

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

MAGISTERSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2017-2019

DIPLOMOVÁ PRÁCE

Marcela Ševčíková

Název práce

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve služebním úřadu XY

Praha 2019

Vedoucí diplomové práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

MASTER COMBINED STUDIES

2017-2019

DIPLOMA THESIS

Marcela Ševčíková

Title

Employee Satisfaction Analysis in the XY Service Office

Prague 2019

Diploma Thesis Work Supervisor: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne 18. května 2019

Marcela Ševčíková

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Magdě Neuwirthové, Ph.D. za trpělivý přístup, za podněty a cenné rady při vedení a psaní mé diplomové práce.

Anotace

Tato diplomová práce se zabývá analýzou spokojenosti zaměstnanců ve služebním úřadu XY. Mezi zkoumané faktory byly zahrnuty oblasti hodnocení a odměňování, oblast komunikace a sdílení informací, oblast interpersonálních vztahů na pracovišti, oblast profesního rozvoje a kariérního růstu, oblast pracovního prostředí a organizace práce, oblast řízení a oblast zaměstnaneckých benefitů. Cílem práce bylo vyhodnotit míru spokojenosti zaměstnanců na základě šetření výzkumného dotazníku a navrhnout opatření, která by vedla k celkové spokojenosti zaměstnanců ve služebním úřadu XY. V souvislosti s vyhodnocením byly odkryty kritické oblasti, ve kterých se objevila výrazná nespokojenost, a to především ve způsobu čerpání zaměstnaneckých benefitů, v negativní atmosféře na pracovišti, v níž vznikají generační konflikty. V oblasti hodnocení zaměstnanci nepovažují celý systém hodnocení za spravedlivý. Politika řízení kariéry není nijak v úřadu řešena, a především v oblasti vzdělávání převládá nesystematická koncepce interního vzdělávání.

Klíčová slova

Faktory pracovní spokojenosti, motivace práce, pracovní spokojenost, pracovní výkon, pracovní výkonnost, teorie motivace práce.

Annotation

The thesis deals with an analysis of employee satisfaction in an XY Service Office. Among the researched factors, there were included fields of evaluation and reward system, field of communication and information sharing, field of interpersonal relationships, field of professional development and career growth, field of working environment and work organization, field of management and employee benefits. The aim of the thesis was to evaluate the rate of employee satisfaction on basis of the research questionnaire and to suggest measures, which could lead to general satisfaction in an XY Service Office. In connection with the evaluation, there were revealed some critical field, where distinct dissatisfaction was discovered, primarily in manner of taking employee benefits, of negative working environment, where conflicts of generations arise. In a field of evaluation the employees don't consider the whole reward system for

just. The policy of career management is not discussed, and primarily in a field of education there dominates disorganized concept of internal education.

Key words

Employee satisfaction factors, job satisfaction, labour productivity, theories of work motivation, work motivation, work performance.

OBSAH

ÚVOD.....	8
TEORETICKÁ ČÁST.....	10
1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST – STĚŽEJNÍ POJMY	10
2 MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ	13
2.1 Motivace k práci	14
2.2 Vybrané teorie pracovní motivace	16
3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST PRÁCE	21
3.1 Odměňování.....	22
3.2 Hodnocení.....	24
3.3 Vzdělávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků	26
3.4 Komunikace a sdílení informací	30
3.5 Interpersonální vztahy na pracovišti	33
3.6 Styly řízení.....	35
3.7 Organizace práce a pracovní podmínky.....	37
3.8 Zaměstnanecké benefity	39
4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROCESŮ VE SLUŽEBNÍM ÚŘADU XY.....	41
PRAKTICKÁ ČÁST	45
5 CÍL VÝZKUMU A HYPOTÉZY	45
6 PŘÍPRAVA VÝZKUMU, SBĚR A VYHODNOCENÍ DAT, ZÁVĚR.....	46
7 HYPOTÉZY A DOPORUČENÍ.....	67
ZÁVĚR	77
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	80
SEZNAM ZKRATEK	83
SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ	84
SEZNAM PŘÍLOH.....	86

ÚVOD

Téma práce je zvoleno v souvislosti se schválením Metodického pokynu pro řízení kvality řízení ve veřejné správě, jehož cílem je postupné zavádění minimální míry kvality, a to prostřednictvím kritérií zlepšování. Jedno z těchto kritérií je realizace průzkumu spokojenosti zaměstnanců. Celková spokojenost v úřadu XY je dlouhodobě diskutované téma, s nímž se zabývá Odbor personální a státní služby. Mezi jeho hlavní personální činnosti patří sledování příčin fluktuace pracovníků. Jeden z často uváděných důvodů odchodů je nespokojenost, která není nijak dále konkretizována. Proto je důležité zmapování motivace u jednotlivých zaměstnanců v konkrétních oblastech, v nichž pracovní faktory mají významný vliv na jejich spokojenost či nespokojenost zasahující do kvality pracovního výkonu.

Cílem diplomové práce je provést analýzu spokojenosti zaměstnanců a vyhodnotit současný stav ve služebním úřadu XY. Dílčím cílem této práce je na základě zjištění navrhnout opatření, která budou podnětem k inovacím, pro zefektivnění řízení lidských zdrojů a pro celkové dlouhodobé zlepšení ve služebním úřadu XY.

Teoretická část práce nastíní základní vymezení stěžejních pojmů pro objasnění pracovní spokojenosti. Popíše vybrané základní teorie o motivaci práce včetně jednotlivých pracovních faktorů, které mají významný vztah k pracovní spokojenosti zaměstnance jako jednotlivce, ale i celku. Následně uvede náměty pro personální manažery, jak motivovat ke zmírnění či úplnému odstranění pracovní nespokojenosti zaměstnanců, a tím je udržet ve společnosti. Součástí teoretické části bude proveden podrobný rozbor aktuálních procesů v organizaci působící na motivaci a stimulaci zaměstnanců.

V praktické části pak ze získaných poznatků, z analýzy interních zdrojů, budou stanoveny tři hypotézy. Tyto hypotézy vyplynou z okruhu odměňování, pracovní atmosféry a zaměstnaneckých benefitů ve vztahu k věkové struktuře, délce praxe a pracovnímu výkonu. Průzkum spokojenosti se uskuteční metodou kvantitativního plošného šetření **anonymního dotazníku**. Prostřednictvím této výzkumné metody dojde k identifikaci rizikových pracovních faktorů v oblasti komunikace a sdílení informací, interpersonálních vztahů na pracovišti, profesního rozvoje a kariérního růstu,

odměňování a hodnocení, pracovního prostředí, organizace práce, stylu řízení a zaměstnaneckých benefitů. Výstupem analýzy bude komplexní obrázek o tom, jak je úřad XY vnímán z pohledu zaměstnance, čím je motivován ke své práci nebo naopak demotivován.

TEORETICKÁ ČÁST

1 PRACOVNÍ SPOKOJENOST – STĚŽEJNÍ POJMY

Tato kapitola se zaměřuje na vymezení stěžejních pojmů, které souvisejí s pracovní spokojeností. Pro tuto práci je důležité si tyto pojmy definovat, jelikož se s nimi budeme v jednotlivých kapitolách setkávat.

Spokojenost je v obecném pojetí u většiny lidí považována za pozitivní emoci, již spojují s pocitem štěstí a jemu podobným pocitům.¹

Míra spokojenosti se u každého člověka liší. Lidé odlišně vnímají a prožívají své jednotlivé pracovní i osobní úspěchy a přiřazují jim různou důležitost. V průběhu života člověka se spokojenost mění a je ve velké míře ovlivňována děním ve společnosti a sociálně-ekonomickou situací. Spokojenost je tedy individuální a je subjektivní reakcí člověka na jeho doposud dosažené cíle a očekávání v osobním i v pracovním životě.²

Pocitový stav jedince vyvolává **potřeba** vycházející ze subjektivního prožívání napětí. Vnitřní intenzita tohoto napětí je vyvolána mírou nedostatku či přebytku, které se člověk snaží přirozeně odstranit. Při procesu odstraňování napětí dochází v člověku k cílenému uspokojování potřeb tak, aby výsledkem byla jeho vnitřní pohoda.³

Uspokojování jednotlivých potřeb mají výrazný dopad na lidskou práci. **Práce** člověka je chápána jako sociální proces probíhající v určitém společenském prostředí, v němž dochází k uspokojování nejen základních biologických potřeb člověka, ale i potřeb sociálních. Jedná se tedy o **cílevědomou lidskou činnost**, která má značný vliv na osobní spokojenost a pohodu člověka, jeho postavení a uznání ve společnosti, hodnocení a sebevědomí. Výsledek práce závisí na podmínkách prostředí, v nichž probíhá,

¹ SKOF, F. *Unterschiede der Mitarbeiterzufriedenheit zwischen KMU und Grossunt.* AV Akademikerverlag, 2017. s. 7. ISBN 978-3-330-51623-6.

² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce.* 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 34. ISBN 978-80-247-2497-3.

³ PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání.* 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. s. 27. ISBN 80-245-0703-X.

na osobnostních vlastnostech a kvalifikačních předpokladech jedince.⁴ Podmínky práce výrazně ovlivňují pracovní výkon a pracovní výkonnost člověka.

Předně je potřeba připomenout rozdíl v těchto pojmech, protože se často stává, že se prezentují jako jedno a totéž. **Pracovní výkon** je nutno „*chápat ve vztahu k splnění cílů a cest, kterými těchto cílů bude dosahováno. Je založen na cílevědomém úsilí efektivního využívání znalostí, schopností a dovedností*“⁵ v určitém čase za konkrétních podmínek.

Oproti tomu **pracovní výkonnost** je „*duševní i tělesná schopnost výkonu, kapacita jedince, přičemž výkonnost nutně ovlivňuje vzdělání, zkušenosti i technické a technologické vybavení člověka na pracovišti.*“⁶

Pracovní výkon a výkonnost v průběhu pracovního dne se mění. Jejich nestálost je podmíněna řadou činitelů vnitřního a vnějšího charakteru, povahou práce, zdravotním stavem organismu a denní aktivací.⁷

Jedná se tedy o objektivní přístup zaměstnance vyjadřující pocity a postoje ke své práci. Úroveň **spokojenosti s prací** je ovlivněna sociálními vztahy na pracovišti, sociální atmosférou, způsobem řízení a v neposlední řadě úspěšností nebo neúspěšností jedinců v konkrétní skupině.⁸

Pracovní spokojenost lze tedy vysvětlit třemi způsoby:

Popisem stavu, kdy je zaměstnanec spokojen se svou prací a pracovními podmínkami. Z hlediska personální politiky se stává spokojenost hodnotícím kritériem, které je často spojováno s přímou úměrností: čím větší spokojenost, tím více se organizace zajímá a pečuje o své zaměstnance. **Hnací síly**, která využívá především pracovní potenciál

⁴ NOVÝ, I., SURÝNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. s. 204-205. ISBN 80-247-1705-0.

⁵ ČASTORAL, Z. *Management lidského faktoru*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. s.129. ISBN 978-80-7452-038-9.

⁶ MUŽÍK, J. *Management pracovního výkonu*. Žatec: Ohře Media, 2016. s. 9. ISBN 978-80-906287-4-8.

⁷ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a managery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 164-169. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 228-229. ISBN 978-80-247-1407-3.

zaměstnanců tak, aby měli pocit své vlastní užitečnosti, uplatnitelnosti a radosti ze svého přínosu pro organizaci. **Překážky výkonu**, které lze charakterizovat jako zpomalující až pozastavující dosažení vyššího cíle. Zaměstnanec je spokojen s nižším cílem a je spokojen i s tím, čeho dosáhl, a nemá potřebu se dál motivovat pro aktivnější a efektivnější práci.⁹

Pracovní spokojenost jedince výrazně ovlivňuje taková práce, která umožňuje seberealizaci, není monotónní, má určitý sociální status a poskytuje volnost při plnění úkolů a v závěru se dostává zpětné vazby.¹⁰

Spokojenost a nespokojenost lze tedy chápat jako **komplexní jev**, kdy se vždy jedná o **subjektivní vyjádření** člověka v souvislosti s jeho pracovním působením, hodnocením výsledků a působením okolních vlivů na práci. Můžeme konstatovat, že pracovní spokojenost je **nestálá**, jelikož se v různých životních obdobích a situacích člověka mění. Člověk ve svém pracovním životě není vždy zcela spokojen nebo zcela nespokojen, některé okolnosti jsou pro něj více přijatelné, některé méně. Různé vlivy na pracovní spokojenost mohou působit situačně, jiné dlouhodobě. Do těchto vlivů řadíme především vlastní pracovní činnost, podmínky, okolnosti práce a vlivy týkající se samotného jedince.¹¹

⁹ BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. In: BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. a HARVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management PRESS, 2016. s. 19. ISBN 978-80-7261-430-1.

¹⁰ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 20. ISBN 978-80-247-2361-7.

¹¹ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 35. ISBN 978-80-247-2497-3.

2 MOTIVACE A STIMULACE PRACOVNÍKŮ

V běžné manažerské praxi je volně zacházeno s pojmy **stimulace a motivace**. Proto je důležité uvědomit si, z které ze dvou příčin vzniká vztah k nějaké úloze. Ke splnění zadaného úkolu může člověk být pod vlivem **vnějšího podnětu** (stimulů) nebo **vnitřní síly** (motivů), přičemž není vyloučeno, že mohou působit společně a vzájemně se posilovat. **Stimulace** je oproti motivaci **jednodušší**, protože práce bude probíhat tak dlouho, jak bude probíhat kompenzace za nepohodlí spojené s výkonem. V případě **motivace** se jedná o **složitější** proces, pro nějž je nutností znát dobře člověka, aby mohl být dobře motivován. Když člověka práce baví, považuje ji za přínosnou a důležitou, motivovanost je u něj dlouhodobější i bez zapojení dalších stimulů.¹²

Většina organizací se zaměřuje na různé možnosti, jejichž pomocí by dosáhly trvale vysokého výkonu u svých lidí. Proto je jejich snahou zvolit takovou stimulaci, s níž by jednotliví pracovníci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání vedení. V procesu motivace v organizaci zastávají důležitou roli vedoucí pracovníci, kteří využívají své dovednosti motivovat lidi tak, aby dosáhli požadovaného výsledku. Výsledkem správné volby stimulů je, že lidé vydají ze sebe to nejlepší, aby docílili nejefektivnějšího výkonu.¹³

Ne vždy probíhá vše bezproblémově a během motivační činnosti se mohou objevit omezení, která brání k její realizaci. Mezi nejčastější patří **frustrace**, která představuje stav zklamání, je-li člověku znemožněno uspokojit svou potřebu v důsledku překážky způsobené někým nebo něčím.¹⁴

¹² PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada, 2015. s. 16-17. ISBN 978-80-247-5515-1.

¹³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 219-220. ISBN 978-80-247-1407-3.

¹⁴ HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 3. vyd. Praha: Portál, 2015. s. 172. ISBN 978-80-262-0873-0.

2.1 Motivace k práci

Pracovní stimulace, jak bylo v předchozích odstavcích uvedeno, je součástí procesu vedení lidí. Informace o tom, jak se lidé chovají a jednají v podmínkách pracovního procesu, nebo jak je může pracovník ovlivnit, nám přiblíží teorie motivace k práci. „*Osobní motivaci člověka v pracovním procesu můžeme vyjádřit jako určitý soubor tezí mezi podněty a lidským jednáním, přičemž jsou pro praktické použití v procesu ovlivňování důležité okolnosti, které určují směr, sílu a vytrvalost výsledného jednání jako důsledek působení podnětů.*“¹⁵

Motivace k práci je spojena s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pracovní pozice příslušné pracovní role. Vyjadřuje celkový přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům. U pracovní motivace jsou používány z pohledu vnitřní a vnější motivace dva pojmy: intrinsická a extrinsická motivace. **Intrinsická motivace** je taková, při níž dochází k uspokojování nejvyšších potřeb (seberealizace, potřeba výkonu ...) prostřednictvím práce samotné. O **extrinsické motivaci** mluvíme tehdy, když vzniká mimo práci samotnou. Dochází k ní, když organizace nabízí stabilitu, dobré finanční ohodnocení, příjemnou pracovní atmosféru, vhodné pracovní podmínky. Proto organizace musí svou pozornost zaměřit nejen na produktivitu práce, ale především na její efektivnost, smysluplnost činnosti a její kvalitu. Důležitým faktorem je pro organizaci člověk a jeho pracovní motivace.¹⁶

Člověk je v organizaci různě motivován ke své práci. Podle toho, kterou z potřeb upřednostňuje v uspokojování před ostatními, rozlišujeme **individuální typ pracovní motivace**. Lidé, u nichž dominuje **finanční či materiální motivace**, se vyznačují chladným a vlažným vztahem k práci a vnímají ji jako příležitost k výdělku. Osobám s touto motivací je důležité jasně stanovit cíle práce a odměnu za jejich splnění. Pro úspěšnost a spokojenost je nutné tento postup dodržovat. Pro organizaci mohou být

¹⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 161. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹⁶ PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. s. 51-53. ISBN 80-245-0703-X.

tito zaměstnanci slabinou. U osob, jejichž práce je zajímavá a současně je baví a vykonávají ji dobře, převládá **motivace založená na zajímavosti a zábavnosti práce**. Zaměstnanci jsou spokojeni s tím, co mají, a ke zvýšení jejich pracovní motivace stačí příjemná atmosféra na pracovišti a zajímavost úkolů. Do **výkonové motivace** patří zaměstnanci, kteří mají potřebu úspěchu. Motivuje je možnost řešení složitých úkolů, výzvy, získávání nových schopností, soutěživost. Podpora k motivaci je v zadávání náročnějších, samostatnějších úkolů. V opačném případě se u zaměstnance vytváří nedůvěra a jejich motivace klesá. Pokud si zaměstnanec zakládá na zvýšené potřebě společenského a profesního uznání, hovoříme o **motivaci na základě společenské nebo odborné pověsti či prestiže**. V takovém případě, kdy se snaží se zviditelnit a získat pochvalu a uznání, ho lze motivovat prostřednictvím veřejné pochvaly. Těžko snáší kritiku na veřejnosti, a proto je důležité jej kritizovat neveřejně. Dále se v organizaci vyskytují zaměstnanci, kteří požadují možnost rozhodovat nejen o sobě, ale i o ostatních. V tomto případě mluvíme o **motivaci vedené zvýšenou potřebou moci**. Takoví lidé mají velkou potřebu kontrolovat a ovlivňovat ostatní. Motivací pro tyto zaměstnance je možnost kariérního růstu nebo příležitostně diktovat své požadavky.¹⁷

Motivace pro člověka hraje v pracovním prostředí důležitou roli pro jeho celkovou spokojenost a nespokojenost. U všech zaměstnanců nelze v organizaci zvolit stejný postup pro motivaci, jelikož uspokojování potřeb je individuální záležitostí. Proto by organizace měla apelovat na schopnosti a dovednosti u vedoucích zaměstnanců, kteří mají zodpovědnost za vhodně zvolenou metodu či postup pro motivaci. V odborné literatuře nenalezneme jednotný návod, jak motivovat, spíše existují rozdíly mezi ní a praktickými aplikačními pracemi z oblasti managementu. V následující podkapitole se zaměříme na nejčastější probírané koncepce motivace práce vycházející z teoretických principů prací.¹⁸

¹⁷URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. s. 36-39. ISBN 978-80-271-0227-3.

¹⁸ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 168. ISBN 978-80-7179-893-4.

2.2 Vybrané teorie pracovní motivace

A) Teorie zaměřené na potřeby (obsah)

V různých fázích života a v různých situacích člověk pociťuje odlišné nutkání v uspokojování svých potřeb. Velký vliv na jeho potřeby má bezprostředně okolí, v němž se nachází. K pochopení lidských potřeb výrazně přispěl psycholog **Abraham Maslow**, který se u lidí zaměřil na jejich volnou energii, již využívají v různé intenzitě v určitém pořadí při uspokojování svých konkrétních potřeb. Tímto pozorováním A. Maslow vytvořil jednoduchý, pochopitelný a v praxi lehce použitelný **hierarchický model potřeb**.¹⁹

Potřeby rozdělil do pěti hlavních kategorií podle potřeby růstu, rozvíjení přirozeného potencialu a následné seberealizace. K pěti skupinám motivačních faktorů patří na nejnižším stupni **fyziologické potřeby**, které jsou spojeny s podmínkami existence. V pracovní oblasti je tato úroveň spojena se mzdou, jež přináší uspokojení a svým způsobem i stabilitu. O úroveň výš se nachází **potřeba jistoty**, ze své povahy se jedná o bezpečí a zdraví, jejichž uspokojování závisí na pracovním prostředí a pracovních podmínkách. Na třetí úrovni se nachází **potřeba lásky (sociální)**. Pro tento stupeň potřeby je charakteristická výrazná dynamika a realizace v mezilidských vztazích (přátelství, sounáležitost, společenské přijetí). V pracovní oblasti je uspokojována příjemnou pracovní atmosférou na pracovišti a sociálními kontakty. Nedostatkem této úrovně je **frustrace**. Předposlední stupeň je **potřeba uznání**, jež je typická pro širší skupinu zaměstnanců s vysokými ambicemi. Jedná se o potřeby vlastního ega, které jsou uspokojovány tím, že dochází ke zvýšení vlastního sebehodnocení. Posledním a nejvyšším stupněm pyramidy je **potřeba seberealizace** představující vrchol potřeb jedince. Uspokojování této potřeby dochází z rozvíjení a realizace plného potencialu jedince.²⁰

¹⁹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada, 2015. s. 87. ISBN 978-80-247-5515-1.

