Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích

Ekonomická fakulta

Katedra řízení

Bakalářská práce

Pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci

Vypracovala: Kristýna Halabicová

Vedoucí práce: Ing. Markéta Adamová

České Budějovice 2019

Prohlášení

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to v nezkrácené podobě ekonomickou fakultou elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejích internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích dne_____ _____

Kristýna Halabicová

Poděkování

Ráda bych poděkovala Ing. Markétě Adamové za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce. Mé poděkováni patří též Mgr. Aleši Mikovi a Mgr. Heleně Halabicové za spolupráci při získávání údajů pro výzkumnou část práce.

Obsah

1 Úvod 9
2 Pracovní spokojenost 11
2.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost 12
2.2 Základní charakteristiky pracovní spokojenosti 14
2.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost 15
2.3.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti 16
2.3.2 Vnitřní faktory pracovní spokojenosti 16
2.4 Angažovanost a oddanost 17
3 Motivace 20
3.1 Vymezení pojmu motivace 22
3.1.1 Motiv 24
3.1.2 Stimul 24
3.2 Pracovní motivace 25
3.2.1 Vnitřní motivace 25
3.2.2 Vnější motivace 26
3.3 Pracovní motivace a výkon 27
4 Zkoumání pracovní spokojenosti 29
4.1 Dosavadní výzkumy 29
5 Cíle a metodika práce 32
5.1 Cíle práce 32
5.2 Metody výzkumu 33
5.2.1 Kvantitativní metoda 33
5.2.2 Kvalitativní metoda 34
6 Vlastní výzkum 36
6.1 Charakteristika vybrané organizace 36
6.1.1 Odbory a jejich oddělení 38

6.2 Výzkum 42
6.3 Charakteristika respondentů 43
7 Vyhodnocení získaných dat 46
7.1 Analýza současného stavu kvantitativní metodou 46
7.1.1 Pracovní prostředí a podmínky 47
7.1.2 Odměňování a zaměstnanecké výhody 51
7.1.3 Návrhy změn v organizaci 53
7.2 Analýza současného stavu kvalitativní metodou 55
7.3 Shrnutí výsledků a doporučení 56
7.3.1 Vlastní doporučení 57
8 Závěr 58
Summary 60
Citovaná literatura 61
Přílohy 63

1 Úvod

Pracovní spokojenost a motivace jsou v dnešní době velmi zkoumaným a diskutovaným tématem. Téměř všechny organizace již kladou důraz na pracovní spokojenost svých zaměstnanců. Pomocí různých motivačních a stimulačních prostředků se organizace snaží udržovat a zlepšovat výkony svých zaměstnanců, aby dosáhly co nejvyšší efektivity. Dnes je řešení pracovní spokojenosti a motivace nedílnou součástí práce personalistů a managementu. Výkony jednotlivých pracovníků jsou tvořeny nejen dovednostmi a schopnostmi, ale také jejich motivací a spokojeností. Na motivaci a spokojenost má vliv nejen pracovník, ale i sama organizace, proto je důležité, aby se naučila správně využívat motivačních a stimulačních prostředků a snažila se vyvarovat chybám, které pracovní spokojenost a motivaci snižují.

Cílem této bakalářské práce je rozbor motivačních a stimulačních prostředků, které mají vliv na pracovní spokojenost ve vybrané organizaci s návrhy na případná opatření ke zlepšení současného stavu. Práce se skládá ze dvou hlavních částí z teoretické a vlastní práce. Teoretická část zkoumá odbornou literaturu a řeší různé pohledy od českých i zahraničních autorů. První kapitola teoretické části se zabývá pracovní spokojeností, řeší charakteristiku pracovní spokojenosti, vymezení pojmu pracovní spokojenosti a zkoumá faktory mající vliv na pracovní spokojenost. Druhá kapitola teoretické části se zabývá motivací v pracovním světě. Vymezuje pojem samotné motivace a popisuje motivaci v práci a zkoumá vnitřní i vnější faktory motivace. V teoretické části se nalézá i ukázka výzkumu souvisejícího s pracovní spokojeností.

Praktická část popisuje motivaci a spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci. Pro tento účel byl vybrán jeden z krajských úřadů v České republice. Pro výzkum byly použity kvantitativní i kvalitativní metody. Nejprve je představena samotná organizace, nadále je popsán samotný proces výzkumu (vstup do terénu) a jsou charakterizováni respondenti ve výzkumu. Další kapitola se zabývá samotnou analýzou všech odpovědí z dotazníkového šetření a rozhovorů, a nakonec jsou navržena opatření, která by mohla zlepšit současnou situaci.

Kvantitativní metoda výzkumu využívající dotazníkového šetření měla zachytit problémy týkající se spokojenosti zaměstnanců. Dotazník vyplňovali přímo zaměstnanci úřadu a byly v něm otázky týkající se pracovní spokojenosti nejen s vnějšími ale i s vnitřními faktory. Dotazník měl za úkol zachytit veškeré postoje zaměstnanců

ke všem aspektům pracovní spokojenosti. Kvalitativní metoda zachycuje pohledy zaměstnanců na jejich vlastní motivaci v jejich současném zaměstnání. Zaměstnanci v polostrukturovaném rozhovoru odpovídali na otázky ohledně motivačních prostředků a nástrojů ze strany zaměstnavatele a rozebírali i svou vlastní vnitřní motivaci.

Přestože pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců na úřadě je poměrně dostačující, byly nalezeny některé zásadnější problémy, které by se v organizacích neměly vyskytovat. Na základě odpovědí a analýzy dat z kvantitativního i kvalitativního výzkumu byla navržena opatření a doporučení, která by mohla zlepšit současnou situaci a zlepšit fungování této organizace.

2 Pracovní spokojenost

Současná ekonomika sebou nese neuvěřitelnou rychlost změn, které je těžké v dnešním shonu všechny sledovat. Je téměř nemožné se na ně připravit a počítat s nimi a obtížné je také se jim přizpůsobit. Současný management se snaží tyto změny registrovat, pochopit je a využívat je správně v praxi. Tyto změny ve světě práce, ve světě nejistot a nepředvídatelnosti přinášejí úplně nový pohled na management jako takový, ale i na jednotlivé pracovníky. Od nepaměti se setkáváme s problematikou správného využívání lidských zdrojů. Kde lidské zdroje získávat a jak je organizovat, aby byly plněny stanovené cíle organizací. Současné výzkumy poukazují, že každé řešení, které nedbá na problematiku řízení lidí, má pouze nahodilé a nepříliš valné výsledky, které nemusí odpovídat skutečným potřebám. Moderní management využívá a měl by využívat poznatků z oblasti psychologie a sociologie, které již mají ucelenou poznatkovou stavbu a jsou prokazatelné. Všechny tyto skutečnosti vypovídají o důležitosti a aktuálnosti toho, že lidské zdroje jsou v současném managementu určující složkou řídící činnosti. Podstatnou prací manažera se tedy stává zájem o jeho pracovníky a o jejich spokojenost (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

Spokojenost člověka jako taková vypovídá, do jaké míry je člověk vyrovnaný s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost je pak součást celkové životní spokojenosti. Význam práce může být pro každého jedince individuální, avšak lze se shodnout na tom, že práce je velice důležitým aspektem života pro každého z nás. Z toho plyne, že životní spokojenost se více či méně promítá i do pracovní spokojenosti. Spokojenost jedince představují subjektivní pocity v osobním i pracovním životě. Spokojenost ovlivňují různé cíle, očekávání a události. Spokojenost lidí se vzhledem k vývoji společnosti a v závislosti na sociálně-ekonomické situaci neustále mění. Ovlivňují ji různé kultury a také záleží na tom, v jakém období života se jednotlivci nacházejí. Významnou roli u spokojenosti hrají emoce, potřeby, postoje a hodnoty jednotlivců, jelikož spokojenost je individuálním a subjektivním prožíváním reality (Kocianová, 2010).

Celková pracovní spokojenost je tvořena dílčími postoji k jednotlivým aspektům práce. Pracovní spokojenost je tedy souborem postojů. Tento souhrn jednotlivých postojů spolu tvoří celkový postoj, který nakonec určuje výši spokojenosti zaměstnance (Mayerová, 1997).

2.1 Vymezení pojmu pracovní spokojenost

Samotné vymezení pojmu pracovní spokojenost je důležité, neboť význam pojmu pracovní spokojenost by mohl být zaměněn s pojmy jako je uspokojení z práce, zdroj seberealizace, kreativita a podobně. Pokud se hovoří o pojmu pracovní spokojenost, jsou tímto pojmem myšleny postoje a pocity, které lidé prožívají ve vztahu ke své práci. Může se hovořit o negativních a nepříznivých pocitech, které značí pracovní nespokojenost. Naopak pozitivní a příznivé postoje signalizují pracovní spokojenost. Dále je nutno podotknout, že samotný postoj k práci není to samé jako pracovní morálka. Postoj k práci se týká samotných jedinců a je čistě individuální. Pracovní morálka se týká celé skupiny lidí a vyjadřuje, jak moc se jedinec cítí být součástí skupiny a zda chce být jejím členem (Armstrong & Taylor, 2015).

Opakem samotné pracovní spokojenosti podle Herzbergovy dvou faktorové teorie pak není pracovní nespokojenost. Podle jeho teorie jsou faktory, které vedou k pracovní spokojenosti, a faktory, které jsou naopak příčinou pracovní nespokojenosti. Proto pracovní nespokojenost pro Herzberga tvoří samostatnou dimenzi. Faktory, které vedou k uspokojení, mohou být obsah práce, možnosti vzestupu, možnost seberozvoje, uznání ostatními a prožitky z úspěchu. Pracovní nespokojenost pak mohou zapříčiňovat například mezilidské vztahy, pracovní podmínky, firemní politika a odměňovací záležitosti. Herzberg vnímal smysl práce jako nejdůležitější faktor, který ovlivňuje pracovní spokojenost (Deibl, 2005).

Dále lze od sebe rozlišovat pojmy spokojenost v práci a spokojenost s prací. Spokojenost v práci v sobě skrývá dva komponenty. Jedná se o samotnou osobnost jedince a o obecné podmínky v práci (například fungování organizace, prostředí atd.). Spokojenost v práci závisí na individuální osobnosti jedince a samotných pracovních podmínkách, které pak dohromady utvářejí míru této spokojenosti. Spokojenost s prací je, co se týče obsahu, užší pojem. Je vázána na konkrétní činnosti a na to, jaké fyzické a psychické nároky kladou. Také závisí na samotném pracovním režimu, který je pro každou organizaci jiný a dále například na společenském ohodnocení. Pojmy spokojenost s prací i spokojenost v práci by mohly spadat pod samotný pojem pracovní spokojenost (Kollárik, 2002).

Podle Kleibla (Kleibl, 1997) je pojem pracovní spokojenosti definován jako souhrnné vyjádření, do jaké míry jsou splněny pracovní a osobní cíle jednotlivých

pracovníků. Spokojenost je jasným předpokladem k tomu, aby měl zaměstnanec kladné postoje k práci i k organizaci. Pokud je tento předpoklad nerespektován, loajalita zaměstnanců vůči organizaci klesá až se nakonec vytratí. Dalším následkem je nezájem o další rozvoj a pracovní seberealizaci a konečným důsledkem je následný odchod ze zaměstnání.

Dalším pojmem, který se od pojmu pracovní spokojenost liší, je kvalita pracovního života (převzato z angličtiny „quality of worklife“). Tento pojem sice úzce souvisí s pojmem pracovní spokojenost, ale nesmí se brát jako jeden a ten samý pojem. Kvalita pracovního života je považována za následek spokojenosti s pracovními podmínkami, pracovním prostředím, odměnami, kolegy, nadřízenými a se samotnou náplní práce. Činnosti v práci musí být dostatečně autonomní a musí jasně přispívat k efektivitě celkového výkonu organizace, aby přinášely zaměstnanci uspokojení. Dále se klade důraz na kreativitu. Pokud zaměstnanci chybí prostor ke kreativitě můžou se pracovní činnosti stát monotónními a stereotypními. Tyto problémy pak mohou mít fatální důsledky jako například syndrom vyhoření (ve vztahu k práci) (Arnold, 2007).

Podle autora Nakonečného (Nakonečný, 2004) by pracovní spokojenost měla být považována za pojem zcela specifický. Pojem podle tohoto autora udává spokojenost s pracovní činností a pracovním výkonem. Za spokojeného zaměstnance lze považovat i člověka, který nic nedělá. To je ale v rozporu s ostatními definicemi, které říkají, že pracovní spokojenost souvisí s činnostmi a aktivitami v práci. Podle tohoto vymezení bychom mohli hovořit o pojmu pracovní spokojenost, jako o momentálním a naprosto individuálním rozpoložení jedince, který se v práci pouze nachází. Zaměstnanec, který zrovna snědl výtečný oběd může být sice spokojený a může být v práci, ale nijak to nebude souviset s jeho pracovní spokojeností o jakou v této souvislosti jde.

Pojmem pracovní spokojenost se tedy rozumí vztah člověka k práci, pracovním úkonům, prostředí v práci, vztah s kolegy v práci, nadřízenými v práci, vztah k odměnám za práci a k celkovým podmínkám v práci. Pokud se hovoří o pracovní spokojenosti, je nutné brát v potaz všechny tyto souvislosti. Pracovní spokojenost také úzce souvisí s životní spokojeností. Životní spokojenost ovlivňuje jedince, jeho chování a emoce, a ty pak následně ovlivňují i celkové rozpoložení člověka. Toto momentální rozpoložení pak silně ovlivňuje i vztah k práci.

2.2 Základní charakteristiky pracovní spokojenosti

Pro správné pochopení pojmu pracovní spokojenost je důležité také popsat její základní charakteristiky. Kollárik ve své knize Sociálna psychológia práce (Kollárik, 2002) popisuje následující charakteristiky pracovní spokojenosti.

Celková pracovní spokojenost a spokojenost s dílčími faktory

Pokud se jedná o celkovou pracovní spokojenost, je to ta spokojenost, která udává vztah k vykonávané práci a k podmínkám práci. Nerozděluje se na různé podmínky či faktory, ale bere se jako celek. Její úroveň ovšem určují dílčí faktory, které spolu dohromady utvářejí celkovou spokojenost. Dílčí spokojenost pak vyjadřuje jednotlivé spokojenosti s určitými faktory práce, například mezilidské vztahy v práci, prostředí a zázemí v práci nebo finanční ohodnocení. Pro dosažení celkové spokojenosti se dílčí spokojenosti nesčítají. Pro dosažení finální podoby celkové spokojenosti záleží na individuálním vztahu jedince k různým aspektům práce.

Stálost a intenzita spokojenosti

Stálost pracovní spokojenosti udává míru proměnlivosti spokojenosti. Jak dlouho je jedinec spokojen v práci, jak dlouho spokojenost trvá. Intenzita pak vyjadřuje, do jaké míry je jedinec spokojen. Intenzita se pohybuje na škále od krajní nespokojenosti až po krajní spokojenost.

Spokojenost jako závisle a nezávisle proměnná

Pokud se jedná o spokojenost závisle proměnnou, předpokládá se, že spokojenost v práci utváří všeobecný vztah člověka k práci a k jejím jednotlivým faktorům. V závislosti na těchto faktorech se naše celková spokojenost mění podle toho, na jaké úrovni se zrovna jednotlivé faktory nachází. U nezávisle proměnné spokojenosti se připouští, že pracovní spokojenost ovlivňuje chování a jednání v práci.

Pracovní spokojenost jako psychologický obsah vztahující se k jednotlivci a pracovní spokojenost jako sociální jev

Pracovní spokojenost jako psychologický obsah ve vztahu k jednotlivci se bere jako míra uspokojení jednotlivce. Je to míra uspokojení potřeb jednotlivce, které jsou spojeny s jeho prací. Co se týče pracovní spokojenosti jako sociálního jevu, jedná se

o odraz vztahu pracovních týmů, skupin nebo všech zaměstnanců s aspekty jejich působení v organizaci.

Pracovní spokojenost jako aktuální stav a pracovní spokojenost jako proces

Za aktuální stav v souvislosti s pracovní spokojeností se považuje, momentální spokojenost či nespokojenost s momentální situací v práci. Jde o aktuální stav veškerých faktorů, které mají vliv na pracovní spokojenost od finančního ohodnocení až po prostředí, ve kterém jedinec vykonává svou práci. Pracovní spokojenost jako proces umožňuje sledovat postupný rozvoj celkové spokojenosti v závislosti na dílčích aspektech. V případě procesu je nutné dělat opakované průzkumy pracovní spokojenosti, aby se mohl sledovat její vývoj.

Pracovní spokojenost jako situační reakce a spokojenost jako určitá osobní dispozice

Tato charakteristika je velmi podobná té předchozí. Spokojenost jako situační reakce je vnímána jako odezva na měnící se pracovní podmínky. Jedná se také o nějaký aktuální stav, který se mění ne v závislosti v čase, ale v závislosti na měnících se aspektech práce. Pracovní spokojenost jako určitá osobní dispozice říká, že pracovní spokojenost pramenní z individuálních dispozic jedince. Tato charakteristika je ze všech nejnovější a je nejméně rozvinutá.

2.3 Faktory ovlivňující pracovní spokojenost

Existuje mnoho faktorů, které ovlivňují pracovní spokojenost. Všechny tyto faktory společně utváří celkovou míru pracovní spokojenosti, a to v jistém poměru, který záleží výhradně na jedinci. Vliv na pocit spokojenosti či nespokojenosti jedince mají okolnosti pracovního prostředí jako mezilidské vztahy nebo pracovní zázemí, ale i vnitřní faktory, které plynou z individuality člověka. Na základě toho lze faktory pracovní spokojenosti rozdělit na vnitřní a vnější. Vnitřní faktory jsou dány osobností a individualitou pracovníka a jeho osobními postoji k práci. Vnější faktory pak plynou z důsledků výsledků samotné práce (Štikar, 2003).

