhovující a ztěžuje mi výkon práce. Jmenujte prosím zásadní problémy.

D. Pracovní prostředí pro mě nehraje při výkonu zaměstnání roli.

2. Jak hodnotíte stav Vašeho současného pracovního vybavení?

A. Pracovní vybavení mi zcela vyhovuje.

B. Pracovní vybavení je opotřebené a občas nefunkční, což má vliv na výkon práce (uveďte prosím, které vybavení máte na mysli).

C. Pracovní vybavení je zcela technicky nevyhovující, čímž mi ztěžuj výkon práce (uveďte prosím, které vybavení máte na mysli).

3. Jak hodnotíte dostupnost pracovních pomůcek a vybavení?

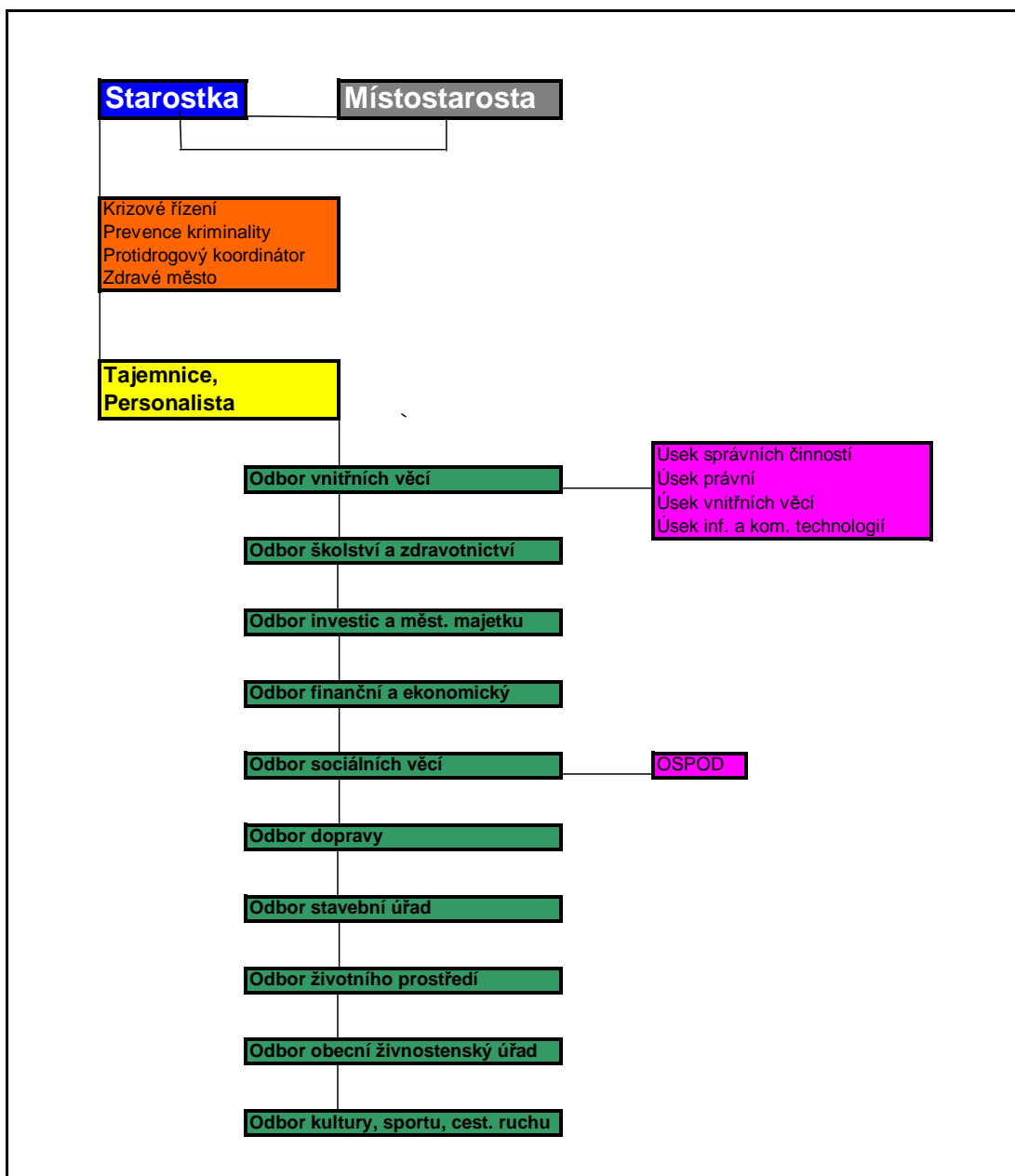
A. Pomůcky i vybavení jsou vždy včas a bez problémů dostupné.

B. V dostupnosti pomůcek i vybavení se občas vyskytnou problémy, které mají vliv na výkon práce.

C. Špatná dostupnost pomůcek i vybavení má zásadní vliv na výkon práce.

4. Vypište prosím, co byste si přáli změnit na Vašem pracovním prostředí, aby se Vám lépe pracovalo?

Příloha 2 Organizační struktura²³



²³ Pramen: MĚSTSKÝ ÚŘAD HLINSKO. *Organizační struktura*. [online]. Dostupný z: <http://www.hlinsko.cz/foto/34/1209.jpg> [cit. 2010-11-15].