²⁰ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. s. 13. ISBN 978-80-271-0227-3.

Plamínek Maslowovu pyramidu potřeb doplnil o **nulté patro**, jež zahrnuje **potřebu příjemného pocitu**. Chování je do značné míry ovlivněno pocitem, nepříjemnému pocitu se člověk snaží vyhýbat a současně se snaží nacházet takové možnosti k jeho odstranění, aby jeho výsledkem bylo navození příjemného pocitu.²¹

Clayton Alderfer v reakci na potřeby Maslowovy pyramidy, jež je zaměřena na každodenní život jedince, poukazuje na **reálnost tří základních potřeb** v organizačním kontextu. **Existenční potřeby** (Existence) souvisejí s životem a pokrytím jeho základních fyzických potřeb s jistotou materiálního zajištění. **Potřeby vztahů** (Relatedness) typické pro jistotu a úctu jsou spojené s pocitem, že někam patřím. **Potřeby růstu** (Growth), které zahrnují potřeby, představují poslední úroveň Maslowovy pyramidy. **Aldeferova teorie**, známá jako **teorie ERG**, poukazuje na přímočarost započítí vícero potřeb najednou oproti Maslowově teorii, která má koncept hierarchického uspořádání. Navzdory jejich rozdílnosti mají v manažerské praxi podobné závěry.²²

Můžeme říci, že „*Alderferova teorie se týká subjektivních stavů uspokojení a přání. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostřednictvím, je to subjektivní reakce vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali, co chtěli. Přání je ještě subjektivnější, protože se vztahuje k vnitřnímu rozpoložení člověka v souvislosti s potřebami, preferencemi, motivy.*“²³

Od výše uvedených teorií se odlišuje svým zaměřením **McClellandova teorie úspěchu**. Ta především klade velký důraz na **potřebu úspěchu a moci** a považuje je za silný motivační faktor. Ve své teorii identifikoval tři nejdůležitější úrovně potřeb manažerů. **Potřeba výkonu** je z větší části vázána na nižší a střední úrovně řízení v organizaci, kdy má vedoucí zaměstnanec konkrétní odpovědnost za splnění úkolu. **Potřeba moci** je

²¹ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada, 2015. s. 90. ISBN 978-80-247-5515-1.

²² DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

²³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 29. ISBN 978-80-247-2497-3.

spojena s nejvyššími manažerskými pozicemi, kde převládá moc na úkor té osobní. **Potřeba spojení** se podle McClellanda neukázala nijak významná na žádné úrovni.²⁴

Dvoufaktorová teorie motivace Fredericka Herzberga je jednou z nejvyhledávanějších teorií v odborné literatuře managementu pro svou rozsáhlost pracovní motivace ve vztahu k pracovní spokojenosti a nespokojenosti. Rozdělil motivační faktory na dvě skupiny: **Faktory hygienické (dissatisfactory)** souvisejí bezprostředně s pracovním prostředím a pracovními podmínkami. Tyto podmínky mají charakter prevence, které mají za úkol odstraňovat nepříjemnosti a nerovnoměrné jednání spojené s prací ze strany organizace. Eliminují nespokojenost, ale samy o sobě nevedou k vyšší motivaci ani výkonu. **Motivační faktory (satisfactory)** motivují k dosažení vyššího výkonu a vyššího úsilí po stránce obsahu práce a vlastní pracovní činnosti. Ovlivňují uspokojení, ale nemají vliv na nespokojenost. Souvisejí s kariérním růstem, odměnou, uznáním.²⁵

Vedle spokojenosti a nespokojenosti vymezuje stav **nikoli nespokojen**, kdy zaměstnanec nepociťuje pozitivní ani negativní postoj k práci. Podobný je stav **nikoliv spokojen**, jenž je výsledkem absencí nebo negativním působením motivátorů v práci.²⁶

Z Herzbergovy teorie vycházejí dva závěry. Nespokojené zaměstnance jde velmi těžko motivovat, a pokud se zadaří, většinou bývá jejich motivace dražší. Tito zaměstnanci nepovažují svou práci ve svém životě za důležitou, jsou spokojeni s tím, co nemají, a nemají další potřebu snahy ke zlepšení svého výkonu. Motivace je u těchto zaměstnanců obtížná, protože nespokojenost se u nich musí nejdříve odstranit, což je složitý a náročný proces. Druhým závěrem je, že odstranění nespokojenosti u zaměstnanců nemusí nutně vést k jejich motivaci. V praxi se často stává zdrojem nedorozumění, kdy se motivace

²⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 28. ISBN 978-80-247-3269-5.

²⁵ DĚDINA, J. a ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 70. ISBN 978-80-247-2149-1.

²⁶ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 173. ISBN 978-80-7179-893-4.

nezvyšuje, ačkoliv roste spokojenost a pracovní jistota. V tomto případě se jedná pouze o příležitost k výdělku v důsledku absence motivátorů.²⁷

B) Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie odpovídají na otázku, jakým způsobem a jakou cestou docílíme konkrétního cíle. Oproti teoriím zaměřeným na potřeby umožňují jedinci zvolit více cílů. Zaměřují se především na vztah mezi motivací a činnostmi, jež lze v průběhu dosahování různě ovlivňovat. Teorie procesu jsou pro manažery v roli ovlivňování lidí důležitější a reálnější než teorie zaměřené na potřeby. Těmito procesy se rozumí pro tuto práci expektační teorie (očekávání) a teorie spravedlnosti.²⁸

Vroomova expektační teorie je založena na motivačním procesu v různých alternativách volby jedince v kombinaci tří klíčových faktorů, které jsou v průběhu procesu ovlivňovány různou intenzitou motivace. Teorie má své formální vyjádření v podobě vzorce: $M = f(V, E)$. Předpokladem motivace je vynaložená vnitřní intenzita jedince pro samotný úkol v návaznosti na důležitost úkolu. Volí takový způsob chování a jednání, u něhož je přesvědčen, že ho přivede k cíli, a po dosažení cíle očekává náležitou odměnu, která může mít podobu finanční nebo nehmotné odměny ve formě uznání či povýšení.²⁹

K hlavním představitelům **teorie formulace cílů** patří **Edwin Locke**, jenž stanovuje čtyři zkoumané základní cíle: **motivující cíle, přesné specifické cíle, účast na stanovování cílů a zpětnou vazbu**. První tři cíle vedou k dosažení vyššího výkonu, poslední cíl zpětné vazby směřuje k dosažení efektivního výsledku. Plní funkci informační a motivující. Tato teorie se uplatňuje při krátkodobých cílech. Jejím hlavním nedostatkem a velkou nevýhodou je orientace na jedince, nikoli na celou skupinu zaměstnanců.³⁰

²⁷ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. s. 19-20. ISBN 978-80-271-0227-3.

²⁸ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 224. ISBN 978-80-247-1407-3.

²⁹ DĚDINA, J. a ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 69. ISBN 978-80-247-2149-1.

³⁰ DĚDINA, J. a ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 70. ISBN 978-80-247-2149-1.

Základem **teorie spravedlnosti (rovnováhy)** je sociální srovnávání lidí především v jejich vnímání k spravedlivému přístupu k nim samotným s ohledem k jiné osobě nebo skupině lidí. Jedná se o proces výměny, kdy jedinec očekává odměnu za svůj pracovní výkon a srovnává ji s přístupem, jenž byl učiněn vůči ostatním. K motivaci v tomto případě dochází u jedinců pouze tehdy, pokud je vnímání tohoto procesu v nerovnováze.³¹ K předním představitelům patří **J. S. Adams**.

C) Teorie X a Y

V 50. a 60. letech se pozornost manažerů soustředila na nové způsoby vedení lidí. **D. McGregor** charakterizoval převažující pohled na vedení lidí jako **teorii X**. Předmětem jsou líní lidé vyhýbající se práci, již jsou k práci přinuceni systémem odměn a trestů a jsou neustále pod dozorem. Převážně se vyhýbají odpovědnosti a raději se nechávají řídit. I v této skupině se nacházejí jedinci, jichž se to netýká. Ti naopak přijímají odpovědnost a řídí, kontrolují ostatní. V protikladu stojí **teorie Y**, jež je postavena na důvěře a pozitivním vztahu k práci. Práce je pro člověka přirozenou aktivitou, kterou vykonává samostatně a odpovědně. Schopnost rozhodování není jen záležitostí jednoho člověka, ale celé skupiny lidí. Tento potenciál organizace nevyužívá, ale dohlíží na ně a vede je.³²

³¹ PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. s. 70. ISBN 80-245-0703-X.

³² BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. s. 5-6. ISBN 80-251-0505-9.

3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST PRÁCE

Jedná se o faktory, které mají přímou nebo nepřímou vazbu s uspokojováním potřeb v oblasti práce, a čeho lidé dosahují v různé intenzitě podle toho, jaké je jejich pracovní jednání a pracovní výsledek. V první řadě se jedná o faktory ovlivňující kvalitu práce a míru pracovního úsilí v organizaci. Vzájemným působením **vnitřních podnětů** (motivátorů) a **vnějších podnětů** (stimulů) se zřetelně ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců k činnosti.³³

Mezi příznivé **posilující faktory** patří: transparentní politika a organizační struktura organizace; přesně stanovené cíle, kterých má zaměstnanec dosáhnout; různorodá práce; možnost větší svobody při práci; příležitost využití svých doposud získaných schopností a dovedností; náležitě ocenění v pracovní skupině, odměna za odvedenou práci; vztahy na pracovišti apod.

Opakem pozitivních posilujících faktorů jsou nepříznivé **oslabující faktory**, do nichž se řadí: špatné sladování profesního života se soukromím; nekolegialita; přetěžování pracovníků; špatné vztahy s nadřízeným; stres; jednotvárnost práce apod.³⁴

Správná volba motivačních faktorů a jejich správné kombinování a využívání vede k úspěšnosti v motivaci zaměstnanců a k prosperitě organizace. Za nejčastější a zpravidla nejsilnější faktor se stále považuje **odměna**, kterou za svou práci zaměstnanci získávají.³⁵

³³ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 162. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 36. ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁵ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. s. 19-20. ISBN 978-80-271-0227-3.

3.1 Odměňování

Jedno ze základních pravidel motivace tvrdí, že za každý splněný úkol náleží člověku určitá forma **odměny** nebo případná hrozba **sankce**. Odměna má nespočet podob, tudíž nemusí mít pouze podobu **hmotnou** (mzda, prémie, výkonové odměny apod.), ale i podobu **nehmotnou**, vyznačující se **příjemným pocitem**, motivující pro zvýšení pracovního výkonu (povýšení, uznání, autonomie, školení apod.). Pozitivní vliv finanční odměny je spojen s konkrétními výsledky či jednáním pracovníka. Pokud dochází k jejímu automatickému vyplácení, její motivační účinek se oslabuje anebo se jeho význam pro zaměstnance ztrácí. Z velké části tento postup vede k pracovní stabilizaci, odstranění a omezení nespokojenosti. K pozitivní motivaci může přispívat i **negativní motivace** v podobě sankcí. **Sankcí** za špatně odvedenou práci nebo neuspokojivé pracovní výsledky bývá zpravidla snížení nebo nepřiznání žádné odměny a v nehmotné podobě kritika. Kritika je pro samotného člověka velmi nepříjemná situace, již se snaží během svého nejen pracovního, ale i soukromého života vyhýbat.³⁶

Mezi nehmotné odměny patří pro svůj posilující účinek **uznání**, jež je pro zaměstnance v praxi důležitým motivačním faktorem pro jejich spokojenost. Vděk a pochvala od nadřízených zaměstnancům dodává pocit důležitosti, potřeby a sounáležitosti s firmou, nemají potom žádný důvod k odchodu od dosavadního zaměstnavatele.³⁷

Spokojenost a nespokojenost v odměňování se u zaměstnanců začne projevovat tehdy, když dochází ke srovnávání pracovních výsledků s ostatními kolegy. Finanční ohodnocení vnímají jako **zpětnou vazbu** od svého vedoucího zaměstnance a výši svého finančního ohodnocení přisuzují ke společenské prestiži své pracovní pozice.³⁸

Mezi slabé stránky systému odměňování, jež nemají vliv na motivaci ke zvýšení pracovního výkonu, ale spíše vedou k nespokojenosti, řadíme: neodpovídající výši platu

³⁶ URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 4. ISBN 978-80-247-3955-7.

³⁷ BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 132. ISBN 978-80-247-2903-9.

³⁸ WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 19-20. ISBN 978-80-247-2361-7.

k vykonávané pracovní pozici; netransparentní, nespravedlivý systém odměňování, nepřesná nebo chybějící pravidla pro stanovení variabilní složky; žádnou vazbu na pracovní hodnocení zaměstnance; nedostatečné uznání a přehlížení zaměstnanců v podniku; nenaslouchání.³⁹

Pro **zvýšení spokojenosti** zaměstnanců se systémem odměňování a k jeho posílení se doporučují následující opatření:

Konkurenceschopný základní plat odrážející přidanou hodnotu – v podobě regulace základních platů, která by nebyla vázána na pracovní místo, hierarchii v organizaci nebo dosavadní praxi. Musejí být přesně stanovena kritéria, která by byla spojována s požadovanými schopnostmi a dovednostmi, s trhem práce a s klíčovostí zaměstnanců pro společnost.

Stanovení cílových odměn – musejí být stanovena pevná pravidla, která mohou vedle dosažených cílů obsahovat i hodnocení kvality individuálního, týmového nebo kombinovaného pracovního výkonu po ukončení zakázky pro organizaci (vyplnění hodnotícího formuláře zákazníkem).

Individuální složka výkonové odměny – měla by být stanovena přesně hodnotící kritéria práce zaměstnance (kvalita práce, náročnost, odpovědnost apod.). Hodnocení musí být prováděno pravidelně, alespoň jednou za rok. Na základě výsledků pak bude navýšen plat v platové složce osobního příplatku.

Monitorování platového systému pro jeho transparentnost, spravedlnost, efektivnost a přesnost – prováděn pravidelný průzkum v oblasti efektivnosti manažerů pomocí procesu řízení a hodnocení výkonu.⁴⁰

³⁹ URBAN, J. *Pracovní spokojenost a její faktory*. /online/. cit. 2019-03-20. Dostupné z:

<http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-factory/>.

⁴⁰ BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 140-142. ISBN 978-80-247-2903-9.

Mlčenlivost o skutečné výši platů u jednotlivých zaměstnanců – porušením tohoto tabu dochází k poklesu angažovanosti, problémovým situacím v mezilidských vztazích na pracovišti nebo v podniku.⁴¹

Dobře nastavený systém odměňování dodržuje základní zásady říditelnosti, strategie, hospodárnosti a ekonomie, spravedlnosti, přiměřenosti, rovnosti, diferencovatelnosti, důslednosti, transparentnosti a motivace.⁴²

V úzkém vztahu s odměňováním souvisí hodnocení pracovního výkonu pracovníků, od něhož se odvíjejí další personální rozhodnutí v podniku.

3.2 Hodnocení

Hodnocení je pro organizaci velmi důležité, jelikož získává informace o zaměstnancích a o jejich náležitém přínosu a následném využití pro zaměstnavatele. Z pohledu zaměstnance může být považováno za **zpětnou vazbu**, která je vázána nejen na pracovní výkon samotný, ale i na jeho chování, jednání vůči druhým kolegům, s nimiž přichází do kontaktu.⁴³

V praxi se mluví převážně o formálním a neformálním hodnocení. **Formální hodnocení** probíhá plánovitě, systematicky a periodicky. Vždy se pořizuje písemný dokument, podle něhož se poté odvíjejí další personální rozhodnutí. Opakem formálního hodnocení je **neformální**, pro něj je typické nahodilé slovní hodnocení během pracovní činnosti. Je součástí každodenního života a komunikace zaměstnance v podniku. Dalším hlavním rozdílem, kterým se liší od formálního hodnocení, je jeho nezdokumentovatelnost.⁴⁴

⁴¹ MUŽÍK, J. *Management pracovního výkonu*. Žatec: Ohře Media, 2016. s. 114. ISBN 978-80-906287-4-8.

⁴² ČASTORAL, Z. *Management lidského faktoru*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. s. 211. ISBN 978-80-7452-038-9.

⁴³ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 144-145. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁴⁴ MUŽÍK, J. *Management pracovního výkonu*. Žatec: Ohře Media, 2016. s. 97-98. ISBN 978-80-906287-4-8.

„Hodnocení seznamuje dále pracovníka s jeho perspektivou v podniku a ovlivňuje pracovníkův zájem v tomto směru a diferencuje odměňování.“⁴⁵

Hodnocení se orientuje na kvalitu práce, výkon, na přístup k práci, chování, jednání a osobnost pracovníka. Pro nejméně subjektivní výsledek hodnocení je nutné dodržovat konkrétní přístupy. První metoda vychází z **výsledků stanovených úkolů**, které se vždy vážou na konkrétní pracovní místo, pro něž jsou určeny cíle vycházející z plánů organizace. Hodnocena je přednostně kvantita splněných úkolů, jejich kvalita a jejich schopnost plnění v termínu. Dalším nejvíce používaným přístupem v praxi jsou **standardizované hodnotící formuláře**, které vycházející z předem vytvořených bodových nebo slovních kritérií. Výhodou tohoto přístupu jsou zejména nízké náklady, časová nenáročnost a možnost testování velkého počtu zaměstnanců.⁴⁶

Tyto přístupy jsou součástí předem nastaveného hodnotícího procesu, který má podobu pevně stanoveného konceptu vycházejícího z požadavků jednotlivých pracovišť. Tento proces se skládá z **přípravné fáze**, během níž dochází k vytváření pravidel a formulářů. V druhé fázi se **sbírají data a podklady k pracovnímu výkonu**. Ve třetí fázi se **vyhodnocují výsledky práce**, pracovní schopnosti, jednání a chování zaměstnanců. Ve čtvrté fázi se realizují **hodnotící rozhovory** mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem. Závěrečná fáze je nejdůležitější, jelikož se hodnocený pracovník dozvídá výsledky své práce. Při hodnotícím rozhovoru dochází ze strany hodnotitelů k nejčastějším chybám, jež mohou ovlivnit motivaci a spokojenost zaměstnance a jež vycházejí ze zaujatosti hodnotitele. Mezi nejzákladnější patří: **efekt svatozáře**, kdy hodnotitel na základě svého osobního názoru na pracovníka hodnotí jeho výkon. Další je **omyl v lpění na středové tendenci**, což je charakteristické pro hodnotitele, kteří zpravidla volí pouze středovou hodnotu, jejich výsledek hodnocení je poté průměrný. **Shovívavost nebo přehnaná přísnost** se vyznačuje zkresleným zhodnocením pracovního výkonu. V případě **zaujatosti vyplývající z rozdílnosti kultur** hodnotitel vychází z žebříčku hodnot země, odkud pochází, a podle něj přistupuje k hodnocení.

⁴⁵ DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 230. ISBN 80-247-1300-4.

⁴⁶ ČASTORAL, Z. *Management lidského faktoru*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. s. 210. ISBN 978-80-7452-038-9.

Osobní předsudky mohou při hodnocení podávat zkreslené výsledky. Snižují účinnost hodnocení a nesou v sobě diskriminační prvky. Osobní předsudek se týká především celých skupin, nikoli jednotlivců. **Efekt nedávnosti** vychází ze zapamatování si nějakých skutků hodnoceného a hodnotitel pak v rámci těchto vzpomínek přistupuje k jeho hodnocení.⁴⁷

Z výše uvedených příkladů vyplývá, že velkým rizikem pro hodnocení je subjektivní přístup hodnotitelů. Proto by se měla jakákoli organizace snažit vytvořit systém hodnocení s přesným vymezením hodnotících kritérií, jehož výsledkem by bylo přesné a objektivní hodnocení vykonávané práce. Hodnocení má informační charakter pro samotnou organizaci v oblastech přehledu o úplném výkonu v organizaci, odměňování, kariérního a osobního růstu zaměstnance.⁴⁸

3.3 Vzdelávání pracovníků, plánování osobního rozvoje a řízení kariéry pracovníků

Vzdelávání a rozvoj zaměstnanců se orientuje na formování pracovních schopností člověka, během něj se vytvářejí hodnoty za účelem zlepšení pracovního výkonu. Vzdelávání je celek záměrných, vědomých a plánovaných činností zaměřených na získávání konkrétních znalostí, schopností, postojů a dovedností. Cílem těchto činností je zvýšení nebo prohloubení kvalifikace pro dosažení ještě většího pracovního výkonu. Formování kvalifikace zaměstnanců v organizaci vychází ze strategie, politiky a personálního plánování. Obsahem této strategie a politiky jsou následující přístupy: **Organizace bez strategie** se pouze v této oblasti řídí podle ustanovení pracovněprávních předpisů v podobě povinného doškolování, odpovědnost rozvoje spočívá na samotném zaměstnanci. Druhým přístupem v pořadí je **nesystematická koncepce interního vzdělávání**, která je nahodilá a pokrývá pouze reálné potřeby vzdělávání, které ve firmě vzniknou. Třetím přístupem je **systematické vzdělávání zaměstnanců**, v jehož rámci je vzdělávání a rozvoj hlavní prioritou personální práce a je jí věnována trvalá pozornost.

⁴⁷ MUŽÍK, J. *Management pracovního výkonu*. Žatec: Ohře Media, 2016. s. 103-104. ISBN 978-80-906287-4-8.

⁴⁸ ČASTORAL, Z. *Management lidského faktoru*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. s. 211. ISBN 978-80-7452-038-9.