Některé faktory mohou pracovní spokojenost posilovat a některé ji naopak oslabují. Každý faktor navíc působí s rozdílnou intenzitou, což závisí hlavně na osobnosti člověka. Faktory se navíc mohou vzájemně ovlivňovat, jsou spolu provázány. Jeden

faktor může oslabovat vliv druhého faktoru na pracovní spokojenost (Armstrong & Taylor, 2014).

Dalším dělením pro faktory ovlivňující pracovní spokojenost mohou být faktory organizační, které plynou z organizace, a faktory mimoorganizační, které plynou zejména z mimopracovního života (Kocianová, 2010).

2.3.1 Vnější faktory pracovní spokojenosti

Vnější faktory pracovní spokojenosti jsou podle Bedrnové (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012) tvořeny podněty ze strany zaměstnavatele, které mají upravovat a směřovat pracovní chování a jednání zaměstnanců. Nejdůležitějším faktorem by se mohla zdát odměna ve formě platu, ale existují zde jiné faktory, které ovlivňují pracovní spokojenost člověka.

Mezi vnější faktory může spadat obsah práce. Jde o obor, ve kterém jedinec pracuje a o úkoly, které mu jsou zadávány. Pokud zaměstnavatel bude zaměstnanci zadávat práci, která pro něj bude atraktivní, přispěje tím k jeho spokojenosti.

Dalším vnějším faktorem je atmosféra na pracovišti. Jedná se o vztahy s podřízenými, nadřízenými a s kolegy, kteří pracují na stejné úrovni. Tento faktor velmi významně ovlivňuje pracovní spokojenost. Pokud totiž člověka v práci obklopuje dobrý tým a rozumí si se svými kolegy, je jeho spokojenost výrazně vyšší a může být i pozitivně ovlivněn jeho pracovní výkon.

Posledním vnějším faktorem jsou pracovní podmínky. Jedná se například o teplo, hluk, osvětlení, ale i celková vybavenost prostoru a okolí, kde je práce vykonávána Prostředí už nesmí být jen dostačující k práci, mělo by navodit příjemný pocit zázemí.

2.3.2 Vnitřní faktory pracovní spokojenosti

Vnitřními faktory se podle Armstronga (Armstrong & Taylor, 2015) rozumí ty, které si lidé sami vytvářejí. Jde o individuální postoje a hodnoty jedince. Co od práce očekává, co mu má přinést. Vnitřní faktory ovlivňují člověka tak, aby se choval určitým způsobem a jednal i určitým způsobem. Jsou tvořeny odpovědností, která člověku dodává pocit, že ve své práci může sám něco ovlivnit.

Dále je to autonomie. Zaměstnanec by měl mít volnou ruku a měl by si moci rozhodovat sám o tom, jakým způsobem a v jakém pořadí bude vykonávat své úkoly. Organizace mu tím poskytuje důvěru, která určitou měrou přispívá k jeho spokojenosti.

Organizace by také měla umožnit využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti svých zaměstnanců.

Dalším faktorem je zajímavá a podnětná práce. Člověka musí jeho práce bavit a měla by mu přinášet uspokojení, a to s nudnou a nepodnětnou prací lze jen těžko.

V neposlední řadě pak musí mít člověk příležitost k postupu (hierarchickém postupu) ve své pracovní funkci. Pokud bude zaměstnanec vědět, že má ještě nějakou možnost povýšit, že za jeho práci může přijít odměna ve formě postupu, bude mu přinášet tato práce uspokojení. Ovšem musí to být reálná možnost postupu, ne pouze příslib a manipulace ze strany zaměstnavatele s vidinou zvýšení výkonnosti zaměstnance.

Veškeré zmíněné vnější i vnitřní faktory mohou na zaměstnance působit velmi různorodě. Jak již bylo mnohokrát zmiňováno, každý člověk je unikátní svou individualitou. Různá řada faktorů nepůsobí na jednoho jako na druhého. Každý dobrý manažer by vždy měl počítat i s individuálními postoji a hodnotami každého pracovníka a měl by se s nimi naučit pracovat.

2.4 Angažovanost a oddanost

Oddanost a angažovanost jsou jakousi formou pracovní spokojenosti a motivace. Jedná se o motivaci a spokojenost i za nepříznivých podmínek. Někteří autoři tyto dva pojmy rozlišují, někteří tvrdí, že se jedná o totéž. Oddanost a angažovanost jsou otázkou vytrvalosti pracovníka a jeho věrnosti k organizaci. Přestože pracovník nemá jistou žádnou odměnu v budoucnu, jeho motivace neklesá. Jedná se o loajalitu pracovníka vůči zaměstnavateli, aniž by pracovník měl jistotu, že za jeho pracovní nasazení a oddanost bude v budoucnu odměněn. Oddaný zaměstnanec je nejen spokojený a motivovaný, ale také se cítí být součástí celé organizace, cítí loajalitu a soudržnost. Soustředí se nejen na výkon svůj a své plnění úkolů, ale sleduje i výsledky celé firmy jako celku. Oddaný zaměstnanec si je dobře vědom, že úspěch firmy se odrazí i na jeho úspěchu (Armstrong & Taylor, 2015).

Armstrong (Armstrong & Taylor, 2015) tvrdí, že angažovaný zaměstnanec je spíš více spokojený zaměstnanec než nespokojený. Spokojenost a angažovanost podle něj znamená pracovní nasazení, zapojením se do práce a kolektivním chováním se v práci. Spokojenost tedy vede k angažovanosti. Naopak nespokojenost vede ke stresům a odchodům zaměstnanců.

Faktory, které vedou k angažovanosti jsou podnětnost práce, což znamená, zda je pro zaměstnance práce dostatečně zajímavá a záživná, zda je odpovědně náročná tak, aby ho bavila. Dále záleží, jestli se pracovník cítí být dostatečně autonomní, jestli má volnost v rozhodování. To dodává pracovníkům pocit vlastnictví, z čehož plyne určitá odpovědnost za jejich výsledky. Dalším činitelem, vedoucím k angažovanosti, je rozmanitost práce. Člověk by ve své práci měl uplatnit co nejvíce svých schopností a dovedností, ve kterých vyniká. Důležitou roli hraje také zpětná vazba, která se týká zejména pracovního výkonu zaměstnance a je stěžejní pro rozvoj a výkonost zaměstnanců, a pokud je poskytována správně, může zaměstnance motivovat k vyšší angažovanosti. Dále je to přizpůsobování, což je dosahování souladu mezi pracovníkem a pracovními podmínkami. Zaměstnanci také musí mít příležitost k pracovnímu rozvoji, jelikož to dělá práci smysluplnější a otevírají se cesty k osobnímu rozvoji a růstu. V poslední řadě musí být zaměstnanec odměněn a jeho výkon musí být náležitě uznáván (Armstrong & Taylor, 2015).

Pokud se rozlišuje mezi angažovaností a oddaností, je oddanost součástí angažovanosti. Jedná se o jakýsi emocionální stav jedince k organizaci. Jedná se samozřejmě o pozitivní emocionální stav. Vysvětluje se jako náklonost k organizaci a poměřuje se jako ochota vynakládat úsilí a energii v zájmu organizace a cítit sounáležitost a hrdost být členem organizace. Oddaný zaměstnanec se ztotožňuje s cíli organizace, s podnikovou kulturou a podnikovou strategií.

Oddaní zaměstnanci jsou ochotní pracovat nad rámec svých povinností, i přes to, že zde není žádná jistota, že za tuto práci budou odměněni či pochváleni nebo uznáni. Jde o citovou záležitost, kde zaměstnanec má svou práci rád, má rád náplň své práce, rád má i své kolegy a celkové pracovní prostředí.

Podle autorů Armstronga a Taylora (Armstrong & Taylor, 2015) měl koncept oddanosti veliký dopad na způsob řízení lidských zdrojů. Lidské zdroje už nejsou brány jako nutný mzdový náklad, ale jako kapitál, který přináší pozitivní výsledky. Upustilo se od tradičního přísného řádu a dohlížení nad postupy a výkony zaměstnanců, ale zvolila se nová strategie, kde zaměstnanci mají ve své práci možnost se realizovat a přijít mnohdy na lepší a efektivnější řešení jednotlivých problémů. Pracovníci nemohou dosahovat dobrých výsledků pod přísným a přímým dohledem, jelikož jsou pod tlakem a nemají možnost dobrého uvažování. Pokud řídící pracovník dá volnou ruku svému podřízenému může se jeho výkonnost, kreativita a efektivita zvýšit. Pracovníci získávají odpovědnost,

autonomii a jsou podněcování ke spolupráci. Mají možnost se v práci více realizovat, a to vede k jejich spokojenosti a oddanosti.

Oddanost je ovšem ještě neprobádaným, a ne zcela správně vymezeným pojmem. Někteří odborníci si kladou otázky, čemu přesně je zaměstnanec oddaný. Někteří zkoumají oddanost organizaci, jiní oddanost kariéře nebo náplni práce nebo oddanost svým kolegům. Oddanost je zatím jen velmi obecným pojmem, který je velmi zjednodušen. Jedná se například o předpoklad, že všichni spolupracovníci mají stejné zájmy a sdílí společně své hodnoty, což v realitě ovšem ne vždy platí. Dále se setkáváme s problémem, že oddanost potlačuje přizpůsobivost. Pokud jedinec bude naladěn na stejné hodnoty a zájmy společnosti a bude se s nimi příliš ztotožňovat, nebude pak schopen přijmout změny, které by mohly nastat například ve strategii apod. (Armstrong & Taylor, 2015).

3 Motivace

Pojem motivace pochází z latinského slova „movere“, jehož význam v překladu je hýbati nebo pohybovati. V návaznosti na tento překlad lze motivaci chápat jako označení pro všechny podněty, které nutí jedince k určitému chování a jednání, ale také to jsou podněty, které jedincům k určitému chování a jednání zabraňují. Obecně dle všech teorií je motivace soubor vnějších a vnitřních faktorů, které se snaží vzbuzovat, aktivovat a dodávat energii k lidským aktům a prožívání. Lidské chování, jednání a prožívání se převážně zaměřuje určitým zcela individuálním směrem. Motivace zároveň řídí celý průběh těchto věcí a řídí také způsob dosahování výsledků a ovlivňuje i reakce na jedincovo chování, jednání a prožívání, ale také řídí reakce na jednání, chování a prožívání ostatních jedinců (Průcha, Walterová, & Mareš, 2013).

Člověk na rozdíl od zvířat je bytostí biologickou i společenskou zároveň. Zdroje našich motivací jsou, jak fyziologické základní potřeby jako jsou hlad, žízeň nebo potřeba přežít, tak i sociální a kulturní potřeby být společensky přijat a být bytostí žijící ve společenství. Tyto dvě roviny se v praxi neoddělují, jelikož fungujeme jednotně. Zatímco biologickou stránku si jedinec neuvědomuje a nemůže ji nijak ovlivnit, sociální bytí většinou plně vnímá a ve většině případů si i dokáže uvědomit z čeho plyne naše chování. Například jedinec má chuť na maso, aniž by si uvědomoval, že mu v těle chybí bílkoviny, které jsou v masu obsažené. Naopak sociálně-kulturní faktory ho ovlivňují tak, že uvažuje o tom, kde, s kým a v jaké formě bude maso konzumovat. Některé sociální potřeby jsou vrozené, tedy mají svůj původ v biologických potřebách (navazují na ně). Například potřeba jistoty, bezpečí a něhy. Vrozené sociální potřeby jsou velmi individuální na rozdíl od biologických, které máme všichni stejné (Nakonečný, 2004).

S problematikou motivace je nutné rozlišit motivy vědomé a nevědomé. Vědomým motivem může být například žízeň, o které jedinec ví odkud pochází. Ví, že má žízeň, protože již přes hodinu nepil. Nevědomým motivem je například sympatie jedince k jinému jedinci. Nejde o to, že by si člověk neuvědomoval tuto sympatii, ale nemůže přesně říct, proč je mu daný jedinec sympatický. Nevědomým motivem může být i ten, který si jedinec špatně vykládá. Tedy chování v dané situaci si ne vždy může vysvětlit správně. Například rodič zadává svému dítěti domácí úkoly ve formě úklidu s přesvědčením, že ho tím vychovává ke spořádanému životu, aniž by si uvědomoval, že je to trest za špatné chování dítěte. Racionalizuje své chování. Jako další příklad

můžeme uvést zapomínání. Student zapomene udělat domácí úkol, aniž by si to vysvětloval tím, že ho v podstatě udělat nechtěl. Můžeme tedy nedělat určité nám nepříjemné úkoly a vysvětlujeme si to tím, že jsme na ně zapomněli, aniž bychom si uvědomili, že jsme je nikdy udělat nechtěli (Nakonečný, 2004).

Mezi nejvýraznější znaky motivace patří síla a směr chování. S těmito dvěma znaky se pojí ještě třetí znak a tím je udržování chování, pomocí kterého je dosaženo původního či náhradního cíle. Jednotlivé cíle vyžadují různou intenzitu chování podle odlišných priorit jedince. Člověk vynakládá větší či menší energii na dosažení jednotlivých cílů, což vyjadřuje pojem „úsilí“. Úsilí je sice spíš psychickým jevem, ale má svůj původ ve fyzických procesech člověka. Sílu člověk čerpá z potravy a kyslíku a až potom ji může přeměnit na úsilí. Aktivace úsilí vyplývá z vnitřních i vnějších motivů. Například člověk by neusiloval o povýšení v zaměstnání, pokud by nevěděl, že má možnost povýšit. Za zdroj úsilí označíme pojem „vzrušení“. Vzrušení aktivuje úsilí tím, že v mozku aktivuje neurony, které jsou spojeny s určitými vnitřními emocemi, čímž se nastartuje dané chování. Člověka vzruší jen cíle takové, ke kterým má citovou vazbu. To pak nastartuje jeho úsilí dosáhnout těchto cílů, což vede k uspokojení potřeb (Nakonečný, 2004).

Motivace chování jedince směřuje k jeho uspokojení. Motivy a uspokojení jsou dva komplementy. Při uspokojení dojde u člověka k psychické rovnováze. Pokud je tato rovnováha narušena dojde k potřebě ji opět obnovit. Tato potřeba je spojena s pohnutkami k danému chování, které vede k uspokojení, tedy opětovnému nastolení psychické rovnováhy (Nakonečný, 2004).

Bedrnová (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012) ve své knize uvádí, že významným rysem motivace je to, že působí současně ve třech dimenzích. Jednou z těchto dimenzí je směr, který můžeme vyjádřit jako tužbu po něčem. Tato dimenze směru vede jedince k určitému cíli, a naopak ho odvrací od ostatních cílů. Další dimenzí je intenzita. Ta říká jak moc, chce člověk daného cíle dosáhnout. Na intenzitě pak závisí, za jak dlouhou dobu je cíle dosaženo. Poslední dimenzí je vytrvalost. Ta udává míru schopnosti čelit překážkám jak už vnitřním, tak vnějším. Čím větší je vytrvalost, tím více je člověk schopen se potýkat s překážkami a neúspěchy, které mu jsou v uskutečňování cíle nastraženy. Tyto tři dimenze jsou určeny motivem.

3.1 Vymezení pojmu motivace

Podle Nakonečného (Nakonečný, 2004) pojem motivace můžeme označit za vnitřní proces, který má svůj zdroj ve vnitřních a vnějších situacích jedince. Vnitřním motivem může být například hlad, který vyjadřuje vnitřní fyziologickou základní potřebu. Vnějším motivem je pak stimul, například ohrožení, a to jakéhokoliv druhu ať už jde o ohrožení na životě či ohrožení postavení ve společnosti. Tyto stimuly vedou jedince k určitému chování, po kterém pak nastává uspokojení. Tedy hlad motivuje jedince k tomu, aby se najedl, což mu pak přináší uspokojení. Vnější podněty ovšem nemusí být vždy nutně motivující. Záleží na vnitřním „vyladění" člověka, které je dáno aktuálním stavem jeho potřeb. Tyto vnější podněty mohou stimulovat, avšak nemusí motivovat. Musíme rozlišit motivy samotné a vnější motivující podněty tak zvané „incentivy". Incentivou se vnější motivující podnět stane pouze tehdy, pokud mají vztah ke stávajícím motivacím. Jídlo se stane incentivou, pokud je jedinec hladový. V opačném případě, to pro něj bude jen vnější motivující podnět. Máme tedy jakési vlastní pohnutky, které na nás vyvíjejí tlak zevnitř a popudy, které na nás tlačí zvnějšku. Zvnějšku jsme přitahování jen tím, co signalizuje uspokojení našich vnitřních potřeb.

Podle Palánovi teorie (Palán, 2002) lze motivaci chápat jako dynamický intrapsychický proces, kde vztahy mezi subjektem (člověkem) a prostředím (jeho okolím) vytvářejí určité napětí, soustředění a zaměření energie, která jedince v motivačním procesu vede k cíli. Podle této teorie můžeme motivaci rozčlenit na habituální a aktuální. Habituální motivací se myslí postoje a motivy, které si jedinec vytváří na základě již prožitých situací a zkušeností. Například pokud se rozhoduje mezi dvěma nabídkami práce, jeho rozhodování bude ovlivněno z jeho předchozích zkušeností z minulého zaměstnaní. Aktuální motivací se rozumí krátkodobé stavy, které jsou způsobeny emocemi, ale i konkrétními situacemi. Například obava z nezaměstnanosti plynoucí z aktuálního dění v ekonomice atd.