Mezi přednosti radíme zlepšení produktivity práce, lepší kvalifikaci zaměstnanců, nižší náklady, zvýšení konkurenceschopnosti a zlepšení mezilidských vztahů.⁴⁹ Tento typ také zvyšuje motivaci, podporuje možnost pracovního postupu, organizace zároveň připravuje pracovníky podle svých potřeb. Můžeme tedy říci, že tento systém vzdělávání je detailně propracován, velmi dobře organizován a jeho procesy jsou mezi sebou logicky provázané.⁵⁰

Za velmi důležitou část personální strategie a personálního plánování se považuje dobře vypracovaný **vzdělávací program**, který se zaměřuje na vymezení cílů vzdělávání, na prostředí, v němž bude docházet ke vzdělávání, na kombinaci různých přístupů ke vzdělávání, vyhodnocení efektivnosti procesů, identifikaci potřeb vzdělávání.⁵¹

Pro efektivitu vzdělávání je nutné provést **analýzu vzdělávacích potřeb**, jež vychází ze čtyř základních skupin. Do první skupiny patří **údaje** týkající se chodu **celé organizace**. Druhou skupinou jsou **údaje zaměřené na pracovní místo**. Do třetí patří **údaje vztahující se pouze na zaměstnance** a čtvrtá skupina obsahuje **údaje o okolí organizace**.⁵²

Na druhou a třetí skupinu navazuje **plán osobního rozvoje zaměstnance**, který vychází z **podrobné analýzy současného stavu a potřeb rozvoje, stanovených cílů, z přípravy plánu akcí a ze samotné realizace**. Jednotlivé potřeby lze uspokojit v mnoha činnostech nebo v různých kurzech. Osobní rozvoj zaměstnance dochází na základě **plánované zkušenosti, učení se akcí, učení se hrou, výcviku, hraní rolí, simulace, skupinového cvičení** apod.⁵³

⁴⁹ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 286-288. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁵⁰ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 171-172. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 466. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵² KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 290. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵³ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 471-480. ISBN 978-80-247-1407-3.

Obsah osobního plánu zaměstnance označuje název pracovní pozice s vymezením pracovních úkolů a jednání. Upřesňuje hodnotící kritéria měření pracovního výkonu, popisuje postup realizace vzdělávacích aktivit a následně definuje způsob jejich ukončení, vyhodnocuje dosažené cíle a navrhuje opatření ke zlepšení. Dobře vypracovaný plán osobního rozvoje se stává součástí většího celku, jehož prostřednictvím lze vymezit jiný systém personálních činností vedoucí k nasměrování profesní kariéry zaměstnance.⁵⁴

„*Kariérou se nejčastěji rozumí pracovní (funkční) postup či celkový profesní průběh života člověka (profesní dráha člověka).*“⁵⁵ **Řízení kariéry pracovníků je klíčovou součástí personální strategie**, která tak zajišťuje pro svou budoucnost potřebný lidský potenciál. Vytváří zaměstnancům v organizaci vhodné podmínky pro povýšení. Intenzita kariéry je individuální, protože každý jedinec se vyvíjí jinak. Na začátku dochází k rychlému nárůstu znalostí a dovedností, které jsou nápomocny pro určení dalšího směru kariéry, postupně se tyto získané znalosti mění a upevňují, vytvářejí a stabilizují kariérní dráhu. Časem člověk dozrává a v součinnosti se svou motivací a příležitostmi postupuje ve své dráze.⁵⁶

Cílem **politiky řízení kariéry** je povzbuzovat a podporovat lidi tak, aby mohli realizovat svůj potenciál a dosáhnout úspěšné kariéry v organizaci, zajistit jim podmínky pro vzdělávání a získávání nových zkušeností pro různý stupeň pravomocí a odpovědností, kterého mohou dosáhnout. Z pohledu organizace je **cílem řízení kariéry** zajistit dostatečný příliv **talentů**, který by vytvořil a udržel jejich potřebný počet. Politika organizace spočívá i v zajištění dostatečného množství vysoce výkonných zaměstnanců, kteří vykazují dobré výsledky na své současné pracovní pozici, prostřednictvím vysokého finančního ohodnocení nebo jejich povýšením. K vyhledávání existujících talentů slouží **audity talentů**, jež na základě vyhodnocení pracovního výkonu poskytují základnu pro plánování a následnictví. Cílem **plánování následnictví** je vytvořit soubor talentů pro

⁵⁴ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 306. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁵⁵ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 175. ISBN 978-80-247-2497-3.

⁵⁶ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 175. ISBN 978-80-247-2497-3.

pokrytí volných pracovních pozic, vytvořených povýšením, odchodem do důchodu, odchodem z organizace či převedením zaměstnance na jiné pracovní místo.⁵⁷

Většina společností si uvědomuje, že kariérní růst a pravidelné povyšování patří mezi nejdůležitější důvody pro setrvání nebo odchod z organizace. Ne každá organizace si může dovolit nabízet kariérní růst svým zaměstnancům nebo nemá dobře vypracovanou personální strategii v oblasti interního zjišťování talentů. Školení u nich bývá neadekvátní nebo jen omezené na určité pozice nebo útvary. Zaměstnanci nejsou žádným způsobem informováni o možnosti kariérního růstu apod. Všechny tyto problémy mohou vést ke **stagnaci růstu a kariérní frustraci**. Jedná se o projev **nespokojenosti zaměstnance**, který má potřebu realizace v profesním životě. Aby nedocházelo k nespokojenosti, je nutné učinit ze strany organizace prevenci pro zachování motivovanosti zaměstnanců. Hlavním aktérem ovlivňujícím spokojenost je vždy přímý nadřízený zaměstnanec. Když manažer nezná proces a zanedbává rozhovory o plánech kariéry nebo jej vůbec nevytváří, je výsledkem tohoto přístupu nerovnováha a její důsledek je pozvolna kolabující systém. Proto je důležité zajistit **školení všem manažerům, jež jsou zaměřená na oblast koučování kariéry**. Další prevencí pro zlepšení je pravidelné **poskytování předpřipravených informací o kariérních postupech a požadovaných dovednostech**. Zaměstnanci potřebují být seznámeni s popisem pracovního místa a požadavky pro jeho obsazení. Nejdůležitějším opatřením je **informovanost o strategii, vývoji a plánech potřeby talentů** ve společnosti. Tímto se zaměstnanec dozvídá o změnách ve firmě, z nichž může vyplývat možnost jeho kariérního postupu.⁵⁸

Informovanost a komunikace je tedy dalším motivačním faktorem v práci člověka, jenž má výrazný vliv na jeho celkovou spokojenost.

⁵⁷ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 335-338. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁵⁸ BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 109-118. ISBN 978-80-247-2903-9.

3.4 Komunikace a sdílení informací

Komunikace v pracovním prostředí zastává velmi důležitý motivační faktor ovlivňující **uspokojování potřeb** zaměstnanců při dosahování osobních i pracovních výsledků. Pracovní spokojenost se odvíjí od nastavení komunikačního procesu, během něhož dochází k předávání informací. Pokud tento proces dobře funguje, je jeho výsledkem zvýšená výkonnost a efektivita nejen u zaměstnanců, ale i napříč celou organizací. V opačném případě dochází při jakémkoliv narušení komunikace ke špatné informovanosti o záměrech organizace nebo neúplnému sdělení o rozhodnutí až po úplné vynechání zprávy pro obyčejné zaměstnance, jejímž výsledkem jsou krizové situace a tvoření **komunikačních bariér** na pracovišti. Zaměstnanci si tak sami začnou vytvářet svou **intepretaci nepřímých sdělení**, vedoucí k otevření prostoru pro **podezíravost** a **negativismus ve firmě**. Pod tímto dlouhodobým vlivem dochází k nedůvěře a nejistotě a k celkové nespokojenosti, která může vyústit ve vzájemnou soupeřivost nebo dokonce až v rivalitu mezi kolegy na pracovišti.⁵⁹

Proto je komunikace na pracovní úrovni pro organizaci klíčová, jelikož s její pomocí se sdílejí se zaměstnanci strategie a záměry směřující ke zvýšení výkonnosti a konkurenceschopnosti organizace, to vše za předpokladu dobře nastavené komunikační struktury. Tato struktura je z velké míry dána **formální** hierarchií organizace ve směru odshora dolů a z menší části **neformální** komunikace, která vzniká mimo ni. Neformální komunikace je označována za příčinu nedorozumění, jež má velký vliv na celkové pracovní chování a jednání zaměstnance.⁶⁰

Mezi hlavní a nejvíce využívané způsoby předávání informací v komunikaci patří **verbální komunikace**. Zařazuje se mezi hlavní motivační faktory pro vytvoření bezkonfliktního, přátelského pracovního prostředí a současně i k dosahování vysokých pracovních výkonů.

⁵⁹ McLAGANOVÁ, P. a KREMBS, P. *Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. s. 14-16. ISBN 80-85943-75.

⁶⁰ DĚDINA, J. a ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

„Základním motivačním stimulem však zůstává maximální možnost míra informovanosti spolupracovníků o tom, co mají dělat, jak je to důležité, jak jsou na nich závislí jiní pracovníci, jaký dopad má vykonaná práce na interní prostředí organizace a na plnění jejich cílů...“⁶¹

Pokud příjemce není dostatečně stimulován, nemá pro něj sdělení žádný význam, a nepovažuje ho tedy za důležité.⁶²

Pro vedoucího je komunikace nenahraditelným zdrojem informací, prostředkem zpětné vazby a jedním z hlavních projevů firemní kultury. Interní komunikace mezi **nadřízeným a podřízeným zaměstnancem** probíhá v šesti tematických úrovních, vyjádřených stručnou otázkou:

- **Co mám dělat?** (co organizace od zaměstnance očekává);
- **Jak se mi daří?** (průběžné hodnocení pracovního výkonu);
- **Stará se firma o mě?** (jaké možnosti firma nabízí pro seberealizaci svých zaměstnanců, jaké jsou zaměstnanecké benefity apod.);
- **Jak se firmě daří?** (úspěšnost, konkurenceschopnost apod.);
- **Jací jsme?** (firemní kultura, jak je hodnocena zákazníky, zaměstnanci apod.);
- **Jak se můžeme zlepšit?** (motivující oblast pro otevřený dialog mezi nadřízeným a podřízeným směřující k zainteresovanosti na rozvoji organizace).⁶³

Komunikační proces zpravidla probíhá mezi dvěma a vícero zaměstnanci, během něj dochází k přenosu kódované zprávy tak, aby obsah sdělení nebyl nějak deformován, a přitom došlo k jeho rychlému transferu a pochopení na straně příjemce. Na samotný proces dekódování působí mnoho ovlivňujících faktorů. V této fázi je velmi důležité správné pochopení obsahu sdělení, které by mělo být srozumitelné. Rizikem

⁶¹ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 280-281. ISBN 978-80-247-2614-4.

⁶² JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. s. 63. ISBN 80-247-0781-0.

⁶³ VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. s. 277. ISBN 978-80-247-2614-4.

v komunikačním procesu je **šum**, jenž vzniká v jakékoli fázi procesu. Závěrečnou fází je zpětná vazba, jež ovlivňuje celou komunikaci v pozitivním, ale i negativním směru.⁶⁴

Zpětná vazba se řadí mezi významné motivační nástroje pro rozvíjení a růst zaměstnance. Poskytovat zpětnou vazbu není vůbec lehké. Je potřeba k ní přistupovat s velkou přípravou ze strany nadřízeného, jenž má poskytnout informaci o pracovním výkonu. Jedná se o psychicky náročnou činnost nejen pro vedoucí pracovníky, kteří se jí zpravidla snaží vyhnout nebo ji podávají velmi omezeně, ale i pro zaměstnance. Důsledkem jejího nedostatku nebo absence vznikají u zaměstnanců velké pochybnosti o jejich osobním přínosu pro organizaci a klesá spokojenost s jejich pracovním výkonem. Z dlouhodobého hlediska trvání těchto pochybností přechází v pracovní nespokojenost.⁶⁵

Pro efektivnost komunikačního procesu a jeho zpětné vazby je nutné dodržovat zásady minimalizující kritiku a negativní osobní útoky na příjemce. Mezi základní a nejdůležitější patří:

Diskrétnost má podstatný význam pro zpětnou vazbu, je prevencí před veřejným ponižením. **Otázky místo obviňování** je pravidlo, které by se mělo striktně dodržovat. Na začátku každé zpětné vazby je nutné pokládat otázky, během nichž se zjišťuje, jaký postoj k určité situaci zaujímá sám příjemce. Výsledkem je předcházení jakýmkoli osobním útokům. Nutná je také **přímost**, čestné a otevřené konstatování toho, co si myslíme, víme, cítíme nebo potřebujeme. **Respekt k druhým** znamená uznání důstojnosti, myšlenek, pocitů, potřeb i názorů spolupracovníka. **Společná odpovědnost** zajišťuje obousměrnou komunikaci směřující k dosažení pozitivních, vzájemně uspokojivých výsledků. **Stanovení cíle** určuje, čeho chceme v diskuzi dosáhnout, s tím souvisí i odpovídající přizpůsobení vlastního jednání a vyjadřování.⁶⁶

⁶⁴ NOVÝ, I., A. SURÝNEK a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

⁶⁵ SLOVÁČKOVÁ, Z., HORÁKOVÁ, P. a RENDOS, D. *Zpětná vazba*. /online/ cit. 2019-03-20. Dostupné z https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/08-zpetna-vazba.html.

⁶⁶ McLAGANOVÁ, P. a KREMBS, P. *Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. s. 113-114. ISBN 80-85943-75.

Oproti předchozímu je také nutností poukázat na podstatu znalosti **komunikačních dovedností vedoucích zaměstnanců**, které jsou předpokladem pro bezkonfliktní komunikaci. Nelze se je učit za pochodu v organizaci, jelikož v mezičase by jejich neznalost způsobila velké újmy v pracovním prostředí v organizaci.⁶⁷

Komunikace je spojení mezi lidmi a je důležitá pro fungování v organizaci i mimo ni. Verbální komunikaci doplňuje v organizaci **písemná komunikace**, jež se nejčastěji vyskytuje v neformální podobě **e-mailu**. Při tomto druhu komunikace vzniká velké riziko nepochopení se, jehož příčinou je mnoho informací najednou, jež mohou být zavádějící. Zaměstnanec nemá v takovém případě možnost osobního kontaktu s odesílatelem pro upřesnění zadaného úkolu. Tento způsob komunikace může být příčinou nespokojenosti zaměstnanců, kteří nejsou na tento způsob zvyklí a cítí se tak odbyti.⁶⁸

3.5 Interpersonální vztahy na pracovišti

V organizaci pracovníci tráví většinu svého času a vztahy, v nichž se pohybují, výrazně ovlivňují jejich pracovní spokojenost. Vztahy na pracovišti se utvářejí dvojím způsobem, a to na **vertikální úrovni**, která vychází z organizační struktury organizace a vymezuje tedy vztah mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem, a na **horizontální úrovni**, jež je typická převážně pro vztahy mezi spolupracovníky. **Formálnost** těchto vztahů je dána především vnitřními procesy, které přesně vymezují odpovědnost a kompetentnost v rozhodování. **Pracovní skupiny** se formují v jednotlivých úrovních a mohou se vyznačovat vstřícnou spoluprací s dosahováním vynikajících pracovních výsledků nebo naopak mezi nimi vzniká rivalita a nepřátelství. Opakem formálnosti je **neformálnost** vztahů na pracovišti, ty se zpravidla vytvářejí především v rovině horizontální a mimo organizační strukturu. Vyznačují se především vřelostí, neřízeností, sdílenou intimitou a osobním zájmem o kolegu. Existence těchto neformálních pracovních skupin výrazně ovlivňuje atmosféru na pracovišti. **Atmosféra na pracovišti** může být pozitivní, podporující a motivující pracovníky k lepším výsledkům,

⁶⁷ JANDA, P. *Vnitřní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. s. 66. ISBN 80-247-0781-0.

⁶⁸ DĚDINA, J. a ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 121. ISBN 978-80-247-2149-1.

nebo negativní, jejíž výsledek znamená pro organizaci destruktivitu. Plní tedy nenahraditelnou funkci v pracovním procesu a v uspokojování potřeb někam patřit.⁶⁹

V rámci interpersonálních vztahů dochází k uspokojování dále uvedených sociálních potřeb: „*sociálního klimatu, poskytovat a přijímat pomoc, někoho ovládat, někomu se podřizovat, být přijímán, náležet k určité skupině lidí, nalézat osoby blízké vlastní hodnotové orientaci, sociálních jistot*“,⁷⁰ v nichž dochází k rozvoji nebo stagnaci pracovníka v konkrétní pracovní skupině v konkrétní sociální roli.

Pokud se ve své **sociální roli** zaměstnanec nedokáže přizpůsobit nebo není dostatečně motivován či stimulován pro splnění stanoveného úkolu, dochází k **intrapersonálnímu konfliktu**. Ten se odehrává uvnitř člověka v situacích rozhodování, člověk tak nedokáže přiřadit prioritu jednotlivým pracovním úkolům a začne pochybovat sám o sobě. Dále vznikají při rozdílnosti názorů při snaze předat rozhodovací pravomoci na někoho jiného. Mezi ty nejčastější v organizaci řadíme **interpersonální konflikty**, jejichž příčiny bývají rozmanité, patří do nich struktura, v níž dominuje mocensství, špatné pracovní prostředí, špatná organizace práce, nekvalifikovanost nadřízeného, špatná informovanost. To vše má negativní dopad na mezilidské vztahy v organizaci a na pracovní výkon.⁷¹

Tento okruh je rozšířen o konflikt **mobilizující**, jehož charakteristickým znakem je krátkodobost, inovace a připravenost na diskuzi. Konflikt se převážně váže na vnitřní změny v organizaci, které mají dopad na nižší pracovní místa. Objevuje se i konflikt **destruktivní**, který se vyznačuje svým negativním postojem k neřešeným otázkám a problémům, nerespektováním pravidel, a následkem je ničení sociálního klimatu, týmového kolektivu v organizaci.⁷²

⁶⁹ BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 32-40. ISBN 987-80-247-4211-3.

⁷⁰ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 194. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁷¹ NOVÝ, I., SURÝNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

⁷² DĚDINA, J. a ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 125. ISBN 978-80-247-2149-1.

Reálnou hrozbu současnosti s výrazným dopadem na funkčnost podniku představují jiné dva typy konfliktů. Prvním je **genderový** konflikt vznikající z nerovnoměrného počtu zastoupení pohlaví v kolektivu, různých ambic, kompetencí a zdrojů mezi pohlavími. Využíváním jejich osobnostních rysů ve prospěch jim vlastní práce může organizace předcházet důležitým fatálním dopadům na celkovou spokojenost, ale i na pracovníky samotné. Druhým je **generační** konflikt, jenž se odehrává mezi staršími a mladšími pracovníky. Vzniká mezi nimi rivalita, starší mají strach o své místo a mladí se snaží svou ctižádostí získat místo svých starších kolegů. Pro zabránění šíření těchto konfliktů je nutné vymezit hranice a nastavit pravidla vzájemné spolupráce.⁷³

„Je důležité uvědomit si, že každý konflikt v sobě nese příležitost a dovede-li jí využít, může se stát pozitivem. Pokud ne, může nás zničit.“⁷⁴

Jak už bylo řečeno v této kapitole, vztahy v organizaci jsou úzce propojeny s hierarchií organizace, z níž se odvíjí způsob chování, jednání a přístup vedoucích zaměstnanců ke svým podřízeným při pracovních aktivitách, řešení konfliktů nebo naplňování cílů. Můžeme tedy rozlišovat jednotlivé styly řízení a jejich vztah k lidem v podniku.

3.6 Styly řízení

Každý z manažerů je do značné míry ovlivněn svými dominantními osobnostními předpoklady pro řízení lidí. Jedna potřeba převažuje nad druhou nebo se v průběhu praxe rozvíjí a mění. Tento měnící se průběh má značný vliv na osobnostní styl řízení, který se pak odráží v motivaci, v efektivitě práce jednotlivců a pracovních skupin.⁷⁵

Mezi nejčastější a nejznámější styly patří **autokratický styl**, který vychází z předpokladů teorie X, jeho hlavní vlastností je nedělitelná velitelská pravomoc a prakticky neexistuje zpětná vazba mezi podřízeným a nadřízeným zaměstnancem.⁷⁶

⁷³ BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. s. 99. ISBN 987-80-247-4211-3.

⁷⁴ Tamtéž, s. 99.

⁷⁵ DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 94-97. ISBN 80-247-1300-4.

⁷⁶ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 18. ISBN 978-80-7452-020-4.

K dalším charakteristickým znakům patří důrazná detailní kontrola podřízených a vysoká formálnost vztahů. Výhodou tohoto stylu řízení je, že jsou striktně dána pravidla ústní i písemná v podobě vnitřních předpisů a pravidel ve vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, čímž je zajištěno včasné odevzdání dokončených úkolů. Zaměstnanec si tak nedovolí neodevzdat zadanou práci pozdě, jelikož ví, že by následoval trest. Značnou nevýhodou tohoto stylu řízení je, že potenciál jednotlivých zaměstnanců ustupuje do pozadí.⁷⁷

Pokud člověk má potřebu se nějakým způsobem iniciovat, tento styl řízení mu to neumožní, navíc při dlouhodobém nespokojování potřeb seberealizace dochází k demotivaci a pracovní nespokojenosti na straně podřízeného.⁷⁸

Demokratický (participativní) styl se především zaměřuje na kolektivní spolupráci. Manažer se o funkci vedení dělí se členy týmu, dokáže ocenit a využít přednosti, schopnosti a kvality podřízených. K dosažení cílů využívá aktivní spoluúčast podřízených a motivuje je především odměnou. Komunikace mezi nadřízeným a podřízeným je oboustranná, ale v případě rozhodnutí si vedení ponechává poslední právo rozhodnout. Výhodou tohoto stylu řízení je možnost podílení se jednotlivců na pracovních úkolech organizace, nevýhodou je velká časová ztráta.⁷⁹

Liberální styl vychází z předpokladů teorie Y, jeho hlavním motivátorem je „*přenesení veškerých pravomocí a odpovědnosti za plnění úkolů na podřízené.*“⁸⁰

Tento styl je vnímán jako **skutečný styl laissez-faire**, který způsobuje mnoho nejasností mezi manažerem a podřízenými zaměstnanci. Nechává podřízené samostatně pracovat na úkolech a rozhodnutích a vůbec se nezajímá o problémy.⁸¹ „*Je to spíše ne-styl vedení,*

⁷⁷ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 33. ISBN 978-80-247-3269-5.