Od motivace musíme rozlišit pojem stimulace. Stimulaci lze chápat jako vnější působení na jedince, které ovlivňuje jeho chování. Ze vnějšku většinou působí jiný člověk, více lidí, či společnost, který aktivně a buď vědomě či nikoli působí na motivaci jedince. K ovlivňování lidské psychiky dochází vždy v procesu lidské interakce, proto nelze stimulaci označit vždy jako působení záměrné. Ve vztahu manažera a jim

řízenými pracovníky se ale vždy budeme zabývat stimulací vědomou. Stimulem je pak samotný podnět, který vyvolává změny v motivaci (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

Motivace je procesem, který vede jedince k určitým cílům. Cíl se může považovat za konec celého motivačního procesu. Na začátku tohoto procesu je motiv, který je hlavním spouštěčem celého motivačního procesu. Podle Psychologického slovníku (Hartl & Hartlová, 2015) lze motivaci dělit na primární a sekundární. Primární motivací se myslí ta motivace, která vychází z biologických neboli vrozených potřeb. Tyto potřeby lze nazývat i jako instinkty, jelikož fungují na stejné bázi. Tyto instinkty jsou pak nadále vyvíjeny různými podmiňovacími procesy. Sekundární motivace vychází z motivace primární. Zahrnujeme do ní všechny naučené zvyky a tendence chování a jednání i s jejich třemi dimenzemi (směr, intenzita a vytrvalost).

Podle dalších teorií se dá rozlišovat také motivace negativní a pozitivní. Pozitivní motivaci umocňuje vnitřní pocit uspokojení. Vnitřní pocit uspokojení se tedy musí nějakým způsobem projevit na samotném chování a jednání člověka. Pozitivní motivace je velmi důležitým prvkem v pracovních procesech. Může to být chtíč něco dokázat, radost z úspěchu nebo vidina lepší budoucnosti, co při práci hraje významnou roli. Negativní motivace je nedílnou součástí motivace pozitivní. Dle většiny teorií je důležité ji neopomínat a vnímat to, že pozitivní motivace nemůže fungovat sama bez motivace negativní. Negativní motivace může být například strach se sankcí nebo z neúspěchu. Pro kvalitní motivování je potřeba obou druhů motivací a musí fungovat ve vyvážené harmonii, aby motivace byla co nejúčinnější. Toto tvrzení vychází z klasické teorie cukru a biče (Adair, 2004).

Motivace stále zůstává jen částečně probádaným a velmi obtížně definovatelným pojmem, který se s postupem zkoumání neustále vyvíjí. S ohledem na jedinečnost a individuálnost každého člověka jsou veškeré definice a vymezení vždy velmi obecné a představují jen málo platných zákonitostí, které lze v procesu motivování využít a aplikovat. Pravdou ovšem zůstává, že motivací by se měl zabývat každý manažer či zaměstnavatel, který má zájem o efektivitu a výkonnost svého podniku. Je potvrzené, že veškeré výsledky organizací, které se nezaobírají motivací svých zaměstnanců, vykazují pouze nahodilé hodnoty, ze kterých nelze odvodit žádné způsoby, jak nadále udržovat výkon a efektivitu své organizace.

3.1.1 Motiv

Motiv představuje vnitřní psychickou sílu jedince. Je to popud, který zapříčiňuje určité chování a jednání, které nás vede k dosažení určitého cíle. Tyto psychologické pohnutky dávají určitému jednání a chování smysl. Cílem motivu je dosažení nějakého psychického stavu – nasycení. Nasycení mívá podobu uspokojení a pocitu naplnění z dosaženého cíle. Působení motivu většinou trvá tak dlouho, dokud není dosaženo cíle, zároveň ale záleží na vytrvalosti a intenzitě s jakou chceme určitého cíle dosáhnout. Zároveň je nutno podotknout, že existují i motivy, které nemají přesně určený cíl. Může se jednat o různé koníčky například sledování filmů, které nemají žádný určitý cíl, který by měl být dosažen. Těmto motivům se říká „instrumentální motivy“. V lidské mysli samozřejmě nepůsobí pouze jeden motiv, ale celá řada motivů, které se buď vzájemně umocňují a napomáhají si, ale mohou se i vzájemně vylučovat a jeden motiv může oslabovat ten druhý (Nakonečný, 2004).

3.1.2 Stimul

Pojem stimul je odvozen od slova „stimulus“, což znamená bodec či pobídnutí. Stimulem se rozumí něco, co na lidi působí z vnějšku a vyvolává změny v motivaci a ovlivňuje chování a jednání. K motivaci jiných jedinců tedy používáme, ať už vědomě či nevědomě, negativní a pozitivní stimuly, kterými se snažíme dosáhnout určitých reakcí od druhých (Adair, 2004).

Jako stimul se může považovat jakýkoliv podnět, který vede a vyvolává změny v motivaci jedince. S pojmem stimul rozlišujeme vnitřní a vnější podněty (impulsy a incentivy). O tom, zda se určitý podnět stane stimulem, rozhoduje především individualita jedince a motivační struktura jedince. Záleží, zda daný stimul koresponduje s motivací člověka a jak souvisí s jeho motivací. Stimulem se rozumí externí podnět, který vždy vede k nějaké reakci. Reakce však nemusí nutně vést k dlouhodobé či zásadnější změně v jednání nebo chování stimulovaného jedince. Stimuly musí být propojeny s motivy, aby měly trvalejší a zásadnější účinek na chování a jednání (Nakonečný, 2004).

Motivace a stimulace se v některých teoriích a definicích od sebe rozlišují. V dalších naopak jsou brány jako jeden soubor činitelů a definují se společně. V každém případě v procesu řízení lidských zdrojů je dobré je neopomínat a používat patřičné motivy a stimuly ve vzájemné souhře.

3.2 Pracovní motivace

Předchozí část byla věnována vymezení pojmu motivace v obecné rovině, nyní bude tento pojem popsán ve vztahu k práci, tedy jako pracovní motivace.

V dnešní moderní době je zvykem že většina lidí na světě má práci. „*Pracovní činnost je činností cílevědomou, záměrnou a systematicky vykonávanou, tedy činností motivovanou*“ (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012, str. 244). Motivace k práci je jedním z aspektů lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní role a s plněním pracovních úkolů. Vyjadřuje podobu pracovní ochoty a celkový přístup člověka k práci.

Ve vztahu motivace k práci rozlišujeme dva druhy motivace – intrinsickou a extrinsickou. Intrinsická motivace v sobě zahrnuje motivy, které přímo souvisejí s prací jako s činností. Patří tam například potřeba výkonu, potřeba kontaktu s druhými lidmi, potřeba smyslu života a seberealizace. Na druhou stranu tu máme motivaci extrinsickou, která leží mimo samotnou činnost. Zahrnuje motivy jako potřebu peněz, jistoty, potvrzení vlastní důležitosti nebo potřeba sounáležitosti. Podle jiného přístupu můžeme pracovní motivy rozdělit podle jejich projevů. Rozdělujeme je na motivy aktivní, podporující a potlačující. Každopádně o motivaci pracovního jednání lze vždy uvažovat jako o jednom ze subjektivních faktorů, které ovlivňují pracovní činnost jedince a následně i prosperitu celé organizace (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

Podle knihy Personální management (Armstrong, 1999) pracovní motivace lze docílit dvěma způsoby. V prvním případě se jedná o vnitřní hnací sílu (vnitřní motivaci), kdy lidé motivují sami sebe k práci. Lidé vykonávají práci, která je uspokojuje, uspokojuje jejich potřeby nebo vede ke splnění individuálních cílů. Za druhý případ se považuje vnější motivace, kdy zaměstnavatelé užívají řadu metod, jak docílit požadovaného chování, jednání a výkonu od zaměstnance. Řídící pracovník při tom využívá odměny, povyšování, pochvaly, ale také může využít i různých sankcí.

3.2.1 Vnitřní motivace

Mezi vnitřní motivaci lze považovat řadu faktorů, které si jedinec sám vytváří a které jej nutí k určitému chování a jednání, aby směřoval určitým směrem. Mezi tyto faktory se řadí například odpovědnost, která člověku dodává pocit, že jeho práce je důležitá, a že může kontrolovat své vlastní rozhodování a možnosti s tím spojené.

Dále se sem řadí autonomie, dále možnost využívat a rozvíjet své schopnosti a dovednosti, nebo také samotný fakt, jestli je daná práce záživná a jestli má jedinec příležitost seberealizace (Armstrong, 1999).

Jsou to faktory, které ovlivňují způsob jednání a chování lidí, dokud nedojde k jejich uspokojení. Vnitřní motivace by se dala označit jako určitý způsob seberealizace. Vnitřní motivace má za cíl vyvolat akci, vynucuje si specifickou činnost, která má za následek vznik odpovědnosti, autonomie a následně i samotné seberealizace. Činnost by měla být pro jedince uspokojující, měla by ho bavit a zároveň v ní jedinec musí vidět smysl, aby se v ní mohl seberealizovat (Armstrong & Taylor, 2015).

3.2.2 Vnější motivace

Za vnější motivaci se v pracovním procesu považuje soubor činností, jež vykonává zaměstnavatel, manažer nebo řídící pracovník. Ten užívá soubor různých motivačních nástrojů, které mají řídit pracovníkovo chování, jednání a výkon. Mezi tyto činnosti a motivační nástroje se řadí odměňování, pochvaly, povyšování. Manažer ovšem nemusí užívat pouze pozitivních motivačních nástrojů, ale také těch negativních. Může využívat i sankcí v podobě odepření odměny nebo kritiky (Armstrong & Taylor, 2015).

Vnější motivace většinou nepůsobí dlouhodobě. Za dlouhodobou motivaci lze označit vnitřní motivace, jelikož plyne ze svobodné vůle jedince. Vnější motivace má za úkol donutit člověka dělat činnosti, které by dobrovolně za jinak stejných podmínek sám neudělal. Tyto činnosti vykonává s vidinou pochvaly a zadostiučinění nebo pod hrozbou trestu. Pokud vnější motivace na jedince přestane působit, je s nejvyšší pravděpodobností možné, že zadanou činnost přestane vykonávat (Armstrong, 1999).

Demotivace

Řídící pracovníci využívají vnější motivace a jejích nástrojů k tomu, aby motivovali a stimulovali pracovní chování, jednání a výkon svých podřízených. Ovšem i dobře míněné motivační nástroje mohou mít v určitých případech negativní dopad. Je velice obtížné využívat správně motivační nástroje, jelikož každý člověk je unikát, a to i ve světě práce, kde to, co platí na jednoho, nemusí mít stejné účinky na druhého. Demotivovat pracovníky může například to, když vidí úspěch svých kolegů. Když řídící pracovník někoho odmění, chce tím i vyvolat snahu a zájem ostatních pracovníků. To ovšem může mít i opačný účinek, kdy pracovník, který odměnu nedostal, se může cítit bezvýznamným a může se v něm vyvolat pocit, že jeho práci by nikdo

neocenil. V tomto případě snažení i výkon klesá, což má i negativní dopad na výkonost organizace. K demotivaci dochází zejména u podniků, které si drží pasivní manažery a jejich celkový přístup není orientován na výkon (Halík, 2008).

Manipulace

Pokud se hovoří o vnější motivaci, je nutné zmínit i manipulaci. Manipulace je způsob ovlivňování jedince různými motivačními nástroji vnější motivace, ovšem nemá vést ku prospěchu ovlivňovaného (motivovaného jedince), ale ku prospěchu jedince, který manipulaci provádí. Jde o chování, o kterém se jedinec myslí, že mu přinese určité výhody, aniž by si uvědomoval, že výhody plynou tomu, kdo ho ovlivnil. Můžeme rozlišit mezi vědomou a nevědomou manipulací. Nevědomá manipulace nemá natolik škodlivé účinky a v případě uvědomění manipulátora i ve většině případů zaniká. Pokud někdo manipuluje vědomě, jedná se o větší problém. Lidé, kteří vědomě manipulují s druhými, neumí jednat s druhými otevřeně a často lžou a předstírají. Navíc necítí žádnou vinu. Manipulaci lze těžko odhalit, proto existuje řada návodů, jak se manipulaci vyhnout a jak ji rozpoznat, jak ze strany nadřízených, tak u podřízených. V manipulaci dochází k využívání citů druhých, k nátlaku, a to může vést až k vydírání či vyhrožování. Manipulace je škodlivá pro celkovou atmosféru ve firmě a může ji narušovat, proto je dobré se manipulaci v práci vyhnout (Mikuláštík, 2010).

3.3 Pracovní motivace a výkon

Výkonem se rozumí jak výsledky, ale také samotné chování. Chování vychází z jedince (vykonavatele) a přeměňuje výkon z něčeho pomyslného na předmětnou akci. Chování funguje nejen jako nástroj na dosahování požadovaných cílů, ale je také samo o sobě výsledkem. Chování je cílený výsledek duševního a tělesného snažení, které bylo vynaloženo na plnění cílů a úkolů s nimi spojenými. Chování a výkon mohou být posuzovány buď odděleně, ale také mohou být hodnoceny společně jako celek.

Řízení pracovního výkonu je systematický proces, pomocí kterého se zlepšuje a stimuluje pracovní výkon organizace prostřednictvím rozvíjení svého lidského kapitálu (zaměstnanců). Vliv na motivaci a výkon má samotné porozumění zaměstnanců ve vztahu ke svým úkolům. Pokud zaměstnanci rozumí zadaným úkolům a chápou dobře cíle těchto úkolů, bude jejich výkon zvýšen, jelikož pracovní úkoly budou vykonány rychleji a bez

průtahů. Tento fakt přispěje ke zvýšení celkového výkonu organizace (Armstrong & Taylor, 2014).

Výkonnost pracovníků závisí na více faktorech, než je jen motivace a stimulace. Každý člověk je unikátní, každý má jiné dovednosti, jiné vědomosti, jiné schopnosti a jiné hranice své výkonnosti. Každý pochází z unikátního prostředí, které jej po celý život ovlivňovalo a bude ovlivňovat i postoje, zejména i postoj k pracovnímu nasazení. Všechny tyto faktory pak ovlivňují i výkon v zaměstnání.

Ze stran manažerů je vyžadován dlouhodobý pracovní výkon, což může být složité. Lidé jsou nejvíce motivování v jednorázových situacích, pomocí nichž dosahují svých cílů, které je v životě posouvají o úroveň dál. S dlouhodobou motivací je to však složité. Vyžaduje se vysoký výkon po celou dobu pracovního procesu, a ne pouze v časově ohraničených situacích (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012).

Autoři Bedrnová a spol. (Bedrnová, Nový, & Jarošová, 2012) uvedli jako příklad výběrové řízení. Ve výběrovém řízení člověk podá vždy vyšší výkon, než jaký by podal v normálním pracovním procesu. Výběrová řízení jsou proto strukturována tak, aby ucházející mohl předvést svůj výkon a jeho limity, ale také snaží zjistit o daném uchazeči informace, které jeho výkon budou ovlivňovat. Usiluje se tedy především o poznání skutečné hladiny motivace a výkonu.

Motivace v práci má podle Laubyho (Lauby, 2005) specifický postup, který je potřeba dodržovat. Ke správné motivaci by mělo přispět například to, že zaměstnanec by měl být ohledně své kritiky vyrozuměn ústně, a naopak pochvalu by měl obdržet písemně. Jde v podstatě o to, že rozhovor o kritice může být soukromý a nikdo kromě nadřízeného a podřízeného ho nemusí slyšet. Kritizovaný zaměstnanec se pak může soustředit na zlepšení svého kritizovaného výkonu a nemusí se navíc trápit tím, že někdo jiný je obeznámen s jeho kritikou (tedy nemusí se před nikým stydět). Písemná pochvala je naopak něco, co by každý člověk chtěl mít podložené (něco jako diplom), s čím se popřípadě může i pochlubit. Nadále je pro vedoucí pracovníky velice důležitá znalost svých kolegů a podřízených. Každý jedinec funguje individuálně, co platí na jednoho, nemusí platit na druhého. Každý člověk má jiné potřeby, jiné touhy a jeho motivace funguje jinak. Někdo potřebuje autonomii, druhý touží po finanční odměně a jiní zase touží po uznání a pochvalách.

4 Zkoumání pracovní spokojenosti

V dnešní době je ze strany organizací a podniků pohlíženo na zaměstnance zcela odlišně, než tomu bylo dříve. Dnes se pohlíží na lidský kapitál jako na investici, která přináší výnosy než jako na nutný náklad. Pro organizace jsou lidské zdroje tím nejcennějším zdrojem, který přináší prosperitu a rozhoduje o konkurenceschopnosti v budoucnu. Na českém trhu si organizace teprve nedávno začaly uvědomovat sílu lidského kapitálu. Zaměstnanci přinášejí nové nápady, poznatky a zejména rozmanitost a kreativitu při řešení různých problémů. Dříve zaměstnavatelé kladli důraz pouze na levnou pracovní sílu a nehleděli na produktivitu, efektivitu a výkonost svých podniků. Uvědomění, že zaměstnanci nejsou pouze mzdové náklady, přineslo úplně nový pohled na celkové řízení lidských zdrojů.

S tím přichází i nový pohled na odměňování zaměstnanců. Organizace se stále více zaměřují na péči svých zaměstnanců a používají k tomu různé nástroje. Poskytují jim vzdělání, personální rozvoj a řadu různých sociálních výhod. Pomocí těchto výhod se zaměstnavatelé snaží odvést pozornost zaměstnanců od negativ spojených s jejich prací a snaží se je stimulovat k lepším výkonům, iniciativě a oddanosti. Tímto organizace nyní lépe mohou dosahovat svých strategií a cílů (Pražská & Jindra, 1997) in (Duda, 2007).