⁷⁸ DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 230. ISBN 80-247-1300-4.

⁷⁹ BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. s. 19. ISBN 978-80-7452-020-4.

⁸⁰ Tamtéž, s. 20.

⁸¹ DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. s. 108. ISBN 80-247-1300-4.

nebo by se dal označit jako *abdikace*.“⁸² Výhodou tohoto stylu je samostatnost, důležitost, možnost profesního rozvoje v organizaci, nevýhodou je možnost nejistoty, která nastává v případě, kdy si zaměstnanec není jistý svým rozhodnutím o správnosti svého řešení a nemůže poradit se s nadřízeným.⁸³

Každý z výše uvedených stylů má své výhody, a proto nemůžeme říci, který manažerský styl je nejvhodnější nebo nejlepší. Dobrý manažer by měl vždy rozeznat a zvolit takový styl, který by odpovídal situaci, zralosti pracovníků a psychologické zralosti v přijetí odpovědnosti za své rozhodnutí.⁸⁴

3.7 Organizace práce a pracovní podmínky

Organizací práce se rozumí celek aspektů, procesů, během nichž vzniká **pracovní systém**, jenž má značný vliv na uspokojování jednotlivých potřeb jedince či skupiny zaměstnanců v organizaci. Pro funkčnost tohoto systému je velmi důležité, aby byl ze strany úřadu dobře nastaven informační systém, který by našel jakékoliv nedostatky a rizika omezení, které by měly vliv na bezpečnost výkonu práce a zdraví. Za tento informační systém jsou v organizaci odpovědní vedoucí zaměstnanci a personální útvar, kteří mají odpovědnost za dodržování vhodných pracovních podmínek vycházejících z předpisů a zákonů s nimi souvisejícími.⁸⁵

Podle Herzberga patří **pracovní podmínky** do hygienických faktorů motivace. Poukazuje na to, že nemohou vyvolat spokojenost, ale spíše naopak jejich nedodržováním dochází k velkému podnícení nespokojenosti.⁸⁶

V rámci předkládané diplomové práce se zaměříme na určité **pracovní prostředí** zaměstnance, v němž vykonává své pracovní činnosti a setrvává většinu svého

⁸² Tamtéž, s. 109.

⁸³ Tamtéž, s. 109.

⁸⁴ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

⁸⁵ DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. s. 230. ISBN 978-80-7179-893-4.

⁸⁶ PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. s. 108. ISBN 80-245-0703-X.

pracovního času. Jeho pracoviště je tvořeno mnoha **faktory**, které mají dopad na zdravotní stav a psychiku zaměstnance.

Především se jedná o **prostorové uspořádání**, jež by mělo odpovídat povaze pracovní činnosti (pracovní poloha, výška pracovního stolu, velikost kanceláře, velikost pro manipulovatelnost při práci). Další **fyzikální podmínkou**, která ovlivňuje průběh pracovního procesu, je **osvětlení**. Světelnost v místnosti je dána buď denním světlem, nebo umělým osvětlením. Osvětlení má velký význam pro zrakovou únavu a při sdělování a současně i přijímání informací, proto je důležité, aby zaměstnavatel volil takový druh svítidel a jejich rozmístění, aby eliminoval nerovnoměrné osvětlení. Pro zdokonalování osvětlení se využívá i **barva místnosti**. Samotná barva má ze své povahy aktivizující, zklidňující a povzbuzující efekt pro pracovní činnost a psychický stav zaměstnance. Také **hluk** je považován za důležitý faktor pro spokojenost na pracovišti. Do jaké míry je působení zvuku nepříjemné, rušivé nebo dokonce škodlivé pro zaměstnance, záleží na subjektivním vnímání každého z nich. Pro pracovní pohodlí jsou důležité taktéž **mikroklimatické podmínky** pracoviště, jejichž limity jsou určeny zákony tak, aby především chránily **zdraví a bezpečnost člověka**. Jsou tvořeny **rychlostí proudění a vlhkostí vzduchu a teplem**. Rovnováha mikroklimatických podmínek je dána konkrétním pracovištěm a obsahem práce. Při nerovnováze nebo při extrémních výkyvech tepla dochází ke snížení smyslového vnímání a k negativnímu účinku na psychický stav zaměstnance. Pro výměnu vzduchu je nutná dostupnost **větratelnosti** kanceláře. V neposlední řadě mezi škodliviny v ovzduší patří **prach**, který je zdrojem různých alergií a negativně působí na lidský organizmus. Proto jsou úklid kanceláří a čistota pracovního prostoru důležité jako prevence před hromaděním škodlivin, které ovlivňují pracovní proces. Mezi další významné pracovní podmínky patří organizace **pracovní doby**, jež vychází z pracovního režimu, který závisí na počtu pracovních dnů v týdnu a jejich délce, a odvíjí se od náročnosti pracovního procesu. Kromě pevně stanovené pracovní doby se v současnosti uplatňuje **flexibilní rozvržení pracovního režimu** a jeho různé modely pracovní doby. Nejčastějším modelem je **pružná pracovní doba, smlouvy o roční pracovní době a sdílená pracovní místa**. Všechny zmiňované modely vytvářejí podmínky pro sladění rodinného života s profesním. Zaměstnanec

uspokojuje své sociální potřeby, a tím dochází ke zlepšení jeho **kvality práce a celkové pracovní spokojenosti**.⁸⁷

Důležitou roli v pracovním režimu zastává ze zákona vymezený časový rozsah pro přestávky v práci a oddych, které mají vliv na pracovní výkonnost. Jsou prevencí před únavou, k níž dochází z jejich nerovnoměrného rozvržení. Při dlouhodobém nerespektování přestávek dochází k přetížení a zaměstnanec začne chybovat a přestane zvládat pracovní úkoly.⁸⁸

Pokud se pracovní podmínky dlouhodobě nerespektují, vedou k pracovní nespokojenosti a k fluktuaci zaměstnanců i přes bohatou škálu nabízených zaměstnaneckých benefitů a vysokého hmotného ohodnocení.⁸⁹

3.8 Zaměstnanecké benefity

Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny, které mají vliv na pracovní výsledky. Jsou především spojovány s délkou praxe u zaměstnavatele a hierarchickým postavením v organizaci. Cílem těchto benefitů je získat a udržet si kvalitní zaměstnance a nabízet jim takové podmínky, které by přispívaly ke zvýšení jejich spokojenosti a zvýšení výkonnosti. Trendy v této oblasti míří k posílení benefitů šitých na míru. Často se jedná o benefity, které pomohou lépe zvládat pracovní nároky.⁹⁰

Je rozlišeno několik druhů zaměstnaneckých výhod vztahujících se **k práci**, do nichž patří **příspěvky na stravování** (zaměstnavatel přispívá zaměstnanci na oběd, nebo mu poskytuje stravenky), **bezplatné občerstvení** (zajištění pitného režimu voda, káva apod.), **pracovní volno** (dovolená navíc, indispoziční volno, studijní volno apod.), různé **vzdělávací kurzy**, včetně **jazykových kurzů**. Další poskytované výhody se vážou na **sociální oblast**, která se zaměřuje na **penzijní systémy** (příspěvek na penzijní a životní

⁸⁷ PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. s. 230-234. ISBN 80-245-0703-X.

⁸⁸ PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. s. 140. ISBN 978-80-247-3809-3.

⁸⁹ PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. s. 108-109. ISBN 80-245-0703-X.

⁹⁰ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. s. 145. ISBN 978-80-271-0227-3.

pojištění, zaměstnanecké bezúrokové půjčky, sociální výpomoc, životní jubilea, příspěvky na očkování). V praxi jsou upřednostňovány benefity spojené s **pracovními pomůckami** (služební telefon, služební auto, notebooky apod.).

System zaměstnaneckých benefitů je založen na předem stanovených finančních limitech pro každou určitou oblast výhod. Zaměstnanec má svou volbu kombinace těchto výhod tak, aby uspokojoval své potřeby.⁹¹

Zaměstnavatel poskytuje některé výhody **plošně**, ty jsou vypláceny všem bez jakéhokoliv omezení. Pružné poskytování výhod je efektivnější díky flexibilitě související s aktuálními potřebami zaměstnanců.⁹²

⁹¹ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. s. 595-596. ISBN 978-80-247-1407-3.

⁹² URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. s. 147. ISBN 978-80-271-0227-3.

4 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU PROCESŮ VE SLUŽEBNÍM ÚŘADU XY

Tato kapitola se týká analýzy interních dokumentů, jejímž cílem je zjistit stávající stav procesů v úřadu XY ovlivňující motivaci zaměstnanců. Ze získaných výsledků analýzy budou vycházet hypotézy a otázky pro samostatný výzkum.

Organizační struktura úřad XY je členěn do čtyř stupňů řízení, nejvyšší stupeň tvoří **služební orgán**. Pod ním se nachází **sekce**, která je řízena náměstkou služebního orgánu. Podřízenou organizační jednotkou sekce je **odbor**, v jehož čele stojí ředitel odboru. Ve stejné úrovni odboru se nachází **samostatná oddělení**. V podřízeném vztahu k odboru jsou **oddělení**, která řídí vedoucí oddělení, z nichž jeden je vždy jmenován zástupcem ředitele odboru. Zastupuje v plném rozsahu práv, povinností a odpovědnosti, zodpovídá za vybrané úseky činnosti, které mu ředitel odboru svěří.⁹³

Vedoucí zaměstnanci při své řídicí práci dbají na to, aby jimi řízené útvary odváděly práci vysoce kvalifikovanou a odborně erudovanou, jejíž výstupy splňují nároky kladené na služební orgán státní správy. Usilují o to, aby činnost jimi řízených útvarů vždy vycházela z pravdivé analýzy současného stavu věci a respektovala tendence a konkrétní požadavky vývoje integrované péče. Vyplývá z toho, že podřízení zaměstnanci jsou z velké míry kontrolováni. Často jim je zasahováno do jejich práce a tím je omezena možnost se nějak realizovat či podílet se na rozhodnutí. Tímto typem organizační struktury je předem dán postup v komunikaci a sdílení informací napříč celou organizací.

Komunikace a sdělování informací probíhá v úřadu na formální bázi porad, které probíhají na **úrovni vedení** (účastníci pouze služební orgán a náměstci), **úrovni sekce** (účastníci pouze ředitelé odborů dané sekce), **úrovni ředitelů odborů** (účastníci pouze ředitelé a vedoucí oddělení) a v neposlední řadě na **úrovni individuálních rozhovorů** podřízených zaměstnanců s nadřízeným zaměstnancem. Během těchto porad dochází k zadávání pracovních úkolů, které mají většinou písemnou podobu ve formě zápisů

⁹³ Interní dokument služebního úřadu XY

s přesným termínem splnění pracovního úkolu. Tyto zápisy jsou uveřejněny ve sdílených složkách, ke kterým mají přístup pouze vybraní zaměstnanci. Úkoly se zpravidla předávají na nižší stupeň řízení v listinné podobě (úklonky, interní sdělení nebo emailů). Perioda porad je u každé organizační jednotky odlišná. Nikde není zdokumentován postup pro průběh sdělování informací a zpravidla probíhá podle toho, jak si jej každý nadřízený zaměstnanec zorganizuje. Je tedy předpoklad, že zaměstnanci nedostávají úplné informace a vzniká tedy prostor pro zkreslené informace a nespokojenost s odvedenou prací. Plnění zadaných úkolů a jiných aktivit je jedno z kritérií pro hodnocení zaměstnance.

Hodnocení všech zaměstnanců se provádí v souladu s platnými právními předpisy, služebními a vnitřními předpisy. Nově nastupující zaměstnanci se při nástupu seznámí s hodnotícími kritérii. Hodnocení zpravidla probíhá jednou za půl roku. Jedná se o bodové hodnocení nadřízeného zaměstnance. Podle celkového součtu bodů se určuje konkrétní výše mimořádné odměny nebo se zvýší či sníží výše osobního příplatku zaměstnance.⁹⁴ Tato metoda neposkytuje objektivní zpětnou vazbu pro podřízené pracovníky. Chybí při hodnocení osobní kontakt a možnost diskuze mezi hodnotitelem a hodnoceným. Zaměstnanec nemá představu o svém pracovním výkonu. Zpravidla se tedy může jednat o plošné hodnocení, které nemá žádnou vypovídající hodnotu o pracovním výkonu hodnoceného.

Odměňování zaměstnanců probíhá v souladu se zákonem o státní službě, zákoníkem práce, dalšími právními předpisy a interními předpisy. Plat je určován jednostranným právním úkonem – platovým výměrem nebo rozhodnutím o platu. Jednotlivé složky platu jsou určovány **platovým tarifem**, který je posuzován podle nejnáročnějšího pracovního výkonu dle katalogu prací a správních činností, **osobním příplatkem**, který určuje bezprostředně nadřízený zaměstnanec zaměstnance podle kvality plnění pracovních úkolů, a **příplatkem za vedení**, který je vyplácen pouze vedoucím zaměstnancům. Odbor personální a státní služby věnuje této problematice mimořádnou pozornost. Za účelem zvýšení efektivity práce a zlepšení platové úrovně zaměstnanců v úřadu podnikl dva kroky. Prvním krokem došlo ke zvýšení platové úrovně managementu úřadu,

⁹⁴ Interní dokument služebního úřadu XY

a to prostřednictvím příplatků za vedení. Druhým krokem pak došlo k navýšení dosavadních limitů určených na osobní příplatky s cílem zvýšit platovou úroveň především u zaměstnanců dosahujících výborných pracovních výsledků.

Mezi další motivační složky v této oblasti patří **mimořádné odměny**. Tyto odměny jsou udělovány zpravidla dvakrát ročně, a to společně s výplatou za měsíce červen a listopad. Odměny jsou vypláceny na základě rozhodnutí nadřízeného zaměstnance s vazbou na hodnocení zaměstnance.

Problematika **péče o zaměstnance** v širším významu slova obsahuje aktivity úřadu v oblastech pracovních podmínek zaměstnanců z hlediska bezpečnosti, odstraňování rizikových a namáhavých prací a zřizování, udržování a zlepšování pracovišť, závodní preventivní péči a vytváření podmínek pro uspokojování kulturních, rekreačních a tělovýchovných potřeb a zájmů, indispozičního volna, 25 týdnů dovolené, odborného rozvoje zaměstnanců, stravování zaměstnanců, vytváření zvláštních pracovních podmínek některých skupin zaměstnanců.

Pro účely této diplomové práce je popsán systém **péče o zaměstnance** v těch oblastech, které se týkají využívání prostředků fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen „FKSP“) podle vyhlášky č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb.

V současnosti je využívání FKSP plně založeno na principu solidarity, jenž spočívá v rozdělení výdajů FKSP do jednotlivých kapitol (titulů) tak, že není stanovena žádná finanční hranice (maximální výše) na zaměstnance pro čerpání prostředků v příslušném kalendářním roce. Princip solidarity se týká nejenom těch titulů, u nichž lze solidaritu považovat za samozřejmý princip (např. závodní stravování, sociální výpomoci, půjčky), ale i všude tam, kde lze tento princip **zpochybnit z důvodu uspokojování individuálních potřeb zaměstnanců** a jejich rodinných příslušníků (např. rekreace, kultura, sport, penzijní připojištění se státním příspěvkem). Oprávněně proto tento systém vyvolává otázky, kde má být hranice solidarity a kde má být upřednostněna snaha přispět k rovnoměrnějšímu využívání prostředků FKSP k všestranným volnočasovým aktivitám všemi zaměstnanci.⁹⁵

⁹⁵ Interní dokument služebního úřadu XY

V oblasti **kariérního rozvoje a vzdělávání zaměstnanců** ve služebním úřadu nebyl dohledán oficiální interní předpis, který by stanovoval přesná pravidla průběžného vzdělávání zaměstnanců a ani proces osobního a kariérního rozvoje. Průběžné vzdělávání jednotlivých zaměstnanců probíhá na neformální bázi. Sami si vyhledávají a určují, které kurzy, semináře, školení budou absolvovat, a postupují podle zažitého postupu, nikde se tento proces nezohledňuje. Pouze existují pravidla vycházející ze zákona pro nově nastupující zaměstnance. Ti mají povinnost do tří měsíců od svého nástupu zahájit vstupní vzdělávání úvodní a po jeho absolvování zahájit a ukončit vstupní vzdělávání do 12 měsíců od vzniku pracovněprávního vztahu. Kromě základního povinného vzdělávání úředníků služební úřad zajišťuje **jazykové vzdělávání**. Bohužel, jazykové vzdělávání se týká pouze těch zaměstnanců, kteří mají na svém systemizovaném místě jazykový požadavek. Ostatní zaměstnanci bez tohoto požadavku na jazykové kurzy nemají nárok.

Organizace práce a pracovní prostředí ve služebním úřadu se pro všechny zaměstnance uplatňuje jednosměrný provoz v rámci **pružného rozvržení pracovní/služební doby**. Při pružném rozvržení pracovní/služební doby musí zaměstnanec průměrnou týdenní pracovní dobu odpracovat ve vyrovnávacím období jednoho kalendářního měsíce. Základní pracovní/služební doba je stanovena od 9.00 hod. do 15.00 hod., v níž je zaměstnanec povinen být na pracovišti. Volitelná pracovní/služební doba je vymezena od 7.00 hod. do 9.00 hod. a od 15.00 hod. do 19.00 hod. Zaměstnanec má možnost si svou pracovní/služební dobu upravit.

Pracovní obsah činnosti je jasně vymezen v pracovním popisu každého zaměstnance a vychází z hlavních činností příslušného útvaru. Zaměstnanec si svou práci organizuje tak, aby vyřídil naléhavé úkoly a nedocházelo k jejím odkladům a práci přesčas.

Práci přesčas může zaměstnanec vykázat pouze na základě rozhodnutí nadřízeného zaměstnance, a to jen za předpokladu vážných provozních důvodů. V případě vzniku práce přesčas se zaměstnancům poskytne náhradní volno, proplácení přesčasů se realizuje pouze ve výjimečných případech (svátek apod.).

Úřad se snaží vytvářet kvalitní **podmínky pro práci** svých zaměstnanců. Vytváří příjemné zázemí, na každém patře vybudoval nové plně vybavené kuchyňky. Kancelářské prostory jsou moderně vybaveny a uzpůsobeny velikostně pro dva až tři zaměstnance.

PRAKTICKÁ ČÁST

5 CÍL VÝZKUMU A HYPOTÉZY

Výzkum byl povolen na základě schváleného Metodického pokynu pro řízení kvality řízení ve veřejné správě, jehož cílem je zavedení kritérií pro zlepšování v rámci celé organizace. Jedno z hlavních definovaných kritérií je **měření spokojenosti zaměstnanců**. Z pozice manažera kvality jsem byla pověřena realizací tohoto výzkumu a jeho vyhodnocením.

Cílem výzkumu je provést analýzu spokojenosti zaměstnanců a získat informace o současném stavu ve služebním úřadu. **Dílčím cílem** je vyhodnotit a navrhnout na základě získaných informací možná opatření, která by mohla zjištěné nedostatky odstranit, a tím zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců.

Výzkumným problémem je zmapovat motivující faktory pracovní spokojenosti ve služebním úřadu, zjistit komplexní přehled spokojenosti v oblasti komunikace a sdílení informací, interpersonálních vztazích na pracovišti, profesního rozvoje a kariérního růstu, odměňování a hodnocení, pracovního prostředí, organizace práce, stylu řízení a zaměstnaneckých benefitů.

V návaznosti na analýzu interních dokumentů, již byla provedena v teoretické části byly stanoveny tři hypotézy vycházející z reálné situace ve služebním úřadu XY.

H1: K setrvání v úřadu je rozhodujícím motivačním faktorem u zaměstnanců starších 36 let oproti mladším zaměstnancům odměňování.

H2: Na pracovišti dominují špatné pracovní vztahy, což negativně ovlivňuje pracovní výkonnost a pracovní spokojenost.

H3: Solidární systém čerpání zaměstnaneckých benefitů vyhovuje zaměstnancům s délkou praxe nad 20 let než s kratší praxí v úřadu.

6 PŘÍPRAVA VÝZKUMU, SBĚR, VYHODNOCENÍ DAT, ZÁVĚR

Příprava výzkumu

Na začátku výzkumu byl navržen harmonogram, jehož cílem bylo vymezit časové období, průběh a rizika. Riziko představovalo v tomto případě jakékoli omezení, které by mohlo mít dopad na realizaci a výsledek výzkumu.

Tabulka 1: Organizace výzkumu

Časové období	Průběh	Rizika
červen	Sestavení dotazníku	
červenec	Předvýzkum – zaměření se na nejbližší spolupracovníky v odboru za účelem porozumění položených otázek.	Neporozumění otázkám, časová prodleva k přepracování otázek.
srpen	Rozeslání dotazníků	Čerpání dovolených.
1. Fáze: srpen (odborné útvary) 2. Fáze: září (provozní útvary) 3. Fáze: září–říjen (vedoucí zaměstnanci)	Postupné vyplňování dotazníků	Čerpání dovolených. Neochota spolupráce respondentů.
listopad	Sběr dat a jejich analýza	Nedostatečný počet navrácených dotazníků pro vyhodnocení. Neúplnost odpovědí.
druhá polovina listopadu – začátek prosince	Prezentace zjištěných výsledků a návrhů opatření personálnímu řediteli.	

Zdroj: autor práce

V červnu byl sestaven dotazník a v červenci proběhl předvýzkum v odboru personálním a státní služby za účelem porozumění otázek. Riziko bylo v této fázi potvrzeno, proto změna dotazníku probíhala celkem čtyřikrát. **V srpnu** měl být dotazník podle

navrhovaného harmonogramu distribuován mezi zaměstnance, ale nebyl, v návaznosti na interní překážky, které se vyskytly byl výzkum odložen na neurčito. S tímto rizikem nebylo počítáno. V návaznosti na termín odevzdání diplomové práce byl výzkum realizován v **listopadu** pouze u řadových zaměstnanců. V půlce listopadu byl dotazník postoupen všem podřízeným zaměstnancům. Jeho vyhodnocení bylo oproti původnímu plánu (prosinec) uskutečněno v půli měsíce **ledna a února**.

Sběr dat

Objektem výzkumu byl služební úřad s celkovým počtem 630 zaměstnanců. Původní záměr byl oslovit všechny zaměstnance a výzkum rozdělit na tři fáze. V první fázi měli být osloveni řadoví zaměstnanci, ve druhé provozní zaměstnanci a v poslední vedoucí zaměstnanci. V návaznosti na vzniklou neočekávanou situaci ve služebním úřadu byli osloveni pouze řadoví zaměstnanci, kteří byli v evidenčním stavu k 15. 11. 2018. Celkem se jednalo o 401 pracovníků z toho bylo 198 žen a 203 mužů. Mimo evidenční stav bylo celkem 104 zaměstnanců. Zbývajících počet tvořili vedoucí zaměstnanci, tj. 125.

Výzkumnou metodou bylo díky velkému počtu respondentů zvoleno plošné kvantitativní šetření pomocí **anonymního dotazníku**. Je to metoda, která umožňuje rychlý a snadný sběr dat za krátký čas. Výsledky jsou převážně objektivní a mohou být zpracovány pomocí počítačového programu.⁹⁶

Předlohou pro strukturu dotazníku byl manuál pro spokojenost.⁹⁷ Dotazník je členěn do **tematických celků**, které tvoří bloky zahrnující pracovní faktory ovlivňující kvalitu pracovního výkonu a spokojenost zaměstnance. Prvních 7 základních bloků se dotýkají: odměňování a hodnocení; komunikace a sdílení informací; interpersonálních vztahů na pracovišti; zaměstnaneckých benefitů; stylu řízení; profesního rozvoje a kariérního růstu; pracovního prostředí a organizace práce;

⁹⁶ PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. s. 107. ISBN 978-80-247-5232-7.

⁹⁷ KROUPA, A., KYZLINKOVÁ, R., DOKULILOVÁ, L. a SOUKUP, T. *Spokojenost zaměstnanců-manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. /online/ cit. 2019-03-23. Dostupné z [https:// http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf](https://http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf).

Každý z těchto bloků je tvořen jednoduchými škálovými otázkami, na něž respondenti odpovídají podle míry svého souhlasu: rozhodně souhlasím = 1 bod; spíše souhlasím = 2 body; souhlasím ani nesouhlasím (neutrální) = 3 body; spíše nesouhlasím = 4 body; rozhodně nesouhlasím = 5 bodů.

Pomocí získaných dat se určí celková spokojenost v jednotlivých blocích na základě výpočtu průměrné hodnoty z absolutní četnosti odpovědí dle uvedeného vzorce:

$$E[X] = \frac{\sum_{i=1}^k x_i p_i}{\sum_{i=1}^k p_i},$$

kde $x = \{1, \dots, 5\}$ znamená rozsah hodnocení.

Pro zkoumané oblasti a jejich výroky je dle výše uvedeného vzorce vyhodnocena spokojenost v rozsahu škály:

- 1 – 2,4 spokojenost;
- 2,5 – spokojenost x nespokojenost (neutrální stav);
- 2,6 – 4 nespokojenost.

Poslední 8 blok je zaměřen na získání identifikačních údajů: pohlaví; věk; pracovní pozice; délka praxe. V závěru dotazníku jsou položeny dvě otázky, jedna z nich je zaměřena na zjištění motivačního pracovního faktoru, který rozhoduje u zaměstnanců o setrvání v úřadu, druhou otázkou je, zda zaměstnanci uvažují o odchodu.

Distribuce dotazníku byla provedena způsobem osobního předání na jednotlivé sekretariáty odborů. Každý dotazník měl přílohu s pokyny k vypracování a s vysvětlením jeho významu, objasněním, k čemu budou získané údaje sloužit. Vyplněné dotazníky v zalepené obálce zaměstnanci postoupili přímo na sekretariát odboru personálního a státní služby nebo přes podatelnu. Tím byla zaručena anonymita.

Vyhodnocení

Z celkového počtu 401 rozeslaných dotazníků se vrátilo 353 vyplněných dotazníků, což je **celková návratnost 88,03 %**. Nevrátilo se celkem 48 dotazníků, které představuje 11,97 %.

Pohlaví

Jak je výše uvedeno, návratnost dotazníků byla velká, a v poměru odevzdaných dotazníků převažovali muži (69 %) nad ženami (31 %). Jak je vidět v následující tabulce 2.

Tabulka 2: Muži a ženy

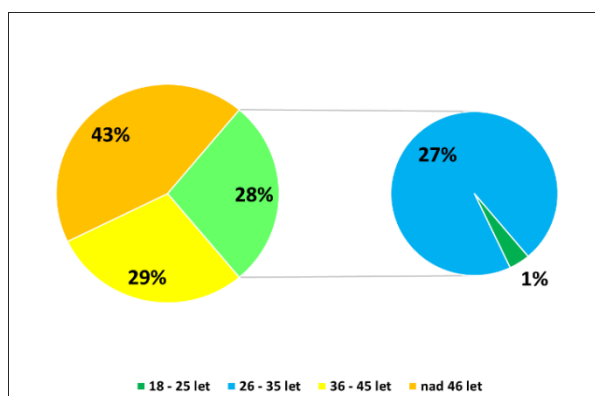
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muži	243	69%
Ženy	110	31%

Zdroj: autor práce

Věkovou struktura

Z níže uvedeného grafu 1 vyplývá, že v úřadu pracují převážně zaměstnanci ve věku nad 46 let (43 %). Druhou rozsáhlou skupinu tvoří skupina zaměstnanců ve věkovém rozmezí od 36 do 45 let (29 %). Hned za touto skupinou následuje věková struktura v rozpětí od 26 do 35 let (27 %). Nejmenším vzorkem dotazovaných je ve věkovém složení od 18 do 25 let (1 %). Věková struktura ve služebním úřadu XY **není vyvážená** a existuje zde potencionální riziko **generačního konfliktu**.

Graf 1: Věková struktura



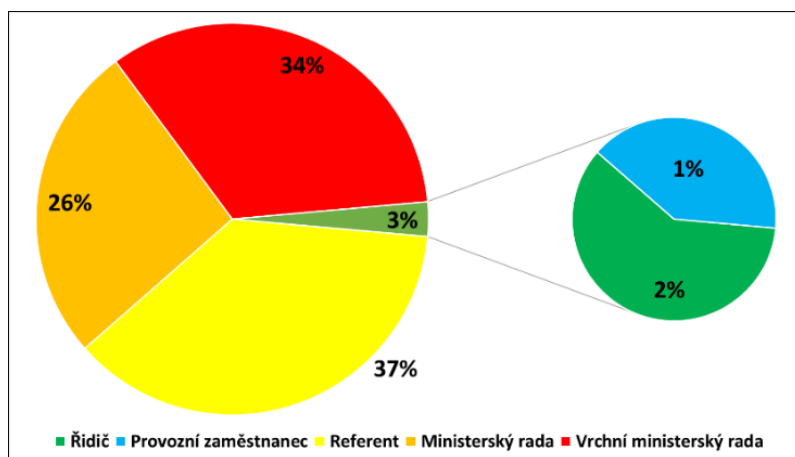
Zdroj: autor práce

Pracovní pozice

Z následujícího grafu 2 je známo, že převažuje pracovní pozice referentů (37 %). Hned vzápětí jsou vrchní ministerské rady (34 %). Další skupinou, která zaujímá větší část pracovních míst jsou ministerské rady (26 %). Mezi nejméně početnou skupinou ve služebním úřadu jsou řidiči (2 %) a provozní zaměstnanci (1 %).

Zaměstnanci ve služebním poměru na místech vrchního ministerského rady a ministerského rady tvoří dohromady 60 %. V pracovním poměru na místech referentů, řidičů a provozních zaměstnanců tvoří celkem 40 %. I přestože se uzavírají pracovní poměry na služebních místech, stále převažuje služební poměr nad pracovním poměrem. Tento údaj je důležitý z pohledu sjednaného poměru u zaměstnance. Nově nastupující zaměstnanci do služebního poměru, kteří nesplňují podmínku úřednické zkoušky jsou přijati pouze na dobu určitou v délce jednoho roku. Pokud tato podmínka není splněna ve stanovený termín, ukončí se služební poměr. Tím vzniká riziko navýšení fluktuace.

Graf 2: Pracovní pozice



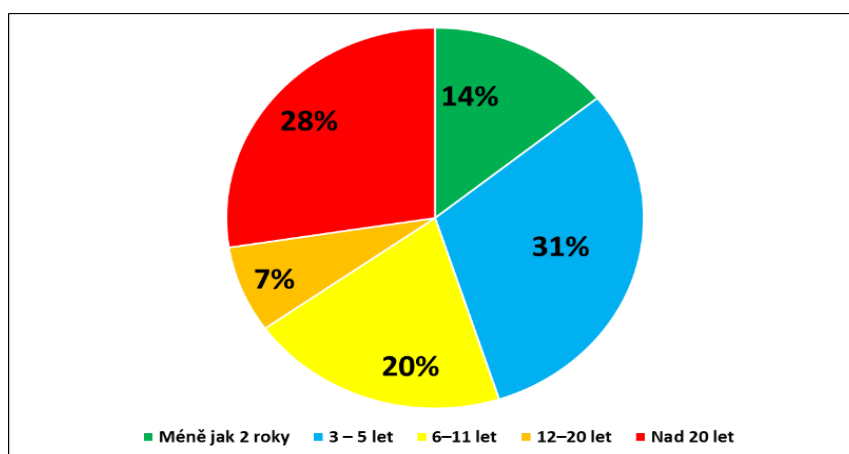
Zdroj: autor práce

Délka praxe

Jedná se o důležitý údaj u výzkumného vzorku, jelikož se předpokládá, že zaměstnanci s delší praxí mají větší přehlednost o doposud realizovaných změnách, které mohou navzájem srovnávat. Mají více informací, a tedy jejich odpovědi mohou být přesnější než u zaměstnanců s kratší délkou praxe. Z grafu 3 nám vychází, že procentuálně

se přibližují dvě skupiny. O nepatrnou část převažuje délka praxe v rozpětí od 3 do 5 let (31 %) a hned za ní následuje skupina nad 20 let (28 %). Poté je další skupina v délce praxe od 6 do 11 let (20 %). Navazující skupina zaměstnanců působí v úřadu méně než 2 roky (14 %). Nejmenší zastoupení mají zaměstnanci s délkou praxe od 7 do 12 let (7 %).

Graf 3: Délka praxe v úřadu



Zdroj: autor práce

1. blok: Odměňování a hodnocení

V prvním bloku byly zjišťovány dílčí aspekty práce, které mají značný vliv na spokojenost v odměňování a hodnocení zaměstnance. Tento aspekt hraje významnou roli v motivaci zaměstnanců. Předpokladem pro spokojenost a kvalitní pracovní výkon je především transparentnost platu a zpětná vazba. Dalšími důležitými aspekty je kvalitně provedené hodnocení s provázaností na výši platu.

V tomto bloku byly položeny 3 výroky k odměňování a 3 výroky k hodnocení. Odpovědi zaměstnanců na výroky a spokojenost vztahující se odměňování jsou zpracované v tabulce 3.

Tabulka 3: Spokojenost v odměňování a hodnocení

Č.	Oblast hodnocení	Absolutní četnost					Relativní četnost %					Vyhodnocení spokojenosti	
		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Průměrná hodnota	CELKOVÁ SPOKOJENOST
1a	Hodnocení je provedeno kvalitně	7	89	52	196	9	2	25	15	56	3	3,3	NESPOKOJENOST
1b	Dostává se mi vždy zpětné vazby od nadřízeného	49	102	26	160	16	14	29	7	45	5	3,0	NESPOKOJENOST
1c	Hodnocení má vliv na mé finanční ohodnocení	9	191	34	96	23	3	54	10	27	6	2,8	NESPOKOJENOST
1d	Dostává se mi pochvaly za dobře odvedenou práci	7	94	122	100	30	2	27	35	28	8	3,1	NESPOKOJENOST
1e	Stanovení mého platu odpovídá mé pracovní pozici	120	144	55	22	12	34	41	16	6	3	2,0	SPOKOJENOST
1f	Mám přehled o tom, jak se stanovuje plat v organizaci	95	190	66	2	0	27	54	19	1	0	1,9	SPOKOJENOST

Zdroj: autor práce

1a) Hodnocení je provedeno kvalitně.

Z odpovědí je hned zřejmé, že hodnocení ve služebním úřadu XY je podle zaměstnanců **prováděno nekvalitně**. Potvrzuje to i průměrná hodnota, která dosahuje 3,3. Nespokojenost se vykazuje u 59 % zaměstnanců. Ke kvalitnímu průběhu hodnocení se přiklání celkem 27 % dotazovaných. Zbývajících 15 % neví nebo nepovažují hodnocení za důležité pro svou práci.

Z analýzy interních dokumentů a ze získaných dat lze předpokládat, že vedoucí zaměstnanci provádí hodnocení u většiny (tj. 205) zaměstnanců jen, aby splnili svou povinnost, ale hlubší význam k hodnocení nepřikládají. Pouze u 96 zaměstnanců probíhá hodnocení s vypovídající hodnotou k pracovní výkonnosti.

1b) Dostává se mi vždy zpětné vazby od nadřízeného.

U druhého výroku opět vyplynula **nespokojenost** v poskytování zpětné vazby s celkovou průměrnou hodnotou 3,0. Zpětná vazba je poskytována pouze 43 % zaměstnancům, 7 % neví a zbývajících 50 % nedostávají žádnou zpětnou odezvu.

Z teorie se vychází, že u pracovníka, který zaujímá neutrální postoj se může po delší době předpokládat jeho nespokojenost. Pokud bychom z toho vycházeli jednalo by se celkem o 57 % zaměstnanců, kteří nedostávají zpětnou vazbu za svou odvedenou práci. Tito

zaměstnanci nemají vůbec žádnou představu o tom, zda svou práci vykonávají dobře, nebo špatně. Tento motivační faktor pracovní spokojenosti není v úřadu plněn.

1c) Hodnocení má vliv na mé finanční ohodnocení.

I v tomto výroku se ukázala **nespokojenost** s hodnocením a jeho motivujícím faktorem pro finanční ohodnocení. Výše průměrné hodnoty dosahovala 2,8. Propojenost a vliv hodnocení na plat potvrdilo 57 % dotazovaných, 33 % nesouhlasilo s tímto výrokem. Zbývajících 10 % nevnímají žádnou skutečnost, že by jejich plat byl vázán na jejich hodnocením.

Výstup z této analýzy potvrzuje vzájemné propojení hodnocení s odměňováním zaměstnance. Následná nespokojenost poukazuje, že není tento pracovní faktor dostatečně plněn tak, aby zaměstnanci byli spokojeni.

1d) Dostává se mi pochvaly za dobře odvedenou práci.

Uznání za dobře odvedený úkol dostává rozhodně 2 % zaměstnanců a 27 % spíše jsou nějakým způsobem ústně pochváleni. 36 % zaměstnancům se nedostává žádného uznání za jejich práci. Zbývajících 35 % neberou zřetel na tento způsob odměňování. Průměrná hodnota 3,1 svědčí o **nespokojenosti** a poukazuje na nefunkčnost nehmotného odměňování v úřadu.

Nespokojenost může pramenit z neochoty nadřízeného zaměstnance písemně nebo slovně pochválit. Dalším předpokladem nespokojenosti může být, že vedoucí zaměstnanec neumí dát najevo svou spokojenost za odvedenou práci, nebo nezná práci svého podřízeného zaměstnance natolik, aby rozlišil průměrný výkon od vynikajícího. Pro vedoucí zaměstnance je jednodušší kritizovat než chválit. Výsledkem jsou nespokojeni zaměstnanci, kteří se cítí nedoceny.

1e) Stanovení mého platu odpovídá mé pracovní pozici.

46 % zaměstnanců je spokojeno se svým platem, 6 % spíše nesouhlasí, že by jejich plat odpovídal k tomu, co dělají. 3 % dotazovaných jsou nespokojeni a rozhodně si nemyslí, že jejich výše platu odpovídá pracovnímu zařazení. U 16 % zaměstnanců, kteří se vyjádřili neutrálně se může předpokládat, že se jedná o počátek nespokojenosti. Průměrná hodnota dosahuje 2, tudíž se ještě potvrdila **spokojenost**.

Nespokojenost s výši finančního ohodnocení vůči činnosti, kterou zaměstnanec vykonává může vycházet z neaktuální pracovní náplně. To se může předpokládat u zaměstnanců, kteří v úřadu pracují delší dobu.

1f) Mám přehled o tom, jak se stanovuje plat v organizaci a kde tento postup najdu.

Z tabulky je zřejmá **spokojenost**, jejichž průměrná hodnota dosahuje 1,9. Celkem 81 % zaměstnanců ví, jak se v organizaci určuje plat a kde tento postup dohledat. Z toho 27 % zaměstnanců rozhodně ví a 54 % má určitou představu o jednotlivých složkách svého platu a dostupnosti toho postupu. 19 % zaměstnanců neví, 1 % rozhodně nezná tento proces ani kde ho hledat. Ze získaných údajů se potvrzuje **transparentní** politika odměňování.

2. blok: Komunikace a sdílení informací

V druhém bloku byly zjišťovány dílčí aspekty práce týkající se informovanosti a komunikační systém obecně.

V tomto bloku bylo položeno 5 výroků. Odpovědi na jednotlivé výroky a spokojenost jsou zpracované v tabulce 4.

Tabulka 4: Systém komunikace a informovanost

č.	Oblast hodnocení	Absolutní četnost					Relativní četnost %					Vyhodnocení spokojenosti	
		Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Spiše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spiše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Průměrná hodnota	CELKOVÁ SPOKOJENOST
2a	Jsem včas informován/a o záměrech organizace	158	99	11	38	47	45	28	3	11	13	2,2	SPOKOJENOST
2b	V organizaci převládá formální komunikace	132	148	63	10	0	37	42	18	3	0	1,9	SPOKOJENOST
2c	Pro dosažení kvalitního výsledku dostávám od nadřízeného přesné zadání pracovního úkolu	94	129	74	44	12	27	37	21	12	3	2,3	SPOKOJENOST
2d	Zadání pracovních úkolů dostávám elektronicky	140	98	7	89	18	40	28	2	25	5	2,3	SPOKOJENOST
2e	Nadřízený mě dostatečně informuje o tom, co ode mě očekává	120	144	42	35	12	34	41	12	10	3	2,1	SPOKOJENOST

Zdroj: autor práce

2a) Jsem včas informován o záměrech organizace.

Zatímco 73 % zaměstnanců hodnotí informovanost ze strany organizace pozitivně, 24 % tento názor nesdílí. Zbývajících 3 % se nezajímá o směřování firmy ani nevyhledává její záměry. Průměrná hodnota je 2,2. Podle stupnicové škály se stále jedná o **spokojenost**.

2b) V organizaci převládá formální komunikace.

V úřadu na formální úrovni komunikuje celkem 79 % zaměstnanců a po neformální stránce 3 %. U 18 % pracovníků neví, neutralita může vycházet z důvodu, že jednotlivé úrovně komunikace jsou vyvážené. Průměrná hodnota v této oblasti je 1,9, což poukazuje na **spokojenost**.

2c) Pro dosažení kvalitního výsledku dostávám od nadřízeného přesné zadání pracovního úkolu.

Přesné zadání úkolu pro dosažení kvalitního výkonu dostává celkem 64 % pracovníků. 15 % uvedlo, že tyto informace nezná. 21 % neví nebo si neuvědomuje, že tyto informace jsou mu sdělovány. Střední hodnota dosahuje 2,3 a můžeme říci, že zaměstnanci jsou **spokojeni** se způsobem zadávání pracovních úkolů, který vede ke kvalitně odvedené práci.

2d) Zadání pracovního úkolu dostávám elektronicky.

S tímto tvrzením rozhodně souhlasí 40 % a spíše souhlasí 28 % zaměstnanců. 2 % zaměstnanců nevědí, jaká forma předávání úkolů v organizaci u nich převažuje. 25 % zaměstnanců spíše nesouhlasí, že zadávání úkolů probíhá elektronicky. 5 % rozhodně nesouhlasí a může se u nich předpokládat jiná forma zadávání. Průměrná hodnota je 2,3 a poukazuje ještě na **spokojenost** zaměstnanců.

Ve služebním úřadu XY převažuje (68 %) elektronické zadávání pracovních úkolů.