4.1 Dosavadní výzkumy

Díky provedeným průzkumům spokojenosti zaměstnanců získá organizace neocenitelnou zpětnou vazbu, která napomůže nejen udržet a motivovat zaměstnance, ale také předcházet možným ztrátám, které mohou být způsobeny například vysokou fluktuací zaměstnanců. V neposlední řadě pak může organizace, díky získaným výsledkům z provedeného průzkumu, lépe využít potenciálu svých pracovníků na maximum.

Cílem výzkumů je získávání odpovědí na nejrůznější otázky. Zejména co ovlivňuje spokojenost zaměstnanců, jak se dá spokojenost zaměstnanců zlepšit, jak stimulovat a motivovat své zaměstnance. Kladou se i otázky ohledně konkrétních faktorů a aspektů, které mohou mít nejrůznější vlivy na pracovní spokojenost.

Následující příklad provedeného výzkumu s názvem „Hodnocení poskytování zaměstnaneckých výhod v souvislosti s pohlavím zaměstnanců“ měl za cíl zjistit, zda se liší postoje mezi pohlavími ohledně zaměstnaneckých výhod. Byl sledován postoj jednotlivých pohlaví a jejich informovanost vzhledem k zaměstnaneckým výhodám. Hlavním cílem bylo nalézt odpověď na otázky, zda zaměstnanci preferují flexibilní či stabilní systém se zaměstnaneckými výhodami, zda by zrušení benefitů vedlo k jejich odchodu a zda by zaměstnanci preferovali snížení hrubé mzdy nebo rozšíření zaměstnaneckých výhod (i za předpokladu, že čistá mzda by měla nižší hodnotu než rozšířené benefity) (Duda, Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců, 2005) in (Duda, 2007).

Tohoto výzkumu se zúčastnily tři podniky spadající do soukromé sféry. Podniky nechtěly zmiňovat své názvy, tak vystupovaly anonymně. Jednalo se jednu malou účetní jednotku (počet zaměstnanců nepřekročil padesát), a dvě střední účetní jednotky (počet zaměstnanců je do dvě stě padesáti). Všechny podniky působí v potravinářském průmyslu. Autor využil jednoduchých statistických metod k odhalování a analyzování jednotlivých výsledků. Každou otázku rozvedl a analyzoval zvlášť. Nakonec zhodnotil všechny výsledky dohromady a získal ucelený pohled na věc. Výzkum proběhl pomocí dotazníkového šetření.

Výzkum odhalil, že informovanost o zaměstnaneckých výhodách je lepší spíš v menších podnicích, kde má zaměstnavatel čas seznámit všechny své zaměstnance o odměňovacím systému. Ve větších firmách je tento systém popsán ve směrnicích, které zaměstnanci většinou nečtou, a proto jsou pak i méně informováni. U menších firem jsou informace poskytovány před nastoupením zaměstnance do provozu, nebo u pohovorů. Autor výzkumu pro lepší informovanost zaměstnanců navrhl využít nástěnky, kde by benefity byly stručně popsány a zaměstnanci si je mohli kdykoliv připomenout. V informovanosti autor nepostřehl žádný rozdíl mezi muži a ženami. Odpovědi obou pohlaví nevykazovaly žádné výkyvy.

Dalším cílem výzkumu bylo zjistit, zda by neposkytování zaměstnaneckých výhod vedlo ke změně zaměstnání. Většina respondentů tohoto výzkumu zvolila odpověď na tuto otázku „spíše ne“ nebo „určitě ne“. Zaměstnanci těchto podniků by ze současného zaměstnání při zrušení benefitů neodešli, ani by nezačali hledat novou práci s lepšími podmínkami. Zde se dal vypozorovat rozdíl pouze v tom, že ženy volili jednotněji než muži. Ani v této otázce se mezi pohlavími nevyskytl žádný značný rozdíl v odpovědích.

V další otázce se hledala odpověď, zda by flexibilnější systém zaměstnaneckých výhod byl upřednostněn před tím stávajícím. I zde jsou si odpovědi žen i mužů podobné a nelze v nich hledat žádné velké rozdíly. Většina zaměstnanců by volila flexibilnější systém zaměstnaneckých výhod. „Kafeterie systémy“ jsou u zaměstnanců velmi oblíbené. Zaměstnanec si může sám určovat, jaké benefity bude čerpat, což je samozřejmě lepší než dostávat benefity, které se nevyužijí.

V poslední řadě se dotazovali zaměstnanců, zda by dali přednost zvýšení hrubé mzdy nebo rozšíření zaměstnaneckých benefitů, za předpokladu, že čistá mzda by měla menší hodnotu než benefity. Zde se již dal vypozorovat pouze nepatrný rozdíl mezi muži a ženami, kde muži preferovali spíše zaměstnanecké výhody a ženy spíše zvýšení hrubé mzdy. Odpovědi všech respondentů byly různé a celkem vyvážené (Duda, 2007).

Z uvedené ukázky výzkumu není žádný důkaz o tom, že ženy a muži mají rozdílné pohledy na zaměstnanecké výhody. To, jestli je zaměstnanec muž či žena, nemá žádný dopad na postoj k benefitům. Tyto postoje jsou velmi individuální záležitostí a můžou se lišit s ohledem na věk, sociální a rodinné zázemí, ale i vzhledem ke vzdělání a preferencím jednotlivých zaměstnanců. Výzkum tedy neodhalil žádné rozdíly mezi mužským a ženským vnímáním zaměstnaneckých výhod.

5 Cíle a metodika práce

Tato práce se skládá ze dvou částí – teoretické a praktické. Teoretická část seznamuje čtenáře s pojmy pracovní spokojenost, motivace, pracovní motivace a případně stimulace. Pro zpracování teoretické části byly použity prameny z české i zahraniční literatury, které popisují tuto problematiku. Použité zdroje jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Druhá, praktická část, zkoumá pracovní spokojenost a motivaci ve vybraném podniku. Pro tuto analýzu byl vybrán podnik z veřejného sektoru. V organizaci proběhlo zjišťování míry spokojenosti zaměstnanců a motivace. Byly zkoumány prostředky, kterými se dosahuje pracovní spokojenosti a motivace. Následně pak byla navrhnuta opatření, která by mohla zvýšit současnou motivaci a spokojenost zaměstnanců, a tím pádem i výkonnost celé organizace.

5.1 Cíle práce

Cílem bakalářské práce je rozbor motivačních a stimulačních prostředků, které mají vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci s návrhy na případná opatření ke zlepšení současného stavu. Práce zkoumá míru pracovní spokojenosti a motivace vzhledem k dosavadnímu personálnímu řízení. Byla provedena analýza současné výkonnosti zaměstnanců s ohledem na jejich pracovní spokojenost.

Na základě výzkumných dotazníků byla analyzována současná spokojenost zaměstnanců. Byly zjištěny dosavadní metody, které vedly ke spokojenosti či nespokojenosti. Výzkum odhaluje celkovou spokojenost s prací (její náplní), spokojenost s kolegy a nadřízenými, ale i celkovou spokojenost s prostředky a zázemím, se kterými a ve kterém zaměstnanci pracují.

Dále proběhly rozhovory s vybranými pracovníky, které měly odhalit současnou míru motivace v organizaci. Pomocí těchto rozhovorů byly zjištěny různé stimulační prostředky, kterými nadřízení motivují své podřízené. Na základě této analýzy bylo vyhodnoceno, zda jsou současné metody vyhovující a dostačující s ohledem na pracovní spokojenost zaměstnanců. A opět byla navrhnuta opatření, která by tuto současnou situaci zlepšila.

5.2 Metody výzkumu

„Výzkum znamená proces vytváření nových poznatků. Jedná se o systematickou a pečlivě naplánovanou činnost, která je vedena snahou zodpovědět kladené výzkumné otázky a přispět k rozvoji daného oboru.“ (Hendl, 2008)

Vzhledem ke zvoleným cílům šetření a pro nalezení hodnotných odpovědí byla zvolena metoda kvalitativního i kvantitativního výzkumu.

„Kvantitativní výzkum pracuje s číselnými údaji. Zjišťuje množství rozsah nebo frekvenci výskytu jevu, resp. jejich míru(stupeň).“ (Gavora, 2000)

„*Kvalitativní výzkum je proces hledání porozumění založený na různých metodologických tradicích zkoumání daného sociálního nebo lidského problému. Výzkumník vytváří komplexní, holistický obraz, analyzuje různé typy textů, informuje o názorech účastníků výzkumu a provádí zkoumání v přirozených podmínkách*.“ (Hendl, 2008)

Podle Dismana jsou tyto přístupy přes své rozdíly vzájemně komplementární, doplňují se (Disman, 2000).

5.2.1 Kvantitativní metoda

Kvantitativní šetření proběhlo v podobě dotazníků. Dotazník byl inspirován vzorem dotazníku Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí. Dotazníky se skládaly z třiceti dvou otázek a měly za úkol zjistit současný stav pracovní spokojenosti. Otázky byly zaměřeny na spokojenost s odměňováním, náplní práce, kolegy, pracovními pomůckami a pracovním prostředím. Dotazník se skládal ze čtyř částí. V první části jde pouze o obecné informace (pohlaví, věk, délka pracovního poměru atd.). V další části byla zjišťována pracovní spokojenost s podmínkami a prostředím práce. Ve třetí části byli respondenti dotazování na spokojenost s finančním i nefinančním odměňováním. Poslední část tohoto dotazníku obsahovala otevřené otázky, které měly odhalit připomínky a návrhy na zlepšení od samotných respondentů. Všechny otázky byly povinné. V druhé a třetí části mohli respondenti odpovídat pomocí škálování, které bylo od jedné do čtyř viz příloha „Dotazník a polostrukturovaný rozhovor“.

Výhodou tohoto dotazníkového šetření bylo, že data mohla být rychle sečtena a efektivně vyhodnocena, a to i díky použitému systému „formuláře Google“, který napomohl k vyhodnocení výsledků a zároveň nabídl různá grafická řešení. Další výhodou byla také časová i finanční nenáročnost a anonymita respondentů.

Nevýhodou dotazníkového šetření mohlo být velké množství respondentů, které může celkové výsledky zkreslit, a ty pak mohou vycházet velice průměrně, což nám o samotném stavu věci nic nepoví. Další nevýhoda je spatřována v možnosti nepravdivých odpovědí respondentů, jelikož respondent může být ovlivněn různými faktory, a to má vliv na jeho odpovědi, které v tomto ohledu pak nemusí být zcela pravdivé.

5.2.2 Kvalitativní metoda

Kvalitativní výzkum byl proveden pomocí rozhovorů se zaměstnanci organizace, kdy bylo užito individuálních interview, jako nejlépe vyhovující metody. Tato část výzkumu měla za cíl zjistit současnou míru motivace pracovníků k výkonu v organizaci. Bylo zjištěno, jaké jsou používány motivační a stimulační prostředky a v jaké míře tyto prostředky fungují na zaměstnance. Rozhovory, jako nejvhodnější nástroj pro sběr dat, byly polostrukturované. Byla předem zvolena témata a předem byly dány návodné otázky, které měly respondenty navést k odpovědím, které se týkaly témat a které tazatel potřeboval zjistit. Rozhovory sloužily už jen jako doplněk k celkovému výzkumu a nebyly natolik rozsáhlé, jako tomu bylo u kvantitativní metody. Jeden rozhovor trval maximálně deset minut a byl složen ze čtyř základních otázek.

Mezi nevýhody této metody patří časová náročnost. Dále mohou být výsledky více či méně ovlivněné i samotným tazatelem, což sebou nese řadu problémů a výsledky výzkumu pak nemohou být vypovídající. Problematická je tedy i samotná interpretace výsledků, závislá na tazateli. Z těchto důvodů byl zvolen polostrukturovaný rozhovor, který je předem daný a nejde o samotnou konverzaci mezi tazatelem a respondentem. Výsledky pak není tak těžké vyhodnotit a interpretovat jako u nestrukturovaného rozhovoru, který je doporučen provádět pouze odborníkem s ohledem na správnost celkových výsledků.

Mezi výhody patří flexibilita celého rozhovoru. Tazatel má možnost přizpůsobit se respondentovi a reagovat na jeho odpovědi a navádět ho ke sdělení informací, které potřebuje získat. Další výhodou je že, rozhovor se může prohloubit, což dopomáhá ke snazšímu nalézání klíčových problémů daného tématu.

Kombinace obou metod přinesla širší poznatky celkové problematiky pracovní spokojenosti a motivace. Kvantitativní metoda zajistila četnost respondentů a mohla pokrýt celou organizaci od řídících pracovníků až po řádové zaměstnance. Kvalitativní

metoda prohloubila poznatky o motivaci ve vybrané organizaci a pomohla lépe odhalit klíčové problémy, které se motivace týkají. Pomocí obou metod mohla práce celostně a detailně zkoumat danou problematiku, a tím pádem i lépe navrhnout opatření, která by danou situaci zlepšila.

6 Vlastní výzkum

V této části se bakalářská práce bude zabývat vlastním výzkumem spokojenosti a motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci.

6.1 Charakteristika vybrané organizace

Pro provedení výzkumu této bakalářské práce byl jako organizace vybrán jeden z krajských úřadů v České republice. Tento úřad má okolo pěti set padesáti zaměstnanců. Krajský úřad je rozdělen do šestnácti odborů a jedním oddělením, které nespadá pod žádný odbor. Mají na starost jednotlivá odvětví. Odbory pod sebou mají jednotlivá oddělení. Nadřízeným všech těchto odborů je ředitel krajského úřadu.

Podle Zákona č. 129/2000 Sb. (Zákon č. 129/2000 Sb. Zákon o krajích, 2003) je vymezení pojmu krajský úřad následující:

„§ 66

Krajský úřad plní úkoly v samostatné působnosti uložené mu zastupitelstvem a radou a napomáhá činnosti výborů a komisí. Rada může ukládat úkoly krajskému úřadu jen v rozsahu své působnosti svěřené jí zákonem. Krajský úřad rozhoduje v samostatné působnosti v případech stanovených tímto zákonem nebo zvláštním zákonem.

§ 67

(1) *Krajský úřad vykonává přenesenou působnost s výjimkou věcí, které jsou zákonem svěřeny zastupitelstvu a radě nebo zvláštnímu orgánu. Krajský úřad:*

a) *přezkoumává rozhodnutí vydaná orgány obce v řízení podle zvláštních zákonů, pokud není zákonem tato působnost svěřena zvláštnímu orgánu nebo zákon nestanoví jinak,*

b) *projednává přestupky podle zákona,*

c) *poskytuje odbornou a metodickou pomoc obcím,*

d) *zabezpečuje koordinaci výstavby a provozu informačního systému kompatibilního s informačními systémy veřejné správy,*

e) *provádí kontrolu výkonu přenesené působnosti obcí,*

f) *zřizuje funkci koordinátora pro romské záležitosti,*

g) vykonává další působnosti svěřené mu zákonem.

(2) Krajský úřad kontroluje v potřebném rozsahu a prostředky, které zákon dává k dispozici, činnost orgánů obcí při výkonu přenesené působnosti.

§ 68

(1) Krajský úřad tvoří ředitel a zaměstnanci kraje zařazení do krajského úřadu (dále jen "zaměstnanec"). V čele krajského úřadu stojí ředitel. Ředitele v případě nepřítomnosti zastupuje zástupce ředitele.

(2) Krajský úřad se člení na odbory a oddělení.

§ 69

(1) Ředitel je zaměstnancem kraje. Za plnění úkolů svěřených krajskému úřadu v samostatné a přenesené působnosti je odpovědný hejtmanovi.

(2) Ředitel:

a) zajišťuje úkoly v přenesené působnosti kraje vyplývající ze zvláštních zákonů,

b) podává Ústavnímu soudu návrh na zrušení nařízení obce za podmínek stanovených zvláštním právním předpisem,

c) podle zvláštních předpisů plní vůči zaměstnancům kraje zařazeným do krajského úřadu funkci statutárního orgánu zaměstnavatele,

d) stanoví podle zvláštních předpisů platy zaměstnancům kraje zařazeným do krajského úřadu,

e) je nadřízeným všech zaměstnanců kraje zařazených do krajského úřadu a kontroluje jejich činnost,

f) vydává zejména organizační a pracovní řád, spisový řád a skartační řád krajského úřadu,

g) je oprávněn předkládat radě návrhy na vydání nařízení kraje,

h) určuje po projednání s hejtmanem své zástupce,

i) plní úkoly uložené mu zastupitelstvem, radou nebo hejtmanem,

j) plní úkoly stanovené v samostatné působnosti zastupitelstvem a radou a další úkoly stanovené zákonem.

(3) *Ředitel je oprávněn zúčastňovat se zasedání zastupitelstva a schůzí rady s hlasem poradním.*

(4) *Ředitel nesmí vykonávat funkce v politických stranách a v politických hnutích. Jeho funkce je neslučitelná s funkcí poslance a senátora Parlamentu České republiky a s funkcí člena zastupitelstva územního samosprávného celku.*

§ 69a

*Krajský úřad v přenesené působnosti provádí dozor nad výkonem přenesené působnosti svěřené orgánům obcí podle zvláštního právního předpisu.***“**

6.1.1 Odbory a jejich oddělení

Organizační struktura krajského úřadu se nachází v příloze „Organizační struktura“. Podle webových stránek krajského úřadu mají jednotlivé odbory v kompetenci provádět tyto činnosti:

Odbor dopravy a silničního hospodářství

Odbor se člení na oddělení silniční dopravy, oddělení silničního hospodářství a na oddělení pro územní samosprávu a státní správu v dopravě. Tento odbor se zabývá správou silnic, vymezení silniční sítě a její výstavbou. Má na starost nemovitosti, které jsou ve vlastnictví kraje. Zajišťuje zároveň činnosti související s výkonem závazku veřejných služeb.

Odbor ekonomický

Odbor se skládá z oddělení rozpočtu a financování, oddělení přezkumu a metodiky hospodaření obcí, oddělení výkaznictví a oddělení účetnictví. Odbor se stará o záležitosti spojené se správou daní, poplatků a dotací, o rozpočet a financování samosprávných prostředků kraje, vede účetnictví o hospodaření kraje a zároveň kontroluje účetnictví jiných orgánů a má na starost mzdy zaměstnanců úřadu.

Odbor evropských záležitostí

Odbor je složen z oddělení realizace systémových projektů, oddělení evropské integrace a oddělení administrace dotačních programů kraje. Tento odbor se zabývá různými dotačními programy, a to nejen z Evropské unie, ale i z prostředků kraje a dalších veřejných zdrojů.

Oddělení interního auditu a kontroly

Oddělení je složeno z úseku kontrolního a úseku interního auditu. Toto oddělení provádí auditní činnosti spojené s kontrolou hospodárnosti, efektivity a účelnosti veřejné správy. Vypracovává roční zprávy o výsledcích auditů. Zároveň provádí kontrolní činnost související zejména s finanční kontrolou.

Odbor hospodářské a majetkové správy

Odbor se skládá z oddělení provozně ekonomického, oddělení spisové služby a oddělení majetkové správy. Má na starost hospodářskou správu a správu budov, tedy zajišťuje správu a provoz majetku kraje a ekonomické činnosti spojené s touto správou. Má na starost udržování a opravy majetku úřadu (např. služební vozy, kopírovací centra atd.) a zajišťuje úkony podatelny (pošta atd.).

Odbor informatiky

Odbor tvoří oddělení správy sítě, oddělení správy aplikací a GIS[1] a oddělení analyticko-ekonomické a eGovernmentu. Má na starost návrhy, správu a aktualizaci počítačové sítě a hardwarového vybavení úřadu. Spravuje komunikační nástroje v rámci úřadu. Zajišťuje provoz a rozvoj informačního systému a zároveň kontroluje zákony, normy a standardy související s provozem informačního systému.

Odbor kancelář hejtmanky

Odbor je složen z oddělení organizačního, oddělení krizového řízení, oddělení informací a styku s veřejností, oddělení vnějších vztahů a zahraniční spolupráce a oddělení marketingu a cestovního ruchu. Plní všechny úkoly související s výkonem funkce hejtmanky. Zajišťuje zasedání zastupitelstva a rady kraje. Provádí činnost „Bezpečnostní komise“. Vytváří mediální projekty včetně jejich archivování. Připravuje strategie, jak se zapojit do aktivit zahraniční spolupráce, zajišťuje marketingovou koncepci a koncepci rozvoje cestovního ruchu.

Odbor kancelář ředitele

Odbor je složen z oddělení personálních věcí a vzdělávání. Má na starost pracovní program ředitele, organizační řád, organizaci porad se starosty a tajemníky, navrhuje

[1] Geografický informační systém (Geographic Information System)

organizační změny úřadu a vede evidenci stížností, připomínek, podnětů a petic. Nadále komplexně zabezpečuje personální rozvoj organizace.

Odbor krajský a živnostenský úřad

Odbor tvoří úseky správní agendy a metodiky, a úsek kontroly a metodiky. Odbor zajišťuje pouze činnosti v přenesené působnosti (výhradně státní správa). Provádí cenové kontroly s ohledem na dodržování zákona. Ukládá a vybírá pokuty za nedodržení cenových předpisů a vede živnostenský rejstřík.

Odbor kultury a památkové péče

Odbor se skládá z oddělení památkové péče a oddělení kultury a zřizovaných organizací. Zabezpečuje koncepci rozvoje státní památkové péče, usměrňování využití kulturních památek, administraci dotačních programů z hlediska památkové péče a odbornou pomoc při památkové péči. Zajišťuje kulturní rozvoj a uspokojování kulturních potřeb občanů kraje.

Odbor legislativy a vnitřních věcí

Odbor je tvořen oddělením správním. Zajišťuje právní službu pro orgány kraje (pokud není zajištěna jinak), právní konzultace, zpracovává smlouvy připomínky k návrhům právních norem a zastupuje kraj v soudním řízení.

Odbor regionálního rozvoje, územního plánování a stavebního řádu

Odbor je složen z oddělení územního plánování a oddělení stavebního řádu. Sestavuje rozpočet OREG[2], koordinuje finanční toky na jednotlivých oddělení OREG. Navrhuje způsoby řešení nových otázek a problémů v rámci kraje a připravuje návrh na vydání Zásad územního rozvoje kraje.

Odbor sociálních věcí

Odbor je tvořen oddělením kontroly a financování, oddělením projektů a plánování sociálních služeb, oddělením prevence a humanitních činností, oddělením sociálně-právní ochrany dětí a oddělením sociálních služeb. Koordinuje účetní závěrky rezortu sociálních služeb. Podílí se na vytváření koncepce sociálních služeb. Poskytuje odbornou konzultaci příspěvkovým organizacím ohledně sociálních služeb. Podílí se na vytváření předpokladů pro kulturní a vzdělávací činnost dětí.

[2] Odbor regionálního rozvoje, územního plánování a stavebního řádu

Zajišťuje analýzy pro drogovou prevenci, prevenci rizikových forem chování a kriminality a nadále má na starost romské záležitosti.

Odbor školství, mládeže a tělovýchovy

Odbor se skládá z oddělení evropských fondů a strategií, oddělení školství, oddělení mládeže, tělovýchovy a sportu, oddělení ekonomiky a školství a oddělení zaměstnanosti a odměňování. Plní úkoly při zřizování a zrušování školy (mateřská, základní, střední, vyšší odborná) a stravovacích, ubytovacích a výchovných zařízení. Má na starosti dotace a podporu v oblasti mládeže a sportu, vědy v rámci programu rozvoje. Připravuje návrhy na mzdové náklady ve školských zařízeních. Má na starost rozvoj vzdělávání.

Odbor veřejných zakázek a investic

Odbor se skládá z oddělení realizace veřejných zakázek a oddělení realizace investic a přípravy projektů. Spolupracuje s ekonomický odborem a sestavuje rozpočet OVZI[3]. Vyhodnocuje plnění rozpočtu OVZI. Připravuje podklady pro rozhodování kraje ve věci veřejných zakázek a investic. Zajišťuje přípravu a realizaci zadávání veřejných zakázek a investic.

Odbor zdravotnictví

Odbor je tvořen oddělením zdravotní péče a oddělením zdravotní správy. Zajišťuje kontrolní činnost využití poskytnutých finančních podpor v oblasti zdravotnictví. Organizuje a zajišťuje činnost lékařské pohotovostní služby, lékárenské pohotovostní služby a pohotovostní služby v oboru zubní lékařství. Podílí se na zpracování koncepčních materiálů a na zajišťování přeshraničních služeb na úseku zdravotnictví.

[3] Odbor veřejných zakázek a investic

Odbor životního prostředí, zemědělství a lesnictví

Odbor je složen z oddělení IPPC[4] a EIA[5], oddělení lesního hospodářství a zemědělství, oddělení ochrany přírody, ZPF[6], SEA[7] a CITES[8], oddělení ochrany ovzduší a nakládání s odpady, oddělení ekologie krajiny a NATURA 2000[9] a oddělení vodního hospodářství. Odborně se podílí na zpracování koncepcí na úseku ochrany přírody a krajiny. Zpracovává plán odpadového hospodářství kraje. Zabezpečuje a schvaluje plány na rozvoj kanalizací a vodovodů. Má na starost povodí, lesnictví a zemědělství pro území kraje. Aktivně se podílí na řešení dotačních problémů spojené se všemi těmito odvětvími.

Všechny tyto odbory mají na starost více věcí, než které jsou zde vypsané. Jsou zde vypsané pouze ty nejdůležitější a nejzajímavější z nich. Je to pouze velice stručný výtah sloužící k základnímu přehledu o činnostech a struktuře jednotlivých odborů.

6.2 Výzkum

Neocenitelná pomoc byla poskytnuta vedoucím kanceláře ředitele úřadu, který poskytl odborné rady při sestavení dotazníku a současně pomohl s jeho distribucí, kdy dotazník rozeslal prostřednictví elektronické pošty vedoucím odborů krajského úřadu. Ti měli následně za úkol rozeslat tento dotazník svým podřízeným. Dotazník byl odeslán v pondělí 28.ledna 2019 a respondenti měli možnost zasílat své odpovědi do 15.února 2019. Dotazník byl vytvořen pomocí aplikace „formuláře Google“, aby bylo vyplňování co nejsnazší a nejpohodlnější jak pro respondenty, tak pro hodnotitele. Původní záměr byl získat alespoň sto odpovědí z celkového počtu zaměstnanců, který se pohybuje okolo pět set padesáti. V případě malé odezvy, by bylo nutné osobní setkání a žádost o vyplnění osobně. Dne 15. ledna 2019 bylo zasláno zpět přesně sto odpovědí a dotazníkové šetření bylo uzavřeno a sběr dat ukončen.

Následně pak došlo k provedení rozhovorů, které se uskutečnily na krajském úřadě (na pracovišti respondentů). Schůzky pro provedení rozhovorů byly předem

[4] Integrovaná prevence a omezování znečištění (Integrated Pollution Prevention and Control)
[5] Vyhodnocení vlivů na životní prostředí (Environmental Impact Assessment)
[6] Zemědělský půdní fond
[7] Posouzení vlivů koncepcí na životní prostředí (Strategic Environmental Assessment)
[8] Úmluva o mezinárodním obchodu s ohroženými druhy volně žijících živočichů a planě rostoucích rostlin (Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora)
[9] Soustava chráněných území evropského významu

domluvené, komunikaci s osobami, které byly ochotny se rozhovorů zúčastnit, prováděl tazatel sám. Všechny rozhovory se konaly dne 1. března 2019. Respondenti byli nejdříve seznámeni s účelem rozhovorů, pak s tím, že se rozhovor bude nahrávat a následně bude přepsán a zveřejněn v této bakalářské práci. Všichni respondenti byli ujištěni, že rozhovor je zcela anonymní a jeho vyhodnocení a interpretace bude sloužit pouze pro účely této bakalářské práce.

Analýza odpovědí kvantitativního i kvalitativního výzkumu se nachází v kapitole s názvem „Analýza získaných dat“. Dotazník, osnova rozhovorů, přepis rozhovorů a grafy znázorňující dílčí výsledky se nalézají v příloze této bakalářské práce.

6.3 Charakteristika respondentů

Z dotazníkového šetření vyplynula následující charakteristika respondentů:

Výzkumný vzorek tvořili zaměstnanci vybraného krajského úřadu. V kvantitativním dotazníkovém šetření se z celkem pěti set padesáti zaměstnanců zúčastnilo přesně sto osob, tedy účast byla téměř 20 %. Většinu zaměstnanců tvoří ženy, tedy i poměr žen, které se zúčastnily výzkumu byl vyšší. Žen bylo 63 % a mužů 37 %.

I přes to, že většinu zaměstnanců tvoří ženy, jsou pozice vedoucích odborů ve větším množství případů obsazeny muži. Například ze sedmnácti vedoucích odborů jsou pouze čtyři ženy. Tento genderový problém ovšem nepřevládá pouze ve veřejném sektoru, je to problém, který panuje v celé České republice, kdy z veřejných statistik vyplývá, že dokonce muži mají o téměř 22 % vyšší platy než ženy. Tento globální problém je dán historickým vývojem, kdy už od pradávna měl muž autoritářské funkce, což u ženy bylo téměř nemožné. Lze ale předpokládat, že výše platů v organizacích jako je krajský úřad by se neměla u mužů a žen lišit, neboť platy ve veřejné správě jsou určovány na základě tzv. platových tabulek, které stanovují výši platů na základě platové třídy a platového stupně s ohledem na vykonávanou práci pro obě pohlaví stejně.

Věkové hranice byly v dotazníkovém šetření nastaveny v rozmezí od dvaceti do třiceti let, od třiceti do čtyřiceti let, od čtyřiceti do padesáti let, od padesáti do šedesáti let a šedesát a více let. Z toho nejméně zastoupenou skupinu respondentů tvořily osoby ve věku šedesát a více let (7 %) a dvacet až třicet let (8 %).

To může být dáno tím, že většina mladých lidí, tedy osob ve věku dvacet až třicet let, v dnešní době neuvažuje o práci na úřadech. Dnešním trendem mladých lidí je

pracovat v soukromém sektoru, kde má člověk možnost dynamičtějšího kariérního růstu, lepšího osobního rozvoje a lepší seberealizace. Panuje všeobecné povědomí, že ve veřejném sektoru se většinou jedná jen o nudné rutinní práce, ze kterých se později stane stereotyp a zaměstnanci na úřadech jsou náchylnější k syndromu vyhoření více, než je tomu v soukromém sektoru. Ovšem jedná se jen o některé pozice, které sebou přinášejí rutinu a stereotyp. Stejně jako v soukromém sektoru, tak i ve veřejném sektoru je možné se rozvíjet a seberealizovat. Záleží pouze na tom, jaký si člověk zvolí obor.

To že, nejmenší skupinou zúčastněných tvoří věková kategorie šedesát a více let, je dáno zejména tím, že tento věk je už spíše důchodový. Bohužel realita je i taková, že starší zaměstnanci většinou nechtějí vyplňovat dotazníky a nejsou moc ochotni se věnovat těmto šetřením ohledně spokojenosti a motivaci. U kvalitativního výzkumu se naráželo na stejný problém, kde zaměstnanci této kategorie podávali jen stručné odpovědi a více je nerozváděli. To může být dáno i tím, že v tomto věku je motivace již většinou nižší a nic už v podstatě nepřispívá ke spokojenosti zaměstnance než vidina toho, že již brzy půjde do důchodu.

Největší věkovou skupinu tvořili zaměstnanci, kterým je třicet až čtyřicet let (36 %). Dále pak lidé ve věkové kategorii čtyřicet až padesát (26 %) a padesát až šedesát (23 %).

Co se týče vzdělání, většina respondentů dosáhla magisterského titulu (71 %). 11 % respondentů dosáhlo bakalářského titulu, 10 % má maturitu a zbylých 8 % má vzdělání vyšší, než je magisterské. U většiny pozic na tomto úřadě, je dosažení magisterského nebo minimálně bakalářského titulu nutností. Práce zde vyžaduje potřebné zaměření na určité problémy veřejné správy, kde středoškolské vzdělání nedostačuje. Navíc vláda přímo nařizuje, jaké vzdělání je nutné u různých platových tříd. Toto nařízení je stanoveno Nařízením vlády č. 341/2017 Sb. Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v § 2 Kvalifikační předpoklady viz příloha „Kvalifikační předpoklady“.

Téměř polovina účastníku pracuje v organizaci deset a více let (45 %). Další nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci pracující zde pět až deset let (30 %) a zaměstnanci pracující zde jeden rok až pět let (19 %). Pouze 6 % účastněných je zaměstnáno méně než rok.

Délka setrvání v pracovním poměru na krajském úřadu a obecně ve veřejném sektoru může být ovlivněna tím, že zaměstnanci mají velkou jistotu zaměstnání. I když by se tato jistotu mohla zdát pouze relativní, je třeba podotknout, že veřejné sektory slouží pro zabezpečení chodu státu a sami o sobě negenerují žádný zisk. Jejich výkon tedy není vázán na finanční výsledky jako je tomu v soukromém sektoru, tedy i výkon zaměstnanců není vázán na žádný finanční výsledek. Proto ani odměňování není ovlivněno potenciálním finančním výsledkem. Veřejný sektor je jednoduše nutností, která zabezpečuje chod státu a jednotlivých území státu. Jistotu zaměstnanci mohou vnímat tak, že veřejný sektor nemůže zkrachovat nemůže dojít k jeho zrušení a pokud opravdu hrubě neporuší nebo nedodrží svůj pracovní závazek, mohli by jen těžko přijít o práci. Fluktuace ve veřejném sektoru je opravdu nižší než u organizací v sektoru soukromém. Tudíž se nelze divit, že pracovníci na úřadech setrvávají i deset a více let.

Většina zúčastněných pracuje jako úředník, tedy pracovník, který není ani vedoucí odboru ani vedoucí oddělení, ale spadá pod jednotlivé oddělení a jejich přímým nadřízeným je vedoucí oddělení. Tuto skupino tvořilo 74 %. Vedoucích oddělení se zúčastnilo 17 % a vedoucích odborů 4 %. Ostatních 5 % byly zaměstnanci, kteří se nepovažují za úředníky. Jedná se o například recepční a údržbáře.

Všechny výsledné grafy, které zde byly popsány se nacházejí v příloze této bakalářské práce s názvem „Grafy“, viz Grafy č. 1, 2, 3, 4 a 5.

Respondenti, kteří se zúčastnili polostrukturovaných rozhovorů byli složení z řadových zaměstnanců úřadu i vedoucích pracovníků, kdy se většinou jednalo o vedoucí oddělení. Celkem byly informace získávány od sedmi respondentů, přičemž tři z nich byli vedoucími pracovníky. Čtyři ze sedmi respondentů byly ženy, jelikož i většinu zaměstnanců celého krajského úřadu tvoří ženy. Odpovědi respondentů se s ohledem na věk, délku pracovního poměru nebo obor příliš nelišily. Rozdíl byl patrný spíš u odpovědí řadových zaměstnanců a vedoucích pracovníků, kde pohledy na určité věci byly rozdílné. Jednotlivé rozhovory jsou přepsané v příloze této práce s názvem „Rozhovory“. Osnova celého rozhovoru se nachází v příloze „Dotazník a polostrukturovaný rozhovor“.