2e) Nadřízený mě dostatečně informuje o tom, co ode mě očekává.

34 % zaměstnanců je rozhodně obeznámeno s tím, co od nich nadřízený zaměstnanec očekává. 41 % zaměstnanců spíše souhlasí, že ví, jaká očekávání od nich mají nadřízení. 12 % neví, 10 % zaměstnanců spíše nesouhlasí a 3 % rozhodně nesouhlasí, z čehož

vyplývá, že nemají ponětí o tom, co od nich jejich vedoucí zaměstnanci očekávají. Podle průměrné hodnoty 2,1 se jedná o **spokojenost**.

System komunikace s nadřízeným zaměstnancem a sdílení informací v úřadu je dobře nastaven. Předávání informací, podle zjištění z analýzy současného stavu v organizaci, probíhá převážně formou porad a elektronických úkolenek. Tento postup je pro pracovníky vyhovující a uspokojující.

3. blok: Interpersonální vztahy na pracovišti

Ve třetím bloku byly zjišťovány dílčí aspekty práce, které mají značný vliv na vyšší produktivitu zaměstnanců, k níž přispívá dobrá vzájemná spolupráce a příjemná atmosféra na pracovišti.

V tomto bloku byly položeny 3 výroky. Odpovědi na jednotlivé výroky a spokojenost jsou zpracované v tabulce 5.

Tabulka 5: Interpersonální vztahy a konfliktnost

Č.	Oblast hodnocení	Absolutní četnost					Relativní četnost %					Vyhodnocení spokojenosti	
		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Průměrná hodnota	CELKOVÁ SPOKOJENOST
3a	Atmosféra na pracovišti je pozitivní	50	49	61	79	114	14,2	13,9	17,3	22,4	32,3	3,4	NESPOKOJENOST
3b	Na odboru nedochází k žádným konfliktům mezi mladšími a staršími kolegy	10	58	37	174	74	2,8	16,4	10,5	49,3	21,0	3,7	NESPOKOJENOST
3c	Na své kolegy se mohu kdykoli obrátit o pomoc	120	151	36	42	4	34,0	42,8	10,2	11,9	1,1	2,0	SPOKOJENOST

Zdroj: autor práce

3a) Atmosféra na pracovišti je pozitivní.

S tímto tvrzením rozhodně souhlasí 14,2 % zaměstnanců, 13,9 % zaměstnanců spíše souhlasí. 17,3 % neví, 22,4 % spíše nesouhlasí a 32,3 % zaměstnanců rozhodně nesouhlasí. Celkově tedy můžeme říci podle průměrné hodnoty, která je 3,4, že zaměstnanci jsou převážně **nespokojeni**.

Negativní atmosféra na pracovišti může být zapříčiněna různými příčinami, proto je důležité zmapovat tento problém. Určit hlavní příčinu způsobující tento stav a najít

řešení pro odstranění tohoto stavu. Pokud zaměstnavatel neprojeví zájem řešit tento stav, může docházet většímu počtu zaměstnanců z organizace.

3b) Na odboru nedochází k žádným konfliktům mezi mladšími a staršími kolegy.

2,8 % zaměstnanců rozhodně souhlasí s tím, že na pracovišti nedochází žádným konfliktům. S tímto názorem spíše souhlasí 16,4 % zaměstnanců. 10,5 % neví. Velké procentuální vyjádření dotazovaných (79,3 %) potvrdilo konfliktní situace mezi mladšími a staršími kolegy. Průměrná hodnota 3,7 výrazně poukazuje na **nespokojenost**.

Zde bylo potvrzeno, že dochází ke generačním konfliktům v odborech. Tyto neshody mohou být jednou z příčin, které mohou být důvodem negativní atmosféry na pracovišti. Sebemenší rozepře nebo drobné napětí snižuje pracovní výkon a jeho kvalitu. Nespokojenost je v tomto případě ukazatelem dlouhotrvajícího stavu, který nebyl ze strany vedoucích zaměstnanců nijak řešen. Je nutné, aby byly identifikovány konkrétní příčiny vzniku tohoto konfliktu. Při neřešení tohoto problému může zaměstnavatel přijít o nejschopnější zaměstnance. Tím i roste riziko nárustu fluktuace.

3c) Na své kolegy se mohu kdykoli obrátit o pomoc.

76 % zaměstnanců jsou názoru, že se mohou v případě pomoci při řešení úkolu obrátit na svého kolegu. Pouze 13 % se přiklání k faktu, že tomu tak není a spoléhají sami na sebe. 10,2 % zaměstnanců neví. Podle průměrné hodnoty 2 se jedná o **spokojenost**.

Závěrem tohoto bloku lze konstatovat, že vzniklé mezigenerační konflikty mají velký výrazný vliv na pracovní atmosféru na pracovištích. 79,3 % zaměstnanců potvrdilo, že ve služebním úřadu XY převládají negativní vztahy. Tento fakt nejen ovlivňuje kvalitu pracovního výkonu, ale i celkovou spokojenost. Výsledkem této situace je budoucí navýšení odchodů zaměstnanců.

4. blok: Profesní rozvoj a kariéerní růst

Ve čtvrtém bloku byly zjišťovány podmínky pro profesní a kariéerní rozvoj v organizaci. Dále byl směřován na podporu vzdělávání ze strany nadřízeného zaměstnance a na formálnost procesu vzdělávání.

V tomto bloku byly položeny 4 výroky. Odpovědi na jednotlivé výroky a spokojenost jsou zpracované v tabulce 6.

Tabulka 6: Vzdělávání zaměstnanců a jejich kariérní růst

Č.	Oblast hodnocení	Absolutní četnost					Relativní četnost %					Vyhodnocení spokojenosti	
		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Průměrná hodnota	CELKOVÁ SPOKOJENOST
4a	Mám možnost se průběžně vzdělávat/školit a vedení to podporuje	120	144	55	22	12	34,0	40,8	15,6	6,2	3,4	2,0	SPOKOJENOST
4b	Systém vzdělávání v organizaci je dobře nastaven	1	67	21	185	79	0,3	19,0	5,9	52,4	22,4	3,8	NESPOKOJENOST
4c	Mám možnost kariérního postupu v organizaci	0	68	53	163	69	0,0	19,3	15,0	46,2	19,5	3,7	NESPOKOJENOST
4d	Mám dobře zapracovaný plán osobního rozvoje	10	53	25	215	50	2,8	15,0	7,1	60,9	14,2	3,7	NESPOKOJENOST

Zdroj: autor práce

4a) Mám možnost se průběžně vzdělávat/školit a vedení to podporuje.

Spokojenost s průběžným vzděláváním s podporou vedení organizace je zastoupena 74,8 % pracovníků. Pouze 9,6 % je nespokojeno a přiklání se k faktu, že tomu tak není, zbývajících 15,6 % zaměstnanců zaujalo neutrální postoj. Průměrná hodnota 2 značí celkovou **spokojenost**.

4b) Systém vzdělávání v organizaci je dobře nastaven

Zatímco 19,3 % zaměstnanců myslí, že systém vzdělávání je dobře nastaven, tak 74,8 % zaměstnanců tento názor nesdílí. 5,9 % neví o tom, zda je systém vzdělávání dobře nebo špatně nastaven. Celková průměrná hodnota 3,8 značí výraznou **nespokojenost** se současným přístupem ze strany organizace.

Z analýzy interních dokumentů bylo odhaleno, že neexistuje žádný interní předpis, který by blíže specifikoval systém vzdělávání zaměstnanců ve služebním úřadu XY. Zaměstnanci znají pouze systém povinného vstupního a úvodního vzdělávání, které je povinné ze zákona pro všechny nově nastupující zaměstnance.

4c) Mám možnost kariérního postupu v organizaci.

S možností kariérního postupu bylo spokojeno pouze 19,3 % přičemž zcela 0 %, nespokojeno bylo 65,7 %. 15 % zaměstnanců neví o možnosti svého dalšího postupu. Průměrná hodnota 3,7 silně vypovídá o **nespokojenosti** zaměstnanců.

4d) Mám dobře zpracovaný plán osobního rozvoje.

2,8 % zaměstnanců rozhodně je spokojeno s kvalitou zpracovaného plánu. 15 % spíše nesouhlasí, že by měli zpracovaný plán, který by odpovídal jejich osobnímu rozvoji. 7,1 % neví, 60,9 % nesouhlasí se zpracováním kvalitního osobního plánu rozvoje. 14,2 % rozhodně nesouhlasí a je přesvědčeno, že nic takového se v organizaci neřeší. Průměrná hodnota 3,7 poukazuje na silnou **nespokojenost**.

Tento blok nám ukázal komplexní obraz o tom jak, služební úřad přistupuje ke vzdělávání a kariérnímu rozvoji zaměstnanců. Při podrobném rozboru interních předpisů nebyl nalezen, žádný zpracovaný plán ani stručný proces kariérního rozvoje. Zaměstnancům není dána žádná příležitost k růstu ani k dalšímu povýšení v rámci organizace. Je tu reálná hrozba omezení v podobě nedostatečného školení. Zaměstnancům je umožněno absolvovat pouze taková školení, která se vztahují na jejich pracovní pozici. Celkový rozvoj zaměstnance probíhá na neformální úrovni a pouze z jeho iniciativy. Tento pracovní faktor bývá často řazen mezi ty nejhlavnější důvody pro setrvání v úřadu. Nejvýkonnější zaměstnanci se chtějí rozvíjet, sebezdokonalovat ve svých schopnostech. Můžeme tedy říci, že nejvyšší stupeň z Maslowovy pyramidy potřeb není naplňována. V tomto případě zaměstnanci vyhledávají a mění své zaměstnání.

5. blok: Pracovní prostředí a organizace práce

Pátý blok přinesl informace o jednotlivých aspektech organizace práce a o dostatečném vybavení pro kvalitní odvedenou práci.

V tomto bloku byly položeno 5 výroků k oblasti pracovního prostředí a 3 výroky v oblasti organizace práce. Odpovědi na dílčí výroky a jejich míra spokojenosti, v pracovním prostředí, jsou zpracované v tabulce 7. Odpovědi na dílčí výroky a jejich míra spokojenosti, v organizaci práce, jsou zpracovány v tabulce 8.

Tabulka 7: Pracovní prostředí

č.	Oblast hodnocení	Absolutní četnost					Relativní četnost %					Vyhodnocení spokojenosti	
		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesusouhlas	Spíše nesusouhlasím	Rozhodně nesusouhlasím	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesusouhlas	Spíše nesusouhlasím	Rozhodně nesusouhlasím	Průměrná hodnota	CELKOVÁ SPOKOJENOST
5a	Kancelář je každý den uklizená a čistá	89	241	23	0	0	25,2	68,3	6,5	0,0	0,0	1,8	SPOKOJENOST
5b	Hluk mě při práci nevadí	179	132	42	0	0	50,7	37,4	11,9	0,0	0,0	1,6	SPOKOJENOST
5c	Technické vybavení kanceláře je moderní	122	131	57	43	0	34,6	37,1	16,1	12,2	0,0	2,1	SPOKOJENOST
5d	Pracovní pomůcky jsou postupně obměňovány	95	190	66	2	0	26,9	53,8	18,7	0,6	0,0	1,9	SPOKOJENOST
5e	Teplota v kanceláři je optimální a můžu si kdykoli dostatečně vyvětrat	128	104	25	96	0	36,3	29,5	7,08	27,2	0	2,3	SPOKOJENOST

Zdroj: autor práce

5a) Kancelář je každý den uklizená a čistá.

S tímto tvrzením rozhodně souhlasí 25,2 % zaměstnanců, spíše souhlasí 68,3 % zaměstnanců, 6,5 % zaměstnanců neví, nebo se na tento faktor vůbec nezaměřují. Žádný ze zaměstnanců si nestěžuje na špinavou či neuklizenou kancelář. Podle průměrné hodnoty 1,8 jsou zaměstnanci **spokojeni**.

5b) Hluk mě při práci nevadí.

Rozhodně souhlasí s tímto výrokem 50,7 % zaměstnanců, spíše souhlasí 37,4 % zaměstnanců. 11,9 % zaměstnanců neví, nebo spíše nevnímá při své práci intenzitu hluku. Žádný zaměstnanec si nestěžuje na silnou intenzitu hluku, která by ho rušila při práci. Podle průměrné hodnoty 1,6 můžeme říci, že s odhlučňostí kanceláře jsou zaměstnanci **spokojeni**.

5c) Technické vybavení kanceláře je moderní.

To si rozhodně myslí 34,6 % zaměstnanců. 37,1 % zaměstnanců spíše souhlasí, 16,1 % zaměstnanců neví, 12,2 % spíše nesusouhlasí, že by jejich kancelář byla vybavena moderně, ale žádný zaměstnanec není přesvědčen o špatném vybavení kanceláří. Průměrná hodnota je zde 2,1, a tudíž se jedná o **spokojenost**.

5d) Pracovní pomůcky jsou postupně obměňovány.

S tímto výrokem souhlasí 26,9 % zaměstnanců, spíše souhlasí 53,8 % zaměstnanců. 18,7 % neví, 0,6 % spíše nesouhlasí, ale žádný zaměstnanec si nestěžuje na špatný stav nebo nevyhovující stav pracovních pomůcek. Průměrná hodnota 1,9 značí **spokojenost**.

5e) Teplota v kanceláři je optimální a může si kdykoliv dostatečně vyvětrat.

36,3 % zaměstnanců rozhodně souhlasí s tím, že teplota v kanceláři je optimální a může si kdykoliv podle potřeby vyvětrat. S tímto tvrzením spíše souhlasí 29,5 % zaměstnanců, 7,08 % neví, 27,2 % zaměstnanců spíše nesouhlasí a je přesvědčeno o tom, že teplota v kanceláři neodpovídá hygienickým normám a nelze ji dostatečně vyvětrat. Průměrná hodnota 2,3 ukazuje na **spokojenost**.

Tabulka 8: Organizace práce

Č.	Oblast hodnocení	Absolutní četnost					Relativní četnost %					Vyhodnocení spokojenosti	
		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Průměrná hodnota	CELKOVÁ SPOKOJENOST
5f	Pro výkon své práce mám dostatek času	122	157	64	10	0	34,6	44,5	18,1	2,8	0,0	1,9	SPOKOJENOST
5g	Rozvržení pracovní/služební doby mi vyhovuje	136	199	18	0	0	38,5	56,4	5,1	0,0	0,0	1,7	SPOKOJENOST
5h	Svou práci si organizuji sám	82	142	123	6	0	23,2	40,2	34,8	1,7	0,0	2,2	SPOKOJENOST

Zdroj: autor práce

5f) Pro výkon své práce mám dostatek času.

S tím, že pro výkon své práce mají dostatek času, rozhodně souhlasí 34,6 % zaměstnanců. 44,5 % spíše souhlasí. 18,1 % neví, 2,8 % spíše nesouhlasí a přiklání se k názoru, že pro svou práci nemají dostatek času. Střední hodnota 1,9 je ukazatelem **spokojenosti**.

5g) Rozvržení stanovené pracovní/služební doby mi vyhovuje.

S tímto výrokem rozhodně souhlasí 38,5 % zaměstnanců, spíše souhlasí 56,4 % zaměstnanců. 5,1 % zaměstnanců zastává neutrální stanovisko. Ani jeden zaměstnanec si nestěžuje na současnou pracovní/služební dobu. Podle průměrné hodnoty 1,7 jsou zaměstnanci **spokojeni**.

5h) Svou práci si organizuji sám.

23,2 % zaměstnanců rozhodně souhlasí s tím, že si svou práci samostatně organizuje, spíše souhlasí 40,2 %, 34,8 % je neutrální, 1,7 % zaměstnanců s tímto tvrzením spíše nesouhlasí. Ani jeden zaměstnanec nerozporoval toto tvrzení. Průměrná hodnota 2,2 je ukazatelem **spokojenosti**.

S fyzikálními a mikroklimatickými podmínkami v úřadu je velká část zaměstnanců spokojena. Pracovní podmínky neohrožují zdraví zaměstnanců při jejich práci. Pružné rozvržení pracovní/služební doby jim umožňuje rozvrhnout si pracovní činnosti tak, aby byly odevzdány v určité požadované kvalitě.

6. blok: Styl řízení

Šestý blok se zaměřil na přehled o situaci spojenou se stylem řízení z pohledu delegování pravomocí a možnost seberealizace.

V tomto bloku byly položeny 3 výroky. Odpovědi na jednotlivé výroky a spokojenost jsou zpracované v tabulce 9.

Tabulka 9: Styl řízení v úřadu

Č.	Oblast hodnocení	Absolutní četnost					Relativní četnost %					Vyhodnocení spokojenosti	
		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Průměrná hodnota	CELKOVÁ SPOKOJENOST
6a	Při řešení pracovních úkolů pracujeme v týmech	105	72	29	131	16	29,7	20,4	8,2	37,1	4,5	2,7	NESPOKOJENOST
6b	Veškerá pravomoc a zodpovědnost při plnění úkolů spadá na nadřízeného	178	157	8	10	0	50,4	44,5	2,3	2,8	0,0	1,6	SPOKOJENOST
6c	Při plnění úkolů mám možnost seberealizace	133	90	40	43	47	37,7	25,5	11,3	12,2	13,3	2,4	SPOKOJENOST

Zdroj: autor práce

6a) Při řešení pracovních úkolů pracujeme v týmech.

Půlka zaměstnanců (50,1 %) dává přednost práci v týmech a necelá půlka (41,6 %) dotazovaných je názoru toho, že při řešení zadaných úkolů pracují samostatně. Zbývajících 8,2 % neví. Podle tabulky je průměrná hodnota 2, což je výsledkem **nespokojenosti**.

6b) Veškerá pravomoc a zodpovědnost při plnění úkolů spadá na nadřízeného.

S tímto výrokem rozhodně souhlasí 50,4 % zaměstnanců, spíše souhlasí 44,5 %, neutrálně se vyjádřilo 2,3 % zaměstnanců, 2,8 % zaměstnanců si nemyslí, že veškerá pravomoc a zodpovědnost spadá na vedoucí zaměstnance. Průměrná hodnota 1,6 směřuje ke **spokojenosti**.

6c) Při plnění úkolů mám možnost seberealizace.

63,2 % pracovníků se má možnost při práci seberealizovat, 11,3 % neví, 12,2 % zaměstnanců spíše nesouhlasí s tím, že se během úkolů nějak realizují, a 13,3 % zaměstnanců rozhodně nesouhlasí s tímto tvrzením. Průměrná hodnota 2,4 je ukazatelem **spokojenosti**.

V návaznosti na výsledky tohoto bloku můžeme konstatovat, že ve služebním úřadu převažuje demokratický styl řízení. V případě rozhodnutí týkající se pracovních úkolů činí rozhodnutí bez ohledu na názory podřízených vedoucí zaměstnanci. Tento pracovní aspekt vychází z povahy hierarchického uspořádání organizační struktury, v nichž jsou jasně určené pravomoce a zodpovědnost. S tímto způsobem řízení jsou zaměstnanci spokojeni.

7. blok: Zaměstnanecké benefity

V sedmém bloku byla zkoumána atraktivita nabízených zaměstnaneckých benefitů a jejich způsob čerpání.

V tomto bloku byly položeny 3 výroky. Odpovědi na jednotlivé výroky a spokojenost jsou zpracované v tabulce 10.

Tabulka 10: Zaměstnanecké benefity

Č.	Oblast hodnocení	Absolutní četnost					Relativní četnost %					Vyhodnocení spokojenosti	
		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Průměrná hodnota	CELKOVÁ SPOKOJENOST
7a	Mám možnost výběru z pestré nabídky benefitů	0	34	40	200	79	0,0	9,6	11,3	56,7	22,4	3,9	NESPOKOJENOST
7b	Je to jeden z důvodů mého setrvání v organizaci	0	38	62	181	72	0,0	10,8	17,6	51,3	20,4	3,8	NESPOKOJENOST
7c	Solidární systém zaměstnaneckých benefitů bych neměnil	19	54	62	125	93	5,4	15,3	17,6	35,4	26,3	3,6	NESPOKOJENOST

Zdroj: autor práce

7a) Mám možnost výběru z pestré nabídky benefitů.

Hned na první pohled je z tabulky znát **velká nespokojenost** s pestrostí nabízených benefitů. Této nespokojenosti odpovídá i průměrná hodnota 3,9. Pouze 9,6 % zaměstnanců jsou spokojeni, 11,3 % neví. 79,1 % jsou nespokojeni.

7b) Je to jeden z důvodů mého setrvání v organizaci.

10,8 % spíše souhlasí s tím, že zaměstnanecké benefity jsou dostatečně motivující pro setrvání v organizaci. 17,6 % zaměstnanců neví, 51,3 % spíše nesouhlasí a může přemýšlet o odchodu. 20,4 % zaměstnanců rozhodně nesouhlasí s tím, že by u zaměstnavatele setrvali kvůli zaměstnaneckým benefitům. Opět se zde ukázala **nespokojenost** více než u poloviny (71,7 %) zaměstnanců.

Potvrzením této nespokojenosti je průměrná hodnota 3,8.

7c) Solidární systém zaměstnaneckých benefitů bych neměnil.

Z odpovědí je hned zřejmé, že se systémem čerpání zaměstnaneckých benefitů není uspokojující pro 61,7 % zaměstnanců. Potvrzuje to i průměrná hodnota, která dosahuje 3,6. Se solidárním systémem je spokojeno 20,7 % pracovníků, 17,6 se nepřiklání ani z jedné variant způsobu čerpání.