7 Vyhodnocení získaných dat

V přechozí kapitole byly podrobně popsáni a představeni respondenti kvantitativního i kvalitativního výzkumu a jejich charakteristika. Na základě kvantitativního výzkumu (dotazníků), byla rozebrána první část odpovědí z dotazníku, tj. otázky číslo 1 až 5, na jejichž základě bylo možné detailně popsat získané informace, které vypovídají o základní charakteristice zúčastněných respondentů. Jak již bylo zmíněno účastnilo se celkem sto zaměstnanců krajského úřadu, přičemž celkový počet zaměstnanců je okolo pěti set padesáti.

Kvalitativní výzkum sloužil jako doplňkový a měl zobrazit skutečnosti, které se týkaly motivace zaměstnanců. Bylo vybráno sedm respondentů, z různých skupin dle věku, délky pracovního poměru a pracovního stavu (vedoucí pracovník nebo řadový zaměstnanec úřadu). Jak již bylo zmíněno odpovědi nebyly příliš závislé na věku či délce pracovního poměru. Rozdíl se dal vypozorovat pouze odpovědí mezi řadovými zaměstnanci a vedoucími pracovníky.

Následující dvě podkapitoly detailně popisují a analyzují další získaná data z kvantitativního a kvalitativního šetření. Analýza současného stavu kvantitativní metodou bude rozebírat nejprve každou otázku zvlášť a následně bude posuzována každá část jako celek. Analýza současného stavu kvalitativní metodou bude posuzovat situaci ohledně motivace na základě získaných informací z rozhovorů.

7.1 Analýza současného stavu kvantitativní metodou

Tato podkapitola se zabývá analýzou jednotlivých otázek a částí dotazníku. Kvantitativní část šetření tvořil dotazník, který se skládal ze třiceti dvou otázek a čtyř částí. První část, která se týkala obecných informací již byla rozebrána v podkapitole „Charakteristika respondentů“. Druhá část se týká pracovních podmínek a prostředí, snaží se zachytit vše, co nespadá pod oblast odměňování a benefitů, takže i vztahy na pracovišti, spokojenost s pracovními pomůckami, možnost kariérního růstu atd. Třetí část zkoumala odměňování a benefity, a čtvrtá část se snažila zachytit různé návrhy na změny od samotných respondentů. V druhé a třetí části otázek mohli účastníci odpovídat na základě čtyř škál, kde první značí vždy velkou nespokojenost, druhá nespokojenost,

třetí spokojenost a čtvrtá velkou spokojenost. Otázky z jednotlivých částí budou nejprve analyzovány zvlášť. Následně budou posouzeny jako celá část společně.

7.1.1 Pracovní prostředí a podmínky

Otázkám, které se týkají pracovního prostředí a podmínek v práci, je věnována převážná část dotazníkového šetření, jsou to otázky č. 6 až 19, viz Dotazník, který je doložen v příloze této bakalářské práce.

První otázka v dotazníku byla obecného charakteru a týkala se celkové spokojenosti zaměstnanců, tedy výsledného pocitu, který se skládá z dílčích spokojeností. 90 % zúčastněných uvedlo, že je spokojeno, z toho 60 % je pouze spokojeno a 30 % velmi spokojeno. Pouze 10 % z dotazovaných respondentů ve svých odpovědích vyjádřili nespokojenost, z toho jsou 2 % velmi nespokojená a 8 % jen nespokojeno. Z tohoto výsledku není ještě možné vytvořit celkový závěr, jelikož se skutečně jedná pouze o souhrn dílčích spokojeností, které se ve výsledku vždy trochu zprůměrují, ale dá se tvrdit, že 90 % spokojených zaměstnanců je pro organizaci velmi dobrý výsledek.

Další otázka dotazníku se zabývala vztahy s kolegy. Jednalo se o vztah mezi kolegy (ne vztah k nadřízeným), se kterými účastníci pracují a denně se s nimi stýkají. 94 % respondentů vyjádřilo svoji spokojenost. Z toho 48 % tvrdí, že jsou velmi spokojeni a 46 % jen spokojeni. Pouze 6 % tvrdí, že jsou nespokojeni. Převážná většina respondentů tedy hodnotila svůj vztah ke kolegům kladně.

V hodnocení vztahu k nadřízeným už respondenti vyjadřovali svoji nespokojenost více, 14 % z nich se vyjádřilo jako nespokojeni, z toho 2 % jsou velmi nespokojeni. Spokojenost vyjádřilo 86 % respondentů, z toho 50 % pouze spokojeno a 36 % velmi spokojeno. Přesto lze říci, že většina respondentů hodnotila svůj vztah ke kolegům kladně.

Kvalitu komunikace hodnotilo 33 % respondentů jako špatnou, přičemž 8 % z nich jako velmi špatnou. 52 % je s kvalitou komunikace spokojeno a 15 % velmi spokojeno. Komunikace je ve veřejné správě problémem, který se netýká vyloženě komunikace mezi zaměstnanci. Jde o složitý systém, kde jeden úkol nelze započít ani dokončit bez souhlasů či rozhodnutí jiných kolegů, což může být zdlouhavé a může to ovlivnit i spokojenost s komunikací. Hodnocení této odpovědi je, že kvalitu komunikace v organizaci hodnotí její zaměstnanci spíše kladně.

Další otázka dotazníku byla zaměřena na prostředí (světlo, teplo, hluk atd.). 92 % účastníků odpovědělo, že jsou spokojeni, 47 % z nich je pak velmi spokojeno. Zbylých 8 % je nespokojeno. Jedna odpověď byla velmi nespokojen. Krajský úřad je velká organizace, a všichni zaměstnanci nesídlí v jedné budově. Je možné, že komfort, který má jedna část zaměstnanců nemusí mít druhá část zaměstnanců. Podmínky se pak mohou lehce odlišovat. Například jedna část zaměstnanců má okna směrována na frekventovanou silnici, což může být nepříjemné a rušivé oproti výhledu na klidné parkoviště. Celkově se dá ale shrnout, že pracovníci krajského úřadu vyjadřují spokojenost s prostředím, ve kterém pracují.

Vybavení organizace (kancelářské potřeby, toalety, kuchyňka atd.) bylo hodnoceno opět spíše kladně. 52 % respondentů je velmi spokojeno, 40 % je spokojeno a 8 % je nespokojeno. Opět se zde podmínky pro každou kancelář trochu liší. Někteří zaměstnanci nemají přístup k vodě v kanceláři a pro vodu na čaj či kávu si musí chodit na toalety. Někteří mají toalety blízko kanceláře, někdo je má dál. Na každém patře úřadu se nachází vybavená kuchyně, ale vzdálenost kanceláří od ní se opět různí, a podobně. I přes to je však možno říci, že pracovníci úřadu jsou s vybavením organizace spokojeni.

Zda je množství práce únosné, hodnotili respondenti ze 2 % velmi neúnosné, 25 % neúnosné, 56 % únosné a 17 % jako velmi únosné. Zda je množství práce pro jedince únosné je dáno jak jeho osobními předpoklady, schopnostmi a dovednostmi, tak i reálným množstvím práce, ale i momentálními úkoly. Dotazník byl prováděn v únoru, kdy může být objem práce, vzhledem k prováděným potřebným uzávěrkám a hodnocením předchozího roku, o něco vyšší, což mohlo hodnocení respondentů ovlivnit. Přesto, jako závěr k této otázce dotazníku lze uvést konstatování, že více než čtvrtina zaměstnanců úřadu (27 %) hodnotí množství práce jako neúnosné.

Pracovní dobu (počet hodin za týden) hodnotilo 5 % jako velmi neúnosnou, 20 % jako neúnosnou, 49 % jako únosnou a 26 % jako velmi únosnou. Pracovní doba by nemusela být přímo neúnosná v tom smyslu, že by byl počet hodin velký. Nespokojenost může plynout spíše z toho, že pracovníci musí setrvávat v kanceláři opravdu celých osm hodin i přesto, že zadané úkoly jsou splněné. Absence je povolována pouze na základě řádného odůvodnění a pouze v mezích striktně určených daným předpisem, což může vytvářet negativní pocity. Na druhé straně mají ale zaměstnanci možnost využívat pružné pracovní doby a zaměstnavatel vychází vstříc pracovníkům pečujícím o blízké osoby v tom smyslu, že mají upravenou povinnost pro dodržování doby práce v úředních dnech.

Lze konstatovat, že organizace by mohla být více angažována v oblasti rozvoje flexibility pracovní doby a zavádění různých opatření na podporu flexibilních forem zaměstnání, a docílit tak vyšší spokojenosti zaměstnanců v této oblasti.

Na otázku, zda mají zaměstnanci úřadu možnost kariérního růstu, odpovědělo kladně pouze 40 % respondentů. Pokud se nahlíží na organizační strukturu této organizace (přílohy „Organizační struktura“), je již z toho patrné, že kariérní postup v rámci organizace není příliš možný. Jedná se o velmi horizontální organizační strukturu, kde v rámci jednotlivých odborů, je možnost povýšit na vedoucího oddělení nebo vedoucího odboru. Pokud se zaměstnanec stane vedoucím odboru, nemá už jinou možnost kariérního postupu v rámci organizace. Motiv kariérního růstu je přitom jedním ze stěžejních faktorů motivace, avšak absenci tohoto motivu může vyrovnávat pocit jistoty a stálosti svého místa, pokud se zaměstnanec nedopustí zásadní chyby či hrubého porušení pracovní kázně.

Jistých svým zaměstnáním je podle odpovědí 75 % respondentů. Zbylých 25 % si myslí, že jistotu v zaměstnání nemá. Pokud se hovoří o veřejné sféře, je jistota zaměstnání určitě vyšší než v soukromém sektoru. Veřejný sektor nelze zrušit, nemůže zkrachovat a nelze ho rozpustit nebo prodat. Veřejný sektor zajišťuje chod státu. Mohou se snižovat stavy zaměstnanců, ale ne v takové míře, jak tomu může být ve veřejném sektoru. Obecně je fluktuace ve veřejné sféře mnohem nižší a jak již bylo uvedeno výše, mají pracovníci ve veřejném sektoru po svém nástupu větší jistotu a stálost svého místa, pakliže se nedopustí hrubé chyby nebo porušení pracovní kázně. Ani v našem případě se proto výsledek hodnocení odpovědí na tuto otázku neliší a odpovídá všeobecnému mínění.

Dostatečné uznání za povedenou práci cítí, dle odpovědí na tuto otázku, 69 % dotazovaných respondentů. Z toho 50 % cítí jen uznání a 19 % cítí velké uznání. 26 % pak nepociťuje uznání a zbylých 5 % respondentů velmi nepociťuje uznání. Tato problematika může souviset a ze strany respondentů je zřejmě spojována se způsobem odměňování v organizaci, které není přímo závislé na výkonu. Jelikož v této organizaci nejde o výkonnost, ale spíše o plnění potřeb a správu v oblasti veřejných záležitostí, je velmi obtížné u některých pracovních míst najít vhodnou návaznost na plnění úkolů a odměňování.

Na další otázku týkající se dostatečného množství informací potřebných k výkonu práce odpovědělo 83 % respondentů tak, že má dostatek informací k tomu, aby mohli vykonávat svou práci, zbylých 17 % respondentů odpovědělo, že nemají. Příčina negativních odpovědí může být spatřována například i v nedostatečné komunikaci mezi kolegy nebo nadřízenými. To odpovídá také hodnocení jedné z předchozích otázek dotazníku, kdy respondenti hodnotili kvalitu komunikace v organizaci a ve svých odpovědích se vyjádřila více jak třetina respondentů (33 %) tak, že s kvalitou komunikace v organizaci spokojena není. Nadále to může být způsobeno i nedostatečnou kvalifikací pracovníka, která má pak za následek, že své práci dostatečně nerozumí.

Dle odpovědí uvedených v dotazníku považuje tuto práci jako dostačující pro seberealizaci celkem 59 % respondentů. Z toho 14 % respondentů uvedlo odpověď jako velmi dostačující, jako pouze dostačující ji považuje 45 %. Práce není dostačující na seberealizaci pro 41 % respondentů. Z toho 12 % respondentů bere tuto práci jako velmi nedostačující k seberealizaci a 29 % jako nedostačující. To znamená, že téměř polovina respondentů není spokojena s možností seberealizace při výkonu své práce. Důvodem může být, že práce ve veřejném sektoru se po čase může stát velmi stereotypní, jelikož zde není dostatečně velká možnost postupu a pracovník může na jednom místě setrvávat až příliš dlouho, aniž by si to uvědomoval. Dalším faktorem by mohl být i obor, kterému se pracovník věnuje. Pokud jde například o finančnictví a kontrolu hospodaření, tedy o stereotypní práci, může se taková práce po čase stát velmi neuspokojivou oproti oborům, které se například zabývají dotacemi, což je práce daleko různorodější.

Zajímavé jsou výsledné odpovědi na další otázku dotazníku, kdy 20 % dotázaných by nedoporučilo práci v této organizaci, z toho pouze 4 % by velice nedoporučovalo práci v této organizaci svým známým a 16 % by pouze nedoporučilo. Celkem 80 % by tuto práci doporučilo, z toho 21 % by velmi doporučilo. Na základě tohoto výsledku lze usuzovat, že v organizaci převládá spokojenost v práci, neboť pokud by byl zaměstnanec v práci nespokojen, nedoporučil by tuto práci svým známým.

U celkové většiny otázek z této části dotazníkového šetření, která se věnovala otázkám pracovního prostředí a podmínek v práci převažovala odpověď spokojen. Jen u jedné otázky převažovala odpověď nespokojen, a to u otázky, která zjišťovala spokojenost s možností kariérního růstu. Jak již bylo zmíněno, je tento fakt dán zejména organizační strukturou, která je pro tento druh organizace typická a pokud se zaměstnanec stane vedoucím odboru, nemá už jinou možnost kariérního postupu v rámci organizace.

Pokud je tedy pro některé osoby kariérní růst jeden z nejsilnějších motivů, nebude volba zaměstnání v takové organizaci příliš vhodná.

U některých otázek jsme se dočkali i překvapivého výsledku jako například u otázky seberealizace, kde většina respondentů tvrdila, že práce je pro ně dostatečně seberealizační, přestože veřejné mínění má za to, že taková práce může být velmi rutinní a stereotypní. Dalším zajímavým zjištěním je, že většina dotázaných respondentů by doporučila práci svým známým, i když jsou tyto organizace vnímány jak málo flexibilní a práce v nich se může zdát málo turbulentní.

Celkově se tedy dá tvrdit, že spokojenost zaměstnanců v krajském úřadě, kde bylo šetření prováděno, je na dobré úrovni.

Veškeré výsledné grafy i s otázkami se nacházejí v příloze „Grafy“, grafy č. 6-19.

7.1.2 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Tato kapitola se zabývá analýzou otázek uvedených v další části dotazníku, prostřednictvím nichž se zjišťovala spokojenost se způsobem odměňování a s benefity, otázky č. 20-26.

První otázka v této části se týkala spokojenosti s platem. 3 % respondentů jsou velmi nespokojeni se svým současným platem, 24 % je pouze nespokojeno, 57 % je jen spokojeno a 16 % je velmi spokojeno. Spokojenost s platy na krajském úřadě je celkem vysoká. Ovšem nelze tvrdit, že spokojenost s platy panuje všeobecně ve veřejném sektoru. Na krajských úřadech mají i řadoví úředníci o něco lepší platy, než například v městských a obecních úřadech. Platy také za poslední roky stoupaly nahoru, což mohlo přispět i k těmto (celkem) dobrým výsledkům, co se spokojenosti s platem týká.

Na to navazovala otázka, zda jsou zaměstnanci seznámeni a vědí jak a jakým způsobem je stanovován jejich plat. U této otázky by se dalo předpokládat, že všichni budou seznámeni s tím, z čeho se jejich plat skládá. Na úřadech se platy sestavují na základě platových tříd a stupňů, které jsou v souladu se zákoníkem práce (viz příloha této práce s názvem „Tabulka platových tříd a tarifů“). Zaměstnanci navíc dostávají bonusy (čtvrtletní, půlroční nebo roční). Našlo se ovšem 5 % respondentů, kteří uvedli, že nevědí, jak je jejich plat stanoven. Nemusí to nutně znamenat, že by to opravdu nevěděli, do jaké platové třídy a stupně spadají. Nevědomost mohla vzniknout v souvislosti s udělováním odměn, ať již řádných (půlročních) nebo mimořádných,

kdy jeden pracovník odměnu dostane a jiný ne. V tom případě pak mohou vznikat problémy, že zaměstnanec neví, za co byl nebo nebyl odměněn. Tento problém spadá do komunikační oblasti a otázky platu by měly být řešené hned na začátku pracovního poměru.

V otázce, zda je odměňování přímo vázané na pracovní výkon, se objevily velmi různorodé odpovědi. 12 % odpovědělo ne, 34 % spíše ne, 39 % spíše ano a 15 % ano. Odpovědi tak byly celkem vyrovnané. Úřady obecně spadají do organizací, kde výkon pracovníků nemůže být úplně přímo vázán na nějaký výkon, jelikož existují přesně daná pravidla pro veřejnou sféru, kterými se zaměstnanci musí řídit, což ovlivňuje i jejich výkon samotný. Otázka tedy spíš byla zaměřena na pocit zaměstnanců. Na to, zda se domnívají, že jejich výkon je spjat i s jejich platem. Výsledné odpovědi mohou být důsledkem vztahu mezi individuálními výkony a individuálními platy všech respondentů a toho, zda se jednotlivec cítí být náležitě platově ohodnocen při jeho vlastním výkonu.

Následující otázka už byla přímo zaměřena na pocit spravedlivého odměňování vzhledem k výkonu. 22 % respondentů považuje odměny vzhledem ke svému pracovnímu výkonu za nespravedlivé. Z toho 5 % účastníků si myslí, že odměny jsou velmi nespravedlivé, 17 % si myslí, že jsou nespravedlivé. 78 % respondentů uvedlo, že považuje odměny vzhledem ke svému pracovnímu výkonu za spravedlivé. Z toho 48 % si myslí, že jsou spravedlivé a 30 % že velmi spravedlivé. Předchozí otázka byla spíše informativní o tom, jestli existuje vůbec souvislost mezi platem a výkonem. Nynější otázka už závisí na spokojenosti s odměnou, zda zaměstnanec cítí, že je spravedlivě za svůj výkon odměněn. Bere se zde i v potaz, že respondenti mohou být ovlivněni i vědomím toho, že mohou znát platy svých kolegů a mají pocit, že kolegové nedosahují stejných výsledků. Z toho může plynout pocit, že jejich výkon není řádně odměněn. Pokud by zde byla absence znalosti platu ostatních zaměstnanců, mohl by pocit nespravedlivého odměňování klesnout, jelikož by nebyl tímto faktorem ovlivněn.

V další otázce uvedlo 100 % respondentů, že dostávají benefity. Největší procentní zastoupení benefitů měly příspěvky na stravování, kde 100 % respondentů uvedlo, že dostávají příspěvky na stravování. Dalším nejčastějším benefitem byly s 97% zastoupením příspěvky na kulturu a rekreaci, 67 % také uvedlo příspěvky na sport a zdraví a vzdělávání a rozvoj. Všechny tyto benefity náleží k uspokojování kulturních, sociálních, volnočasových a dalších potřeb zaměstnanců prostřednictvím Fondu kulturních a sociálních potřeb. Tento fond zaměstnavatelé veřejného sektoru, napojení na státní

rozpočet, zřizují ze zákona ve prospěch svých zaměstnanců. V porovnání se soukromým sektorem (zejména s menšími podniky) jsou benefity, které krajský úřad svým zaměstnancům poskytuje, na vyšší úrovni, neboť v organizacích ze soukromého sektoru není povinnost tento fond zřizovat. Ani krajské úřady nejsou povinny, jelikož se jedná o samosprávné celky, tento fond zřizovat, ale u velkých veřejných i soukromých organizací se ve většině případů tento fond zřizuje.

Možnost používání automobilu, telefonu či notebooku uvedlo 19 % respondentů.

Poslední otázka v této části dotazníku zjišťovala, zda pracovníci organizace považují benefity za dostačující. Benefity jsou dostačující pro 49 %, 28 % uvedlo, že jsou velmi dostačující. Pro 7 % jsou benefity velmi nedostačující a pro 16 % jen nedostačující. Obecně lze konstatovat, že současný systém čerpání z Fondu kulturních a sociálních potřeb, jehož pravidla upravuje vyhláška ministerstva financí, je již zastaralý a neodpovídá současným potřebám organizace. Bylo by proto žádoucí rozšířit možnosti čerpání na stejné oblasti, na které mohou ze sociálních fondů čerpat soukromé firmy.

Všechny grafy, které znázorňují výsledky z dotazníkového šetření části odměňování a zaměstnanecké výhody se nacházejí v příloze „Grafy“ grafy číslo 20-26.

7.1.3 Návrhy změn v organizaci

Tato kapitola se věnuje shrnutí výsledků odpovědí z poslední části dotazníku, která obsahovala šest otevřených otázek týkajících se změn, které by mohly vést k lepší spokojenosti a motivaci zaměstnanců.

První otázka se týkala změn v systému odměňování. Nejčastějším návrhem a zároveň již zmiňovaným problémem byly odměny v souvislosti s výkony. Odměny by podle zaměstnanců měly být přímo závislé na jednotlivých výkonech. Odměny jsou pro každého zaměstnance i v rámci oddělení a odborů rozdílné. Všichni zaměstnanci podávají rozdílné výkony. Z toho důvodu se odměny zdají nespravedlivé. Změnou k lepšímu by bylo, kdyby nadřízení více sledovali jednotlivé výkony svých podřízených zvlášť a nesledovali výkon oddělení jako celek. V návaznosti na to by se potom lépe mohli rozdělit odměny pro ty, kteří odvedli lepší výkon a zároveň by to mohlo být i motivující pro ty, jejichž výkony jsou slabší.

Dalším nejčastějším návrhem byla kumulace benefitů do dalších let. Tedy možnost převádění nevyčerpaných benefitů do budoucího období. V tak velké organizaci,

s takovým množstvím zaměstnanců a velkou škálou benefitů by bylo vhodné zavést například tak zvaný „Kafeterie systém“, což je systém odměňování zaměstnanců pomocí poukázek, které může daný zaměstnanec směnit za bonus, který si přesně přeje. Tento systém by umožnil zaměstnancům volby mezi benefity a zároveň i převádění nevyčerpaných benefitů do dalších let a vedl by k větší spokojenosti zaměstnanců. Další návrhy byly například navýšení stravenek, proplácení oblečení a holiče, příspěvky na zdraví bez omezení, sport a vzdělávání a možnost mít služební telefon.

Další otázka v této sekci měla zjistit, co by zaměstnance mohlo více motivovat. Nejčastější odpovědí byla osobní pochvala za odvedenou práci. Toto je velmi zajímavé zjištění, jelikož pochvala nic nestojí a v moderní době je to ten nejsnazší a nejlevnější motivační nástroj. Proto je velice zvláštní, že v této organizaci chybí. Nadále by zaměstnanci chtěli zlepšit komunikaci nejen ze strany vedení, ale i mezi svými kolegy, požadují i mimořádné odměny za výkon a také práci z domova.

Další otázka nacházela odpověď na to, zda něco přispívá k nespokojenosti pracovníků. Nejčastější odpovědí bylo okolí lidí (kolegové a nadřízení). Odpovědi mohly být ovlivněné momentální situací na odděleních, ale také se může jednat o dlouhodobý problém. Mezi další odpovědi patřilo například příliš politizované prostředí, nadměrná administrativa a opět výkon spojený s odměnami a nemožnost pracovat z domova.

Čtvrtá otázka se týkala přístupu nadřízených, kdy respondenti měli možnost uvést konkrétní příklady, co by nadřízení měli změnit ve svém přístupu. Nejčastější odpověď byla celkově komunikace. Komunikace ohledně úkolů, ohledně výkonů a celkově lidštější přístup. Nadále to bylo opět uznání, co od nadřízených podřízeným chybí. Jak již bylo zmíněno, obyčejná pochvala by jako uznání stačila a vedla by k vyšší motivaci pracovníků.

V oblasti pracovního prostředí by se dalo vylepšit celkové sociální zázemí. Nejčastěji respondenti uváděli, že v kancelářích chybí klimatizace, což v letních měsících velmi stěžuje podmínky k práci. Dále také respondentům chybí lépe zařízená kuchyňka s ledničkou a kávovarem. Další věcí, která byla často hodnocena negativně, je úklid kanceláří a toalet, kdy nejčastěji respondenti uváděli, že není pravidelně stírán prach. V menším množství se také objevily požadavky na lepší tiskárny a monitory a celkově méně papírování.

Jako další návrh na změny uváděli respondenti požadavek na pořádání více kulturních akcí pro úřad a již zmiňované změny v přístupu nadřízených, možnost práce z domova a odměny vázané na výkony.

7.2 Analýza současného stavu kvalitativní metodou

Kvalitativní výzkum byl proveden pomocí rozhovorů se zaměstnanci organizace. Díky provedeným rozhovorům byly prohloubeny a doplněny poznatky o motivaci ve vybrané organizaci. Část kvalitativního výzkumu byla prováděna spíše pro doplnění kvantitativního výzkumu, a proto byla vedena s daleko menším vzorkem respondentů (celkem 7 respondentů). Cílem bylo lépe porozumět a odhalit klíčové problémy, které se motivace týkají a zjistit současnou míru motivace pracovníků k výkonu v organizaci

První otázkou v rozhovoru bylo, co motivuje respondenty v jejich současném zaměstnání. Nejčastější odpovědi byly náplň práce, peníze a kolektiv. Dále se zde pak objevovaly odpovědi jako stabilita, znalost oboru a možnost osobního rozvoje.

Prostřednictvím rozhovoru mělo být zjištěno, jaké motivační prostředky a nástroje používá krajský úřad a zda jsou tyto prostředky vyhovující a dostačující. Z odpovědí vyplývá, že úřad používá různé motivační nástroje jak hmotné, tak i nehmotné. Jsou to například stravenky, příspěvky z Fondu sociálních a kulturních potřeb, pololetní odměny, příspěvky na penzijní připojištění, osobní ohodnocení jako pohyblivá složka platu, možnost vzdělání a rozvoje, ale motivací jsou i celkové platové podmínky. Zaměstnanci mají i možnost získání bonusů a odměn. Pro všech sedm respondentů jsou, dle jejich odpovědí, tyto motivační prostředky dostačující, ovšem daly by se vylepšit. Návrhům na vylepšení je věnována předchozí podkapitola 6.1.3.

Na základě provedených rozhovorů lze konstatovat, že u respondentů celkově převládala motivace vnitřní oproti motivaci vnější. Ovšem v poměru vyjádřeném procenty se nejedná o příliš markantní rozdíl, jedná se o čísla okolo 60 a 40 %. Ze 60 % by tedy převládala vnitřní motivace, avšak bez různého stimulování a motivování ze strany zaměstnavatele, tedy motivace vnější, by tato motivace nestačila. Zaměstnavatel používá pozitivní motivační nástroje jako jsou odměny. Pokud se jedná o sankce, žádný respondent je v rozhovoru nezmínil.

Nejčastějším uváděným problémem je malá flexibilita ze strany zaměstnavatele. Zaměstnanci jsou nuceni setrvávat ve svých kancelářích a sedět u svých stolů veškerou

pracovní dobu (celých osm a půl hodin). U zaměstnanců, kteří nemají styk s veřejností a nejsou navštěvováni například klienty, je zbytečné, aby setrvávali na svém pracovním místě celý den, když mohou pracovat z domova. Tento problém v soukromém sektoru se již moc nevyskytuje, jelikož zaměstnavatelé umožňují svým zaměstnancům práci z domova. Zaměstnanec má lepší možnosti, jak si rozvrhnout svou práci a také lépe vybalancovat pracovní a osobní život. Ovšem tento problém je problémem celé veřejné správy a změny by musely být řešeny jednotně a koncepčně a musely by být podpořeny a zavedeny na základě politických rozhodnutí. Samotná organizace ovšem může projevit více angažovanosti v oblasti rozvoje flexibility pracovní doby a zavádění různých opatření na podporu flexibilních forem zaměstnání, čímž by docílila vyšší spokojenost zaměstnanců.

Pokud by měli respondenti doporučit svou práci svým známým, nejlepším lákadlem by byla jistota. Jistota toho, že zaměstnání i peníze jsou ve veřejném sektoru stálé. Naopak soukromý sektor je zaměřen na zisky a obraty svých podniků, a tak může vznikat i větší tlak na zaměstnance. Navíc zaměstnanec v soukromém sektoru pociťuje úspěchy i neúspěchy podniku, které se odrážejí i na jeho platových podmínkách. Veřejný sektor je nutný pro zajištění funkce státu. Není možné ho rozpustit. Nevykazuje žádné zisky. Z těchto důvodů mají zaměstnanci oprávněný pocit, že práce ve veřejné sféře je opravdu jistější než ve sféře soukromé.

7.3 Shrnutí výsledků a doporučení

Celková spokojenost zaměstnanců na krajském úřadě, kde byl výzkum prováděn, se dá hodnotit jako nadprůměrná. Nejčastější zvolenou odpovědí v celém dotazníku byla třetí úroveň tedy spíše spokojen nebo jen spokojen. Spokojenost je na dobré úrovni a o zaměstnance úřadu je v tomto ohledu pečováno dobře. Zaměstnanci mají širokou škálu benefitů a je zde možnost i finančních odměn. Prostředí a vybavení je také hodnoceno dobře. Ovšem v některých částech úřadu chybí klimatizace a zaměstnanci také postrádají lepší sociální zázemí. Většina zaměstnanců je spokojena, ovšem do budoucna bude nutné i v této organizace přizpůsobit se novým trendům, jako je například zavádění flexibilních forem práce.

Problémy se projevily v kvalitativním výzkumu (u rozhovorů) a v poslední části dotazníků, kde měli respondenti možnost odpovídat na otevřené otázky, které se snažily zachytit návrhy respondentů na změny. Nejčastěji uváděnými negativními jevy –

problémy, které by mohly bránit ve spokojenosti a motivaci zaměstnanců, jsou neflexibilní pracovní doba, kdy zaměstnanec je nucen trávit na svém pracovním místě celých osm hodin. Další problém se týká odměn za výkony, které nejsou diferenciované a zaměstnanci bez ohledu na jejich výkon dostávají stejnou odměnu.

Z dotazníkového šetření (z poslední otevřené části, kde mohli zaměstnanci otevřeně odpovídat) vyplynulo také zjištění, kdy lze vyvodit možné problémy v komunikaci podřízených s nadřízenými. Problémy jsou zejména v komunikaci při zadávání úkolů, špatná informovanost podřízeného o jeho úkolech a následné odměňování za výkon, které je hodnoceno jako nespravedlivé. Ve spoustě příkladů bylo uvedeno, že existuje absence slovní pochvaly, tudíž absence uznání ze strany nadřízených.

7.3.1 Vlastní doporučení

Všechna vlastní doporučení se více méně ztotožňují již s výše uvedenými zjištěními a s návrhy, které již popsali respondenti. Největší problém, který snižuje motivaci a zvyšuje nespokojnost pracovníků lze spatřovat v nemožnosti práce z domova. Zaměstnanci by měli mít možnost rozvrhnout si svou práci a nebýt na pracovištích tolik vázáni. V dnešní moderní a digitální době, lze pohodlně a plně komunikovat a pracovat odkudkoliv a v tomto ohledu je veřejný sektor velmi pozadu oproti tomu soukromému.

Další změnu, která vyplynula z provedeného šetření, vyžaduje celkový přístup vedoucích pracovníků, kdy byla často uváděna absence pochvaly a uznání ze strany nadřízených k podřízeným za dobře odvedenou práci a pravidelná zpětná vazba. Jedná se o chybu, na kterou by si měli dát nadřízení pozor. Pochvala a dobrá zpětná vazba může udělat mnoho v motivaci podřízených. V dnešní době, kdy existuje mnoho možností vzdělávání a příruček pro manažery a vedoucí pracovníky by nemělo být přípustné, aby se nadřízený dopouštěl takovéto chyby a tím demotivoval své podřízené. Zvláště jedná-li se o opatření tak jednoduché, které nevyžaduje žádné větší úsilí ani finance.

Jako poslední by bylo vhodné zavést lepší odměňovací systém. V odměňovacím systému by měl být zohledněn každý individuální výkon a výkon oddělení nebo odboru by se neměl brát jako výkon všech zaměstnanců dohromady. Má to velmi demotivující efekt, zejména pokud rozdíly ve výkonu jsou opravdu znatelné.

8 Závěr

Poslední dva roky se Česká republika může chlubit nejnižší nezaměstnaností za přibližně posledních dvacet let. To je samozřejmě dobrá zpráva pro zaměstnance, kterým tak díky tomu mohou růst platy a mzdy, avšak horší zpráva pro zaměstnavatele, protože to znamená nedostatek kvalitních a kvalifikovaných zaměstnanců a s tím jdou ruku v ruce problémy s obsazováním volných pracovních pozic. Současně to však může vést k uvědomění, že zaměstnanci jsou nejpodstatnější a nejcennější složkou každé organizace a o to více by zaměstnavatelé měli dbát na spokojenost s prací a motivací svých zaměstnanců.

Práce je nedílnou součástí každodenního života většiny lidí a kvalita pracovního života se odráží také na kvalitě života osobního. Pracovní spokojenost má samozřejmě velký význam také pro organizaci, ve které člověk pracuje a odvíjí se od ní pracovní chování pracovníka i jeho vztah k dané organizaci. Míra pracovní spokojenosti má velký vliv na celkový pracovní výkon pracovníků a hraje významnou roli při celkovém pracovním projevu. Pracovní spokojenost je důležitým motivačním faktorem, od kterého se odvíjí jednání a chování pracovníků v pracovním procesu. Současně pracovní spokojenost zaměstnanců odráží i personální politiku organizace, přičemž pracovní spokojenost lze do značné míry ovlivňovat a rozvíjet. Právě proto by měly organizace věnovat dostatečnou pozornost systému péče o pracovníky, přičemž tím není myšlena pouze povinná péče, kterou upravuje zákoník práce a další předpisy. Pokud se v organizaci podaří správně identifikovat zdroje pracovní spokojenosti, může se pak efektivně pracovat na rozvoji spokojenosti svých zaměstnanců a naplno využívat pracovní potenciál svých zaměstnanců, což následně pomůže k lepšímu dosažení cílů v organizaci.

Cílem bakalářské práce byl rozbor motivačních a stimulačních prostředků, které mají vliv na pracovní spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci s návrhy na případná opatření ke zlepšení současného stavu.