Ve spojení s výstupy jednotlivých výroků v tomto bloku můžeme konstatovat, že systém čerpání benefitů je nevyhovující a neplní svůj účel motivace. Zaměstnanci nepovažují nabízené benefity za atraktivní, k nimž by přikládali své setrvání v organizaci.

8. Který z uvedených faktorů je důležitý pro Vaše setrvání v organizaci?

Tabulka 11: Motivační pracovní faktory

	Ženy	%	Muži	%	Suma	Průměrná hodnota
Plat	46	42%	95	39%	141	40%
Pracovní kolektiv	38	35%	50	21%	88	25%
Zaměstnanecké benefity	0	0%	11	5%	11	3%
Obsah mé práce	18	16%	24	10%	42	12%
Dosah by dliště	4	4%	49	20%	53	15%
Setrvačnost	4	4%	14	6%	18	5%

Zdroj: autor práce

Podle průměrné hodnoty za nejvíce motivující pracovní faktor pro setrvání v organizaci rozhoduje u zaměstnanců **plat** (40 %). Dále zaměstnanci považují pro své setrvání za velmi důležitou součást **pracovní kolektiv** (25 %) a **dosah bydliště** (15 %). Mezi méně motivující pracovní faktory podle průzkumu patří **obsah práce** (12 %), **setrvačnost** (5 %) a jako poslední zaměstnanci uvedli **zaměstnanecké benefity** (3 %).

I tento blok potvrdil, že pro zaměstnance i nadále je rozhodující finanční ohodnocení a jejich výše, aby neuvažovali o odchodu. Jak bylo zmíněno v teoretické části tito zaměstnanci mohou být slabinou. Protože pokud pomine tento stimulační faktor, nebo s ním nebudou spokojeni, lze u nich předpokládat odchod.

9. Uvažujete o možnosti svého odchodu z organizace?

Tabulka 12: Riziko fluktuace

	Ženy	%	Muži	%	Suma	Průměrná hodnota
ANO	27	25%	68	28%	95	27%
NE	83	75%	175	72%	258	73%

Zdroj: autor práce

svém odchodu neuvažuje celkem 75 % žen a 72 % mužů. Průměrná hodnota je u možnosti odchodu 27 %, což představuje reálné riziko velké fluktuace, 73 % zaměstnanců nemají důvod k odchodu. Při porovnání z pohledu pohlaví je zřejmé, že je genderově vyvážen.

Závěr výzkumu

Z dotazníkového průzkumu byla zjištěna nespokojenost v nedostatečném slovním uznání zaměstnanců za jejich pracovní výkon nebo jejich přínos pro organizaci. Následně byla potvrzena nespokojenost v jednotlivých pracovních aspektech v rámci celého systému hodnocení, které je pro zaměstnance nekvalitní a nevypovídající. Mezi nečekané, ale důležité odhalení bylo v bloku 3 v interpersonálních vztazích na pracovišti. V něm byl odhalen **problém probíhajících generačních konfliktů** dopadající na pracovní náladu na pracovišti, která je negativní. Dalším významným pracovním faktorem, u něhož byla odhalena velká nespokojenost je neformální nebo chybějící systém vzdělávání a celková absence kariérního a osobního rozvoje zaměstnance. V organizaci neprobíhá týmová spolupráce a většina zaměstnanců spoléhá sama na sebe.

Mezi nefunkční motivační faktory patří zaměstnanecké benefity a jejich postup čerpání. V ostatních pracovních faktorech byla potvrzena spokojenost, a tedy i plnění jejich stimulačního a motivujícího účelu. Slabinou pro úřad, která vyplynula z průzkumu je skupina zaměstnanců, která v něm setrvává pouze kvůli svému platu. Na závěr můžeme říci, že se také potvrdilo reálné **riziko k nárůstu fluktuace** ve služebním úřadu.

7 HYPOTÉZY A DOPORUČENÍ

DOPORUČENÍ

Po vyhodnocení dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že mezi kritické pracovní faktory pracovní spokojenosti patří:

Oblast péče o zaměstnance v rámci poskytování zaměstnaneckých benefitů

Jedná se o jednu z forem nepeněžité odměny, která má za úkol nejen zaměstnance motivovat k setrvání u zaměstnavatele, ale i povzbudit k lepší pracovní výkonnosti. Bohužel, podle výsledků dotazníkového průzkumu je zřejmé, že zaměstnanci jsou v této oblasti velmi nespokojeni s atraktivitou nabízených benefitů, ale i způsobem jejich čerpání, které je založeno na solidárním principu.

Proto se navrhuje celková inovace v oblasti péči o zaměstnance v systému čerpání FKSP. Způsob čerpání zaměstnaneckých benefitů lze navrhnout ve dvou variantách:

První variantou je především změna převedením **solidárního systému na solidárně-adresný systém prostřednictvím osobních účtů**. Této změny lze docílit rozdělením rozpočtu FKSP na část solidární a část adresnou takto:

Solidární část rozpočtu FKSP bude společná pro všechny zaměstnance. Bude obsahovat prostředky FKSP stanovené jako příspěvek na stravování, prostředky na půjčky a sociální výpomoci, dary a na hromadné akce.

Adresná část rozpočtu FKSP bude představována osobními účty přidělenými všem zaměstnancům, kteří splní podmínky určené v Zásadách FKSP. Konkrétní výše osobního účtu zaměstnance pro příslušný kalendářní rok (tzv. roční osobní limit) bude závislá na délce trvání pracovního poměru v příslušném kalendářním roce a na délce sjednané pracovní doby, přičemž každý zaměstnanec bude mít možnost samostatného rozhodování, k čemu a v jaké výši (až do výše ročního osobního limitu) prostředky z osobního účtu využije. Z osobních účtů bude možné čerpat prostředky na tuzemskou rekreaci, zahraniční a dětskou rekreaci, léčebné pobyty dětí, kulturní, tělovýchovné a sportovní akce a na penzijní připojištění.

S touto změnou souvisí rozdělení odpovědnosti za jednotlivé kapitoly FKSP. V současnosti jsou osoby odpovědné za jednotlivé kapitoly FKSP uvedené v příloze k Zásadám FKSP na rok 2018. Všechny uvedené osoby jsou zaměstnanci služebního úřadu a současně jsou v některých případech i členy odborové organizace. U některých kapitol FKSP, u nichž jsou určeny dvě odpovědné osoby, lze předpokládat (ale nikoliv jednoznačně tvrdit), že jedna zastupuje odborovou organizaci a druhá služební úřad jako zaměstnavatel. U ostatních kapitol, u nichž je stanovena pouze jedna odpovědná osoba, nelze jednoznačně identifikovat, kterou stranu zastupuje a zda se jedná o zaměstnance, který je současně členem odborové organizace. Spolehlivě však není určen žádný princip delegování uvedených rolí.

Vzhledem k tomu, že FKSP je fond zaměstnavatele, který je odpovědný za hospodaření s ním, považuje se za účelné nově zcela jednoznačně vymezit působnost zaměstnavatele a odborové organizace k dispozici s ním, resp. s jeho jednotlivými kapitolami. Tento postup přitom neznamená omezení stávajícího postavení odborové organizace ve služebním úřadu.

Navrhuje se proto přijmout **princip sdílené odpovědnosti za solidární část kapitol FKSP**, která bude znamenat spolurozhodování služebního úřadu jako zaměstnavatele a odborové organizace. Tento princip musí být zapracován nejen do Zásad FKSP, ale i do odpovědnosti za příslušné kapitoly FKSP.

V oblasti kapitol náležejících do **adresné části rozpočtu FKSP** se navrhuje **sdílená odpovědnost** při rozhodování o výši limitů osobních účtů a **výlučná odpovědnost služebního úřadu** za dodržení pravidel pro čerpání prostředků z osobních účtů zaměstnanci, průběžné sledování stavu osobních účtů a jejich nepřekročení. Navrhuje se, aby uvedené působnosti služebního úřadu zajišťoval odbor personální a státní služby.

Tabulka 13: Přehled stávající a navrhované struktury kapitol FKSP

Stávající struktura rozpočtu pro použití prostředků fondu kulturních a sociálních potřeb Ministerstva životního prostředí	Návrh struktury rozpočtu pro použití prostředků fondu kulturních a sociálních potřeb Ministerstva životního prostředí
	Solidární část
příspěvek na stravování	příspěvek na stravování
půjčky	půjčky
sociální výpomoci	sociální výpomoci
dary	dary
- pracovní výročí	- pracovní výročí
- životní výročí 50 let věku	- životní výročí 50 let věku
- ukončení pracovního poměru po vzniku nároku na důchod	- ukončení pracovního poměru po vzniku nároku na důchod
- mimořádná aktivita	- mimořádná aktivita
tuzemská rekreace	hromadné akce
zahraniční rekreace	Adresná část (osobní účty)
dětská rekreace a léčebné pobyty dětí	tuzemská rekreace
kulturní akce	zahraniční rekreace
tělovýchovné a sportovní akce	dětská rekreace a léčebné pobyty dětí
penzijní připojištění	kulturní akce
	tělovýchovné a sportovní akce, masáže, rehabilitace
	penzijní připojištění

Zdroj: autor práce

Druhou variantou je převedením **solidárního systému na systém Cafeterie**. U této varianty je nutné vyhlášení veřejné zakázky směřované na poskytování zaměstnaneckých benefitů podle zásad čerpání FKSP.

Tato varianta je obdobná jako u **adresné části rozpočtu FKSP** uvedené v první variantě, rozdíl je pouze v elektronických osobních účtech každého zaměstnance a možnosti kdykoliv si z něho podle svého uvážení zvolit konkrétní benefit. Zaměstnanec sám hospodaří s přidělenými prostředky a má k dispozici aktuální zůstatek na svém účtu.

Z osobního účtů bude možné čerpat prostředky na tuzemskou, zahraniční a dětskou rekreaci, léčebné pobyty dětí, kulturní, tělovýchovné a sportovní akce a na penzijní připojištění. Ostatní kapitoly FKSP by spadaly do solidárního systému.

Způsob vymezení odpovědnosti zaměstnavatele a odborové organizace k jednotlivým kapitolám se navrhuje jako u první varianty.

Obě varianty umožňují všem zaměstnancům čerpat zaměstnanecké benefity podle svého uvážení a podle své aktuální potřeby. Každý zaměstnanec má jiné priority v čerpání, někdo upřednostňuje kulturu, sport apod. Oproti stávajícímu systému by nově navržené varianty umožňovaly všem zaměstnancům čerpat zaměstnanecké benefity. Pro výběr varianty se navrhuje provést anketu mezi zaměstnanci s možností dalších podnětů pro rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů.

Oblast hodnocení zaměstnanců

Jak už bylo zmíněno v teoretické části, hodnocení je velmi důležité nejen pro organizaci, ale i pro zaměstnance samotného. V návaznosti na něj může zaměstnanec zlepšit svůj přístup k pracovním úkolům, odstranit své nedostatky a tím zvýšit pracovní výkonnost. Zaměstnavatel tímto přístupem získává loajálního a kvalitního pracovníka a přehled o postojích a hodnotách zaměstnanců, informace pro další kariérní růst apod.

Z analýzy dokumentů v organizaci je zřejmé, že hodnocení má podobu pravidelného formálního písemného projevu, který se provádí na základě standardních formulářů s pevně danými kritérii. V návaznosti na zjištěnou nespokojenost u všech tvrzení vyplývá, že zaměstnanci nejsou přesvědčeni o tom, že hodnocení v organizaci probíhá kvalitně. Tato kvalita může být ovlivněna přístupem hodnocení ze strany hodnotitele, který se může dopouštět mnoha chyb při hodnotícím rozhovoru. Také poukázali na to, že chybí zpětná vazba na pracovní výkon a v neposlední řadě na neprovázanost s odměňováním. Tato celková nespokojenost vede ke snížení výkonu, k nechuti pracovat, ke snížení sebedůvěry, nejistotě a v neposlední řadě až k úvahám o odchodu z organizace.

Je tedy nutné, aby hodnocení neprobíhalo pouze po formální stránce v určitém období, ale aby se stalo součástí pracovního procesu a každodenní komunikace. Vedoucí zaměstnanec by měl vždy po dobře odvedené práci poskytnout zpětnou vazbu, a to vždy

ihned po konkrétním úkolu a neodkládat ji na později. Tímto přístupem se zabrání šíření nejistoty a nedůvěryhodnosti hodnocení.⁹⁸

U vedoucích zaměstnanců by měla být zpravidla předepsána povinnost odborně se vzdělávat a rozšiřovat si své dovednosti v oblasti komunikace, koučování svých podřízených zaměstnanců, a především mít potřebné odborné znalosti zásad pro vedení hodnotícího pohovoru.⁹⁹

Dalším doporučením je snížit množství jednostranné kontroly v procesu řízení výkonu a místo toho se zaměřit na vzájemný vztah mezi nadřízeným a podřízeným zaměstnancem. Tím by se odstranilo jednostranné přidělování cílů a zaměstnanec by se naopak aktivně podílel na návrzích svých pracovních cílů a nebyl by pouze pasivním objektem při hodnotícím procesu.¹⁰⁰

Oblast odměňování

V oblasti odměňování se projevila nespokojenost spojená s nedostatečnou nebo úplně chybějící pochvalou nebo uznáním za dobře odvedenou práci od nadřízeného zaměstnance. Mnozí zaměstnanci mohou mít pocit nedůležitosti, jejich práce je brána jako samozřejmost, která se od nich očekává. Postupně se z tohoto přístupu stává velký nedostatek, jehož výsledkem je snížená produktivita a výkonnost. Do budoucna lze tedy předpokládat zvýšení fluktuace.

Proto je nutné, aby byli pracovníci za dobře odvedenou práci náležitě oceněni od svého vedoucího zaměstnance. Jeden z nejjednodušších způsobů je uznání, které lze provést písemným, elektronickým, osobním a veřejným poděkováním. Pro některé manažery je tato situace nepříjemná a neumí to. Z tohoto důvodu se doporučuje zařadit do základního

⁹⁸ URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu. A jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. s.101-103. ISBN 978-80-271-0571-7.

⁹⁹ BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2. vyd. Praha: Grada, 2017. s. 83. ISBN 978-80-247-2903-9.

¹⁰⁰ BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 97. ISBN978-80-247-2903-9.

manažerského školení modul návyku umění poděkovat nebo projevit uznání tak, aby plnila motivační faktor ke zvýšení úsilí.¹⁰¹

Interpersonální vztahy na pracovišti

Mezilidské vztahy na pracovišti jsou hodnoceny ze strany podřízených zaměstnanců negativně, a to především v oblasti celkové pracovní atmosféry na pracovišti, která může být spojena s nevyváženou věkovou strukturou v úřadu, kdy zaměstnanci v rámci průzkumu potvrdili, že dochází ke generačním konfliktům. V takovém nepříjemném prostředí zaměstnanci mohou zažívat úzkost, nedůvěru, nejistotu, boje uvnitř oddělení, rivalitu a nezdravou soutěživost. Za takových okolností týmová práce není možná. Tento fakt byl potvrzen v dotazníkovém šetření v **oblasti styly řízení**, kde středová hodnota 2,7 poukázala na nespokojenost při **řešení pracovních úkolů v týmech**.

Doporučením pro řešení sporů je nutné otevřené a konstruktivní jednání s aktéry. Takovýto způsob může vést do budoucna k omezení konfliktů a zaměstnancům umožní urovnat si své spory mezi sebou sami. Dalším opatřením je podporovat zábavu na pracovišti, při níž by se upevňovaly vzájemné vztahy mezi spolupracovníky. Tyto zábavy mohou být v podobě pravidelných firemních večírků nebo sportovních týmových akcí. Pro zlepšení týmové spolupráce je nutné vytvářet různé projektové týmy, v nichž budou spolupracovat i jiní pracovníci z jiných útvarů, a vytvořit možnost kolektivního řešení úkolů pomocí metody brainstormingu.

Tímto přístupem lze do budoucna předejít k odchodům z organizace, a naopak posílit oddanost vůči zaměstnavateli a postupně odstranit generační spory.¹⁰²

Oblast profesního a kariérního růstu

Pracovní nespokojenost se projevila rovněž v oblasti profesního a kariérního růstu. Podle analýzy dokumentů spojených se vzděláváním a rozvojem zaměstnanců v úřadu se dalo předpokládat, že tento motivační faktor není naplňován, jelikož formalizované vzdělávání je pouze to, které vychází ze zákona. Z teoretických poznatků lze usoudit, že

¹⁰¹ BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. s. 148. ISBN978-80-247-2903-9.

¹⁰² Tamtéž, s. 183-184.

organizace je bez strategie. Převládá v ní nesystematická **koncepte interního vzdělávání**, jejímž cílem je uspokojit nahodilé a naléhavé potřeby ve vzdělávání. **Politika řízení kariéry**, jak už vyplynulo z oblasti hodnocení, není zmapována, a tudíž organizace nemá žádnou představu o tom, kolik talentů má. Z tohoto zjištění plyne, že organizace nemá informace důležité pro zpracování jednotlivých plánů osobního rozvoje. Není proto divu, že v této oblasti byla potvrzena výrazná nespokojenost.

Zde se navrhuje vytvořit systémové vzdělávání, tedy interní předpis obsahující postup průběžného vzdělávání, kariérního a osobního rozvoje, vytvořit vzdělávací programy, které budou vycházet z provedené analýzy vzdělávacích potřeb zaměstnanců v úřadu. Vhodné také je zpracovat v kontinuitě s hodnocením a vzdělávacími potřebami osobní plán rozvoje každého zaměstnance, nabízet mu různé možnosti školení, zahraniční stáže, tréninky. Zároveň se doporučuje zadávat nadaným zaměstnancům náročnější pracovní úkoly, při nichž se zdokonalují nebo si rozšiřují své schopnosti a dovednosti. Tímto přístupem dá úřad zaměstnancům prostor k uspokojování svých potřeb seberealizace a s touto souvislostí zesílit pracovní spokojenost v organizaci.¹⁰³

HYPOTÉZY

Na začátku výzkumu byly položeny níže uvedené tři hlavní hypotézy, které byly v návaznosti na výsledky dotazníkového průzkumu potvrzeny, nebo vyvráceny.

H1: K setrvání v úřadu je rozhodujícím motivačním faktorem u zaměstnanců starších 36 let oproti mladším zaměstnancům odměňování.

Z teorie lze odměňování považovat za stále nejvíce ovlivňující motivační faktor pracovního výkonu a výkonnosti. Správně zvolená strategie odměňování a její transparentnost přispívá ke zvýšení pracovní spokojenosti u zaměstnanců a k prospěchu celé organizace. Takto dobře zkombinovaný motivační faktor v úřadu poskytuje dobré zázemí ke spokojenosti a současně snižuje riziko odchodů zaměstnanců.

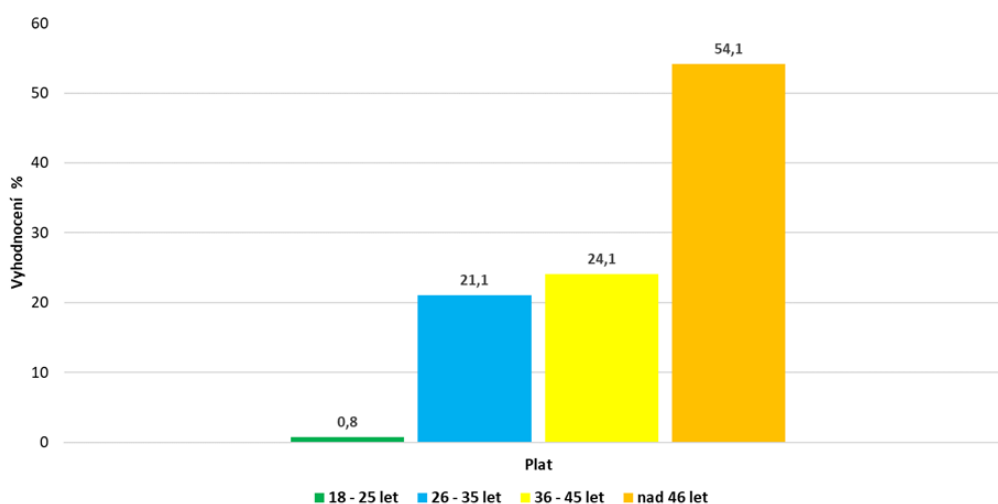
Spokojenost jako taková se v životě člověka mění v souvislosti s věkem. Člověk v každém svém životním období přikládá uspokojování svých potřeb jinou prioritu.

¹⁰³ URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu. A jak se jim vyhnout.* Praha: Grada, 2018. s.123-125. ISBN 978-80-271-0571-7.

S věkem člověk mění své myšlení a seřazuje své priority tak, aby byl schopen zajistit nejen povinnosti vůči sobě samému, ale i druhým. Kontinuita je s věkem zaměstnanců v úřadu nyní velmi často probíraná oblast, a to především z pohledu odchodů zaměstnanců.

Proto byla stanovena výše uvedená hypotéza, která vychází ze základní otázky: **Který z uvedených faktorů je důležitý pro Vaše setrvání v organizaci**, jež byla následně porovnána s věkovou strukturou v organizaci.

Graf 4: Vyhodnocení hypotézy 1



Zdroj: autor práce

Celkem 133 zaměstnanců odpovědělo, že pro jejich setrvání v úřadu je důležitý plat. Pro věkovou kategorii nad 45 let (54,1 %) je velmi důležitý plat, aby setrvali u dosavadního zaměstnavatele. Pro věkovou skupinu 36-45 let (24,1 %) je plat rozhodující, zda setrvat, či ne. Následuje věková skupina 26-35 let (21,1 %). Zaměstnanci ve věku 18-25 let tvoří 0,8 %.