První část práce byla rozdělena do tří hlavních kapitol, které jsou věnovány zejména vymezení, rozboru a vysvětlení důležitých pojmů a jejich charakteristik. Snahou bylo také představit výsledky některých realizovaných výzkumů, orientovaných na pracovní spokojenost.

Druhá část práce je celá věnována vlastnímu výzkumnému šetření, jehož předmětem je zkoumání míry pracovní spokojenosti a motivace ve vybrané organizaci s návrhy na případná opatření ke zlepšení stavu. Jednotlivé kapitoly druhé části se věnují formulaci cílů, popsání zvolených výzkumných a metod a charakteristice výzkumného vzorku. Dále jsou pak analyzovány výsledky výzkumu, na jejichž základě jsou pak formulovány návrhy změn a vlastní doporučení. Bylo provedeno výzkumné šetření ve formě kvantitativní i kvalitativní metody, což umožnilo nejen efektivní zjištění názorů respondentů, ale i hlubší porozumění danému problému.

Pomocí výzkumného šetření bylo zjištěno, že celková spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci, kterou byl krajský úřad, je nadprůměrná, ovšem do budoucna bude nutné, aby management organizace připravil a nastolil změny, které budou více zohledňovat potřeby zaměstnanců v oblasti flexibilních forem práce a současně půjdou tyto změny naproti novým trendům, které s sebou moderní doba přináší. Bylo by také vhodné zlepšit úroveň komunikace nadřízených s podřízenými zejména v oblasti slovního hodnocení, jako motivačního prvku a také zlepšit systém odměňování a benefitů. Tato opatření povedou k větší pracovní spokojenosti, což se odrazí na pracovním výkonu a tím i na efektivnějším zajišťování agend krajského úřadu.

Přínos práce by měl být především v uceleném shrnutí teoretických a praktických poznatků týkajících se dané problematiky a ve zmapování a vyhodnocení situace ve vybrané organizaci. Současně však je nutné si uvědomit, že zjištění, ke kterým se v rámci provedeného výzkumu dospělo, nelze zevšeobecňovat a je pravděpodobné, že stejný výzkum v jiných krajských úřadech by přinesl odlišné výsledky.

Závěrem lze říci, že všechny stanovené cíle této bakalářské práce se dají považovat za splněné.

Summary

The aim of the thesis is to analyse motivational and stimulating means in a selected organisation, which have an influence on its employee´s job satisfaction. This analysis can help the organisation in the field of human resources management. For the research it is selected Regional Office of South Bohemia that has around five hundred employees. This analysis is carried out qualitative and quantitative methods using questionnaires and interviews. Each questionnaire has twenty-five questions, and there is around one hundred respondents. There is selected one employee from each department for those interviews. The evaluation of the research is based on the obtained information. This research finds out that satisfaction and motivation of employees is not sufficient. There are proposed some precautions, which could improve organisation's access to its employees in the sphere of reward system.

Key words: job satisfaction, Regional office, motivation, human resource management, employees, questionnaire, interview

Citovaná literatura

Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně. (2007). *(6)*. Brno: Ediční středisko MZLU v Brně.

Adair, J. (2004). *Efektivní motivace* (1. vyd. vyd.). Praha: Alfa Publishing.

Armstrong, M. (1999). *Personální management* (Vyd. 1. vyd.). Praha: Grada.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th Edition. vyd.). London: Kogan Page.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání.* Praha: Grada Publishing.

Arnold, J. (2007). *Psychologie práce: pro manažery a personalisty* (Vyd. 1. vyd.). Brno: Computer Press.

Bedrnová, E., Nový, I., & Jarošová, E. (2012). *Manažerská psychologie a sociologie* (Vyd. 1. vyd.). Praha: Management Press.

Deibl, M. (2005). *Motivace jako nástroj řízení.* Praha: Linde.

Disman, M. (2000). *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele* (3. vyd. vyd.). Praha: Karolinum.

Duda, J. (2005). *Zaměstnanecké výhody v systému motivace zaměstnanců: Employee benefits in the system of employee motivation : monografie* (Vyd. 1. vyd.). Brno: Mendelova zemědělská a lesnická univerzita.

Duda, J. (28. Červen 2007). Hodnocení poskytování zaměstnaneckých výhod v souvislosti s pohlavím. *Acta Mendelovy zemědělské a lesnické univerzity v Brně*, stránky 209- 214.

Gavora, P. (2000). *Úvod do pedagogického výzkumu.* Brno: Paido.

Halík, J. (2008). *Vedení a řízení lidských zdrojů* (Vyd. 1. vyd.). Praha: Grada.

Hartl, P., & Hartlová, H. (2015). *Psychologický slovník* (Třetí, aktualizované vydání. vyd.). Praha: Portál.

Hendl, J. (2008). *Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace* (2., aktualiz. vyd. vyd.). Praha: Portál.

Kleibl, J. (1997). *Metody personální práce* (2. dot. 1. vyd. vyd.). Praha: Vysoká škola ekonomická.

Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce* (Vyd. 1. vyd.). Praha: Grada.

Kollárik, T. (2002). *Sociálna psychológia práce* (1. vyd. vyd.). Bratislava: Univerzita Komenského.

Lauby, S. (2005). *Motivating Employees* (1. vyd.. vyd.). Florida: ASTD Press.

Mayerová, M. (1997). *Stres, motivace a výkonnost* (1. vyd. vyd.). Praha: Grada.

Mikuláštík, M. (2010). *Komunikační dovednosti v praxi* (2., dopl. a přeprac. vyd. vyd.). Praha: Grada.

Nakonečný, M. (2004). *Motivace lidského chování* (Vyd. 1. vyd.). Praha: Academia.

Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení* (1. vyd. vyd.). Praha: Academia.

Pražská, L., & Jindra, J. (1997). *Obchodní podnikání: retail management* (Vyd. 1. vyd.). Praha: Management Press.

Průcha, J., Walterová, E., & Mareš, J. (2013). *Pedagogický slovník* (7., aktualiz. a rozš. vyd. vyd.). Praha: Portál.

Štikar, J. (2003). *Psychologie ve světě práce* (Vyd. 1. vyd.). Praha: Karolinum.

Úkoly Krajského úřadu . (2017). Získáno 2019-01-23, z Krajský úřad .

Zákon č. 129/2000 Sb. Zákon o krajích (2003).

Přílohy

Dotazník a polostrukturovaný rozhovor

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců

Tento dotazník je vytvořen k analyzování spokojenosti zaměstnanců na Krajském úřadě. Prosím o pravdivé a pečlivé vyplnění dotazníku. Dotazník je anonymní a jeho výsledky budou zveřejněny v mé bakalářské práci. Zabere vám maximálně 10 minut. Děkuji za váš čas.

Otázky jsou vytvořené na základě dotazníků Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí.

*Povinné pole

Obecné informace

1. **Pohlaví** *
   Označte jen jednu elipsu.
   - ◯ Muž
   - ◯ Žena

2. **Věk** *
   Označte jen jednu elipsu.
   - ◯ 20-30 let
   - ◯ 30-40 let
   - ◯ 40-50 let
   - ◯ 50-60 let
   - ◯ 60 a více let

3. **Jaké je Vaše maximálně dosažené vzdělání** *
   Označte jen jednu elipsu.
   - ◯ základní škola
   - ◯ střední škola
   - ◯ maturita
   - ◯ bakalářský titul
   - ◯ magisterský titul
   - ◯ vyšší než předchozí

4. **Jak dlouho v organizaci pracujete?** *
   Označte jen jednu elipsu.
   - ◯ méně než rok
   - ◯ 1-5 roky
   - ◯ 5-10 let
   - ◯ 10 a více let

5. **Jaký jste pracovník?** *

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Vedoucí odboru
- ◯ Vedoucí oddělení
- ◯ Úředník
- ◯ Ne úředník

Pracovní prostředí a podmínky

6. **Jste spokojen/á se svým současným zaměstnáním?** *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Nejsem vůbec spokojen/á	◯	◯	◯	◯	Jsem velmi spokojen/á

7. **Ohodnoťte vztah k vašim kolegům** *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
velmi negativní	◯	◯	◯	◯	velmi pozitivní

8. **Ohodnoťte vztah k vašim nadřízeným** *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
velmi negativní	◯	◯	◯	◯	velmi pozitivní

9. **Ohodnoťte kvalitu komunikace ve vaší organizaci** *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
velmi špatná	◯	◯	◯	◯	velmi dobrá

10. **Ohodnoťte prostředí, ve kterém pracujete (světlo, teplo, hluk atd.)** *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
velmi špatné	◯	◯	◯	◯	velmi dobré

11. **Je vaše organizace dobře vybavená (kancelářské potřeby, kuchyňka, toalety atd.)?** *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
vůbec ne	◯	◯	◯	◯	naprosto

12. **Je množství vaší práce únosné?** *
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Ne, vůbec to nezvládám	◯	◯	◯	◯	Ano, dá se v pohodě zvládnout

13. **Je délka vaší pracovní doby únosná (počet hodin za celý týden)?** *
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Ne, je příliš dlouhá	◯	◯	◯	◯	Ano, je optimální

14. **Máte možnost kariérního růstu?** *
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Není zde žádná možnost kariérního růstu	◯	◯	◯	◯	Ano, mám mnoho možností kariérního růstu

15. **Myslíte si, že máte jistotu zaměstnání?** *
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Vůbec, mohu každou chvíli o práci přijít	◯	◯	◯	◯	Ano, můžu zde zůstat až do důchodu

16. **Myslíte si, že za povedenou práci máte dostatečné uznání?** *
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Vůbec ne	◯	◯	◯	◯	Naprosto ano

17. **Máte dostatek informací, které potřebujete k výkonu své práce?** *
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Vůbec ne	◯	◯	◯	◯	Naprosto ano

18. **Myslíte si, že je tato práce dostačující pro vaši seberealizaci?** *
Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
rozhodně ne	◯	◯	◯	◯	rozhodně ano

19. **Doporučil/a byste práci ve vaší organizaci přátelům či známým?** *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
určitě ne	◯	◯	◯	◯	určitě ano

Odměňování a benefity

20. **Jste spokojen/á s vaším platem?** *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Ne jsem velmi nespokojen/á	◯	◯	◯	◯	Ano jsem velmi spokojen/á

21. **Víte, jakým způsobem je stanoveno vaše platové ohodnocení?** *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Ne, vůbec podle čeho a jak je stanoven můj plat	◯	◯	◯	◯	Ano, vím přesně jak a podle čeho je stanoven můj plat

22. **Je odměňování přímo vázané na pracovní výkon?** *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
Ne, vůbec nejsem odměňován/a podle výkonu	◯	◯	◯	◯	◯	Ano, odměny jsou přímo vázané na můj výkon

23. **Myslíte si, že odměny jsou vzhledem k vašemu výkonu spravedlivé?** *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
Ne, jsou velmi nespravedlivé	◯	◯	◯	◯	Ano, jsou spravedlivé

24. **Dostáváte benefity?** *

Označte jen jednu elipsu.

- ◯ Ano
- ◯ Ne

25. **Zaškrtněte příklady benefitů, které dostáváte (více odpovědí).** *

Zaškrtněte všechny platné možnosti.

- [ ] příspěvky na stravování
- [ ] příspěvky na kulturu a rekreaci
- [ ] příspěvky na sport a zdraví
- [ ] vzdělávací kurzy a školení
- [ ] používání automobilu či telefonu (i pro soukromé účely)
- [ ] jiné
- [ ] nedostávám žádné benefity

26. **Jsou podle vás benefity dostačující?** *

Označte jen jednu elipsu.

	1	2	3	4	
rozhodně ne	⬭	⬭	⬭	⬭	rozhodně ano

Změny

27. **Jak byste změnil/a systém odměňování a benefitů, aby vaše pracovní spokojenost byla vyšší? (uveďte prosím příklady)** *

_____

_____

_____

_____

_____

28. **Co by vás mohlo více motivovat? (uveďte prosím příklady)** *

_____

_____

_____

_____

_____

29. **Je něco, co přispívá k vaší nespokojenosti v práci? (pokud ano, uveďte prosím příklady)** *

_____

_____

_____

30. **Změnil/a byste něco v přístupu vašich nadřízených (komunikace, zadávání úkolů, jednání atd.)? (pokud ano, uveďte prosím příklady)** *

31. **Jak by se mohlo změnit vaše pracovní prostředí, aby se vám pracovalo lépe? (vybavení kanceláře, pracovní pomůcky atd.) (uveďte prosím příklady)** *

32. **Napadají vás nějaké další změny ve vaší organizaci, které by vedly k vyšší spokojenosti a motivaci? (pokud ano, uveďte prosím příklady)** *

Děkuji za vyplnění a přeji krásný den.

Dotazník spokojenosti zaměstnanců Krajského úřadu

Informant:

Pohlaví, věk, délka pracovního poměru v organizaci, místo rozhovoru, datum rozhovoru

Téma 1. pracovní motivace

Pomocné otázky:

1. Co Vás motivuje v zaměstnání?

Chci zjistit:

a) Zavedené motivační prostředky

b) Zda jsou motivační prostředky spíš „cukr nebo bič"

c) Jestli jdou tyto motivační prostředky vyhovující a dostačující (proč ano/ne)

2. Myslíte si, že je Vaše motivace spíš vnitřní nebo vnější?

Chci zjistit:

a) Jaká je vnitřní motivace (co je zdrojem jeho motivace)

b) Jaká je vnější motivace (jak ho motivují jeho nadřízení)

c) Která motivace převládá

3. Co by podle Vás mohlo zvýšit motivaci zaměstnanců?

Chci zjistit:

a) Změny v odměňování

b) Změny v přístupu vedoucích pracovníků

c) Změny prostředí

4. Co je podle Vás hlavním důvodem, proč pracovat zrovna v této organizaci?

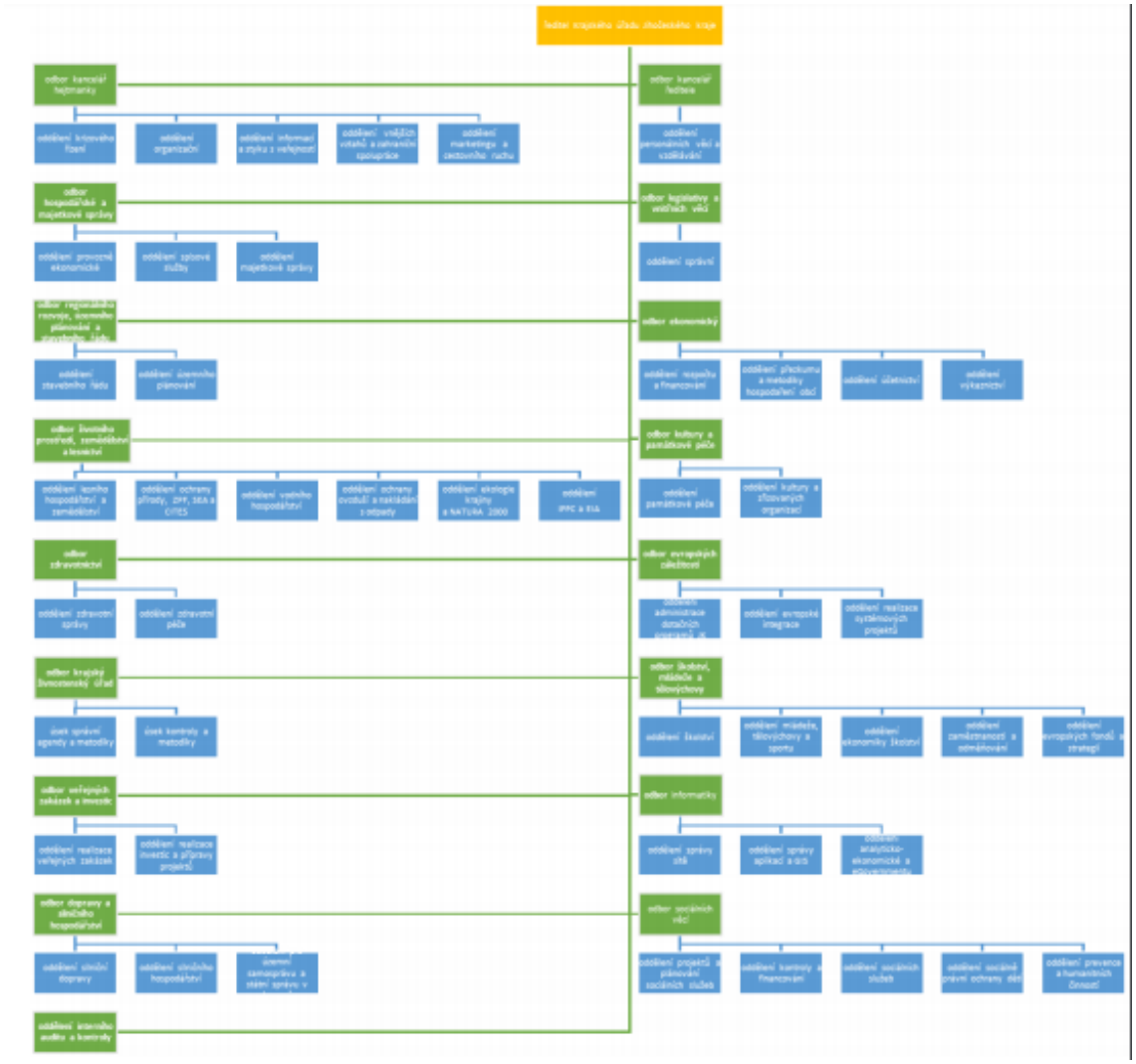
Chci zjistit:

a) Co přesně drží zaměstnance v této organizaci (peníze, jistota, náplň práce, kolektiv atd.)

b) Proč je právě tento důvod hlavní