Na základě dotazníkového šetření můžeme tedy tuto hypotézu **potvrdit**. U zaměstnanců starších 36 let je důležitým faktorem pro setrvání v práci jejich plat.

H2: Na pracovišti dominují špatné pracovní vztahy, což negativně ovlivňuje pracovní výkonnost a pracovní spokojenost.

Příchod do nové organizace je pro nově přicházejícího zaměstnance vždy stresující situací a velkou neznámou. Přemýšlí o tom, jak rychle se zapracuje a adaptuje na nové vnitřní podmínky organizace. Pro jeho rychlou orientaci hrají významnou roli vztahy na pracovišti, a především jeho postavení v pracovním kolektivu. Pokud sdílí sounáležitost s kolektivem, dochází nejen u něj k dobře odvedené práci, ale i ke spokojenosti a těšení se do práce. V druhém případě, když zaměstnanec není přijat kolektivem nebo se neztotožní se svou rolí ve skupině, může u něj docházet k vnitřnímu konfliktu a nespokojenosti. Takovéto prostředí je předpokladem pro soupeřivost, rivalitu a nepříjemné konflikty mezi kolegy. Dopadem tohoto počínání je nespokojenost projevující se absencí, snížením kvality pracovních výsledků nebo odchodem pracovníka z organizace pryč.

Závěr dotazníkového průzkumu ukázal, že v organizaci převládá negativní pracovní atmosféra, která je zapříčiněna nevyváženou věkovou strukturou, jejímž výsledkem jsou generační konflikty, které mají dopad na celkovou pracovní spokojenost a pracovní výkon zaměstnanců ve služebním úřadu. Na základě teoretických poznatků a výsledků dotazníků se hypotéza **potvrdila**.

H3: Solidární systém čerpání zaměstnaneckých benefitů vyhovuje zaměstnancům s délkou praxe nad 20 let než s kratší praxí v úřadu.

Nabídka zaměstnaneckých benefitů a jejich čerpání je jedna z nehmotných složek v oblasti odměňování zaměstnanců. Je součástí konkurenceschopnosti firmy, která má za úkol nejen získat nové kvalitní zaměstnance, ale umět si udržet i ty stávající pracovníky, kteří jsou pro organizaci přínosem. Proto je velmi zásadní, jak je tento systém benefitů nastaven a jak rychle se umí přizpůsobit vzniklým individuálním potřebám zaměstnanců, aby byl jejich účel plněn.

Z analýzy dokumentů bylo zjištěno, že způsob čerpání je v úřadu dlouhodobě založen na stejném principu čerpání. Předpokladem tedy je, že se jedná o zažitý stereotypní postup, který zpravidla využívají zaměstnanci s dlouhodobou praxí. Vedení služebního úřadu se domnívá, že nedochází k uspokojování individuálních potřeb všech zaměstnanců a solidární systém neplní účel motivace. Pro inovaci nastaveného systému čerpání vedení potřebovalo zjistit, zda tento postup vyhovuje zaměstnancům s delší praxí nad 20 let než zaměstnancům s krátkodobější praxí.

Pro potvrzení, nebo vyvrácení uvedené hypotézy se vycházelo z průměrné hodnoty u základní otázky: **Solidární systém zaměstnaneckých benefitů bych neměnil** s porovnáním délkou praxe ve služebním úřadu.

Tabulka 1: Vyhodnocení hypotézy 3

Délka praxe	Četnost					Četnost %					Průměrná hodnota
	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím	
Vyhodnoceno na základě otázky z oblasti zaměstnaneckých benefitů: Solidární systém zaměstnaneckých benefitů bych neměnil											
Méně jak 2 roky	0	4	15	18	13	0,0	8,0	30,0	36,0	26,0	3,8
3 – 5 let	0	8	15	39	47	0,0	7,3	13,8	35,8	43,1	4,1
6–11 let	1	11	16	24	19	1,4	15,5	22,5	33,8	26,8	3,7
12–20 let	1	7	8	8	2	3,8	26,9	30,8	30,8	7,7	3,1
Nad 20 let	17	24	8	36	12	17,5	24,7	8,2	37,1	12,4	3,0

Zdroj: autor práce

Z tabulky je zřejmé, že ve všech uvedených délek praxe průměrná hodnota dosahovala rozmezí od 3,0 do 4,1. Projevila se zde velká nespokojenost se současným způsobem čerpání benefitů, tudíž je zavedený postup nevyhovující pro všechny zaměstnance. Hypotéza se tedy **nepotvrdila**.

ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo provést analýzu spokojenosti zaměstnanců a získat informace o současném stavu ve služebním úřadu XY. Dílčím cílem bylo v návaznosti na vyhodnocení navrhnout možná opatření, která by mohla zjištěné nedostatky odstranit, a tím zvýšit pracovní spokojenost zaměstnanců.

V návaznosti na cíl práce byl v rámci teoretické části zmapován pohled na problematiku vztahu člověka, jednotlivce k organizaci. Srozumitelnou a přehlednou formou byly vymezeny charakteristické a kauzální znaky společně s faktory pracovní spokojenosti. Byl předložen komplexní přehled v základních trendech, které je nutno používat k dosažení efektivního cíle v oblastech profesního rozvoje a kariérního růstu, pracovního prostředí, organizace práce, hodnocení a odměňování, stylu řízení, interpersonálních vztahů, v komunikaci a sdílení informací, zaměstnaneckých benefitech. Jako další teoretické východisko pro problematiku spokojenosti byl podán podrobný souhrn základních významných psychologických teorií motivace práce a základní styly řízení, které plní významnou roli v pracovním procesu zaměstnance v organizaci. Byl uveden ucelený přehled negativních faktorů vedoucích k odchodům zaměstnanců. Ve spojitosti s těmito negativními indikátory byly uvedeny náměty pro personální manažery, jak motivovat ke zmírnění či úplnému odstranění pracovní nespokojenosti zaměstnanců, a tím je udržet v organizaci. V neposlední řadě byla provedena analýza všech aktuálně přístupných interních dokumentů služebního úřadu XY. Ta poukázala, že v organizaci je nastaven funkční platový systém. Hodnocení v něm probíhá plošně a po formální stránce. Delegování a rozdělení pravomoci je rozdělena v návaznosti na hierarchické uspořádání organizační struktury. A především odhalila chybějící dokumenty v oblasti vzdělávání zaměstnanců a kariérního rozvoje v organizaci. Získané informace byly zdrojem pro praktickou část této práce.

V praktická část pozvolna navazovala na výsledky rozboru současného stavu v organizaci, které se staly zdrojem pro vytvoření tří hypotéz a jednotlivých výroků k výzkumným celkům. Po vyhodnocení dotazníkového průzkumu bylo zjištěno, že mezi kritické pracovní faktory pracovní spokojenosti, v nichž se potvrdila nespokojenost, patří oblast péče o zaměstnance v rámci poskytování zaměstnaneckých benefitů, hodnocení

zaměstnanců, odměňování spojená s nedostatečnou nebo úplně chybějící pochvalou nebo uznání za dobře odvedenou práci od nadřízeného zaměstnance, oblast interpersonálních vztahů na pracovišti, kde dochází ke generačním konfliktům a dominuje nepříjemná atmosféra na pracovišti. V oblasti profesního a kariérního růstu byla zjištěna nespokojenost plynoucí z neexistující strategie vzdělávání v organizaci.

Na základě vyhodnocení sběru dat se potvrdily dvě první hypotézy. Pro setrvání ve společnosti je důležitým motivačním faktorem pro zaměstnance nad 36 let odměňování. Na prvním místě se umístila věková skupina nad 46 let (54,1 %) a na druhém místě skupina 36-45 let (24,1 %). Zbývajících 21,9 % tvořila mladší věková skupina od 18-35 let. Byla taktéž potvrzena hypotéza, že na pracovišti dominují špatné vztahy, což negativně ovlivňuje výkonnost a pracovní spokojenost. Zbýající třetí hypotéza, která vycházela z tvrzení, že solidární systém čerpání zaměstnaneckých benefitů vyhovuje zaměstnancům s délkou praxe nad 20 let více než s kratší praxí v úřadu, nebyla na základě zjištění potvrzena. Ve všech uvedených délkách praxe průměrná hodnota dosahovala v rozmezí od 3,0 do 4,1. Projevila se zde velká nespokojenost se současným způsobem čerpání benefitů, tudíž je zavedený postup nevyhovující pro všechny zaměstnance.

Jednotlivé výsledky výzkumu byly sděleny vedení služebního úřadu v rámci prezentace, jejíž součástí byla doporučení, která vycházela ze zjištěných nedostatků v jednotlivých dotazovaných oblastech.

Jedno z doporučení se týkalo celkové inovace způsobu čerpání zaměstnaneckých benefitů. Byly doporučeny dvě varianty včetně postupu navrhovaných změn a rozdělení odpovědnosti za jednotlivé kapitoly FKSP. První variantou byla doporučena změna v převedení solidárního systému na solidárně-adresný systém prostřednictvím osobních účtů a druhou variantou byl návrh na změnu solidárního systému na systém Cafeterie.

Další návrh byl doporučen v rámci odměňování, v jehož rámci je nutné, aby byl do základního manažerského školení zařazen modul návyku umění poděkovat nebo projevit uznání tak, aby plnil motivační faktor ke zvýšení úsilí. Zjištěné nedostatky v jednotlivých oblastech jsou jedním z mnoha podnětů pro vytvoření nové personální strategie, jejímž cílem by mělo být zaměření na kritické faktory nespokojenosti. Cílem nové personální strategie v oblasti řízení lidských zdrojů by mělo být eliminování

odchodu zaměstnanců z důvodu nespokojenosti. Vytvoření motivačního programu a vypracování chybějících interních dokumentů vztahujících se k oblasti vzdělávání a kariérního růstu a osobního rozvoje zaměstnanců. V neposlední řadě by mělo být šetření spokojenosti zaměstnanců ve služebním úřadu zformalizováno interním předpisem a periodicky alespoň jedenkrát ročně provedeno. Jedná se o zpětnou vazbu, která dokáže, zda opatření plní svůj cíl, či nikoli.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

BARTÁK, J. *Personální řízení, současnost a trendy*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2011. ISBN 978-80-7452-020-4.

BEDNÁŘ, V. a kol. *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 987-80-247-4211-3.

BEDRNOVÁ, E. a NOVÝ, I. In: BLÁHA, J., ČOPÍKOVÁ, A. a HARVÁTHOVÁ, P. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Management PRESS, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak řídit a vést lidi*. 2. vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0505-9.

BĚLOHLÁVEK, F. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky. Výběrové, hodnotící, obtížné a rozvojové pohovory*. 2. vyd. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-247-2903-9.

ČASTORAL, Z. *Management lidského faktoru*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2013. ISBN 978-80-7452-038-9.

DĚDINA, J. a CEJTHAMR, V. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1300-4.

DĚDINA, J. a ODCHÁZEL, J. *Management a moderní organizování firmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-2149-1.

DVOŘÁKOVÁ, Z. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.

HARTL, P. a HARTLOVÁ, H. *Psychologický slovník*. 3. vyd. Praha: Portál, 2015. ISBN 978-80-262-0873-0.

JANDA, P. *Vnitrofiremní komunikace. Nástroje pro úspěšné fungování firmy*. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0781-0.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCIÁNOVÁ, R. *Personální řízení. Východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

MUŽÍK, J. *Management pracovního výkonu*. Žatec: Ohře Media, 2016. ISBN 978-80-906287-4-8.

NOVÝ, I., SURÝNEK, A. a kol. *Sociologie pro ekonomy a manažery*. 2. vyd. Praha: Grada, 2006. ISBN 80-247-1705-0.

PAUKNEROVÁ, D. a kol. *Psychologie pro ekonomy a managery*. 3. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3809-3.

PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace. Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2. vyd. Praha: Oeconomica, 2004. ISBN 80-245-0703-X.

PRŮCHA, J. *Andragogický výzkum*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5232-7.

URBAN, J. *10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada. 2012. ISBN 978-80-247-3955-7.

URBAN, J. *40 manažerských mýtů, které škodí vašemu byznysu. A jak se jim vyhnout*. Praha: Grada, 2018. ISBN 978-80-271-0571-7.

URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

VYMĚTAL, J. *Průvodce úspěšnou komunikací. Efektivní komunikace v praxi*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

WAGNEROVÁ, I. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých zahraničních zdrojů

ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů – nejnovější trendy a postupy*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

BRANHAM, L. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem. Jak rozpoznat jemné signály a jednat, dokud není příliš pozdě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2903-9.

McLAGANOVÁ, P. a KREMBS, P. *Komunikace na úrovni. Jak dosáhnout ještě vyšší výkonnosti pomocí účinné komunikace*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-75.

SKOF, F. *Unterschiede der Mitarbeiterzufriedenheit zwischen KMU und Grossunt*. AV Akademikerverlag, 2017. ISBN 978-3-330-51623-6.

Seznam použitých internetových zdrojů

SLOVÁČKOVÁ, Z., HORÁKOVÁ, P. a RENDOŠ, D. *Zpětná vazba*. /online/ cit. 2019-03-20. Dostupné z https://is.muni.cz/do/rect/el/estud/ff/js14/pers_psych/web/pages/08-zpetna-vazba.html.

URBAN, J. *Pracovní spokojenost a její faktory*. /online/. cit. 2019-03-20. Dostupné z: <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d685v661-pracovni-spokojenost-a-jeji-factory/>.

KROUPA, A., KYZLINKOVÁ, R., DOKULILOVÁ, L. a SOUKUP, T. *Spokojenost zaměstnanců - manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. /online/ cit. 2019-03-23. Dostupné z [https:// http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf](https://http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf).

SEZNAM ZKRATEK

tj. - to jest

apod. – a podobně

FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb

SEZNAM OBRÁZKŮ, TABULEK A GRAFŮ

Seznam grafů

Graf 1: Věková struktura	49
Graf 2: Pracovní pozice	50
Graf 3: Délka praxe v úřadu	51
Graf 4: Vyhodnocení hypotézy 1	73

Seznam tabulek

Tabulka 1: Organizace výzkumu.....	46
Tabulka 2: Muži a ženy.....	49
Tabulka 3: Celková spokojenost v odměňování a hodnocení.....	52
Tabulka 4: Systém komunikace a informovanost.....	54
Tabulka 5: Interpersonální vztahy a konfliktnost	56
Tabulka 6: Vzdělávání zaměstnanců a jejich kariérní růst	58
Tabulka 7: Pracovní prostředí.....	60
Tabulka 8: Organizace práce	61
Tabulka 9: Styl řízení v úřadu.....	62
Tabulka 10: Zaměstnanecké benefity	63
Tabulka 11: Motivační pracovní faktory	64
Tabulka 12: Riziko fluktuace.....	65
Tabulka 13: Přehled stávající a navrhované struktury kapitol FKSP	68

Tabulka 12: Vyhodnocení hypotézy 3	75
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Informace k dotazníku spokojenostiI

Příloha B – Dotazník spokojenosti II

Příloha A – Informace k dotazníku spokojenosti

Dotazník k analýze spokojenosti zaměstnanců

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

na základě schváleného usnesení č. 214 Metodického pokynu pro řízení kvality ve služebních úřadech (dále jen „metodický pokyn“) ze dne 4. 4. 2018 si Vás dovoluji požádat o vyplnění dotazníku, který se týká analýzy spokojenosti zaměstnanců v úřadu. Jedná se o 13 kritérium tohoto metodického pokynu.

Současně si Vás dovoluji informovat, že analýzu aktuálního stavu spokojenosti zaměstnanců ve služebním úřadu provede Marcela Ševčíková v rámci své diplomové práce. Všechny informace tohoto výzkumu budou tajné a nikomu dále distribuované.

Analýza spokojenosti zaměstnanců ve služebním úřadu bude provedena v níže uvedených oblastí:

- Odměňování a hodnocení
- Komunikace a sdílení informací
- Interpersonální vztahy na pracovišti
- Profesní rozvoj a kariérní růst
- Pracovní prostředí a organizace práce
- Styl řízení
- Zaměstnanecké benefity
- Identifikační údaje
- Riziko fluktuace
- Motivační faktory pro setrvání v organizaci

Výsledky z jednotlivých oblastí budou předloženy vedení služebního úřadu, které budou podnětem pro vytvoření nové personální strategie.

Tento dotazník je zcela anonymní, proto Vás prosím o zcela otevřené vyjádření.

Celkové časové rozmezí pro vyplnění dotazníku činí 10 minut. **Vyplněný dotazník odevzdejte v zalepené obálce označené „DO VLASTNÍCH RUKOU SL. ŠEVČÍKOVÉ“, prosím, odboru personálnímu a státní služby prostřednictvím podatelny nebo sekretariátu v termínu do 31. 12. 2018**

Děkujeme Vám za pozornost, kterou jste tomuto dotazníku věnovali.

DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI

1. blok: ODMĚŇOVÁNÍ A HODNOCENÍ						
Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
1a	Hodnocení je provedeno kvalitně.	1	2	3	4	5
1b	Dostává se mi vždy zpětné vazby od nadřízeného.	1	2	3	4	5
1c	Hodnocení má vliv na mé finanční ohodnocení.	1	2	3	4	5
1d	Dostává se mi pochvaly za dobře odvedenou práci.	1	2	3	4	5
1e	Stanovení mého platu odpovídá mé pracovní pozici.	1	2	3	4	5
1f	Mám přehled o tom, jak se stanovuje plat v organizaci.	1	2	3	4	5
2. blok: KOMUNIKACE A SDÍLENÍ INFORMACÍ						
Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
2a	Informace o záměru organizace dostávám včas.	1	2	3	4	5
2b	V organizaci převládá formální komunikace.	1	2	3	4	5
2c	Pro dosažení kvalitního výsledku dostávám od nadřízeného přesné zadání cíle.	1	2	3	4	5
2d	Dostává se mi pochvaly za dobře odvedenou práci.	1	2	3	4	5
2e	Stanovení mého platu odpovídá mé pracovní pozici.	1	2	3	4	5
3. blok: INTERPERSONÁLNÍ VZTAHY NA PRACOVÍŠTI						
Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky? Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
3a	Atmosféra na pracovišti je pozitivní.	1	2	3	4	5
3b	V odboru nedochází ke sporům mezi mladými a staršími kolegy.	1	2	3	4	5
3c	Na své kolegy se mohu kdykoli spolehnout.	1	2	3	4	5

4. blok: PROFESNÍ ROZVOJ A KARIÉRNÍ RŮST

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
4a	Mám možnost se průběžně vzdělávat/školit a dení to podporuje.	1	2	3	4	5
4b	System vzdělávání v organizaci je dobře nastaven.	1	2	3	4	5
4c	Mám možnost kariérního postupu.	1	2	3	4	5
4d	Mám dobře zpracovaný plán osobního rozvoje.	1	2	3	4	5

5. blok: PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ A ORGANIZACE PRÁCE

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
5a	Kancelář je každý den uklizená a čistá.	1	2	3	4	5
5b	Hluk mě při práci nevadí.	1	2	3	4	5
5c	Technické vybavení kanceláře je moderní.	1	2	3	4	5
5d	Pracovní pomůcky jsou postupně obměňovány.	1	2	3	4	5
5e	Teplota v kanceláři je optimální a mohu si kdykoli dostatečně vyvětrat.	1	2	3	4	5
5f	Pro výkon své práce mám dostatek času.	1	2	3	4	5
5g	Rozvržení pracovní/služební doby mi vyhovuje.	1	2	3	4	5
5h	Svou práci si organizuji sám.	1	2	3	4	5

6. blok: STYL ŘÍZENÍ

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
6a	Při řešení pracovních úkolů pracujeme v týmech.	1	2	3	4	5
6b	Veškerá pravomoc a zodpovědnost při plnění úkolů spadá na nadřízeného.	1	2	3	4	5
6c	Při plnění úkolů mám možnost seberealizace.	1	2	3	4	5

7. blok: ZAMĚSTNANECKÉ BENEFITY

Do jaké míry souhlasíte nebo nesouhlasíte s následujícími výroky?
Zakroužkujte příslušnou odpověď v každém řádku.

		Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
7a Mám možnost výběru z pestré nabídky benefitů.	1	2	3	4	5	
7b Je to jeden z důvodů mého setrvání v organizaci.	1	2	3	4	5	
7c Solidární systém zaměstnaneckých benefitů bych neměnil.	1	2	3	4	5	

8. blok: IDENTIFIKAČNÍ ÚDAJE

U každé otázky označte křížkem jednu odpověď.

Pohlaví

muž
 žena

Věk

18-25 let
 26-35 let
 36-45 let
 nad 46 let

Jaká je Vaše pracovní pozice?

řidič
 provozní zaměstnanec
 referent
 ministerský rada
 vrchní ministerský rada

Jak dlouho pracujete v organizaci?

Méně jak 2 roky
 3-5 let
 6-11 let
 12-20 let
 nad 20 let

9. Který z uvedených faktorů je důležitý pro Vaše setrvání v organizaci?

Křížkem označte jeden z uvedených pracovních faktorů.

plat
 pracovní kolektiv
 zaměstnanecké benefity
 obsah práce
 dosah bydliště
 setrvačnost

10. Uvažujete o možnosti svého odchodu z organizace?

Křížkem označte jednu z uvedených možností.

ano
 ne

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Marcela Ševčíková

Obor: Andragogika

Forma studia: Kombinovaná

Název práce: Analýza spokojenosti zaměstnanců ve služebním úřadu XY

Rok: 2019

Počet stran textu bez příloh: 72

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 24

Počet titulů zahraničních použitých zdrojů: 4

Počet internetových zdrojů: 3

Vedoucí práce: Ing. Magda Neuwirthová, Ph.D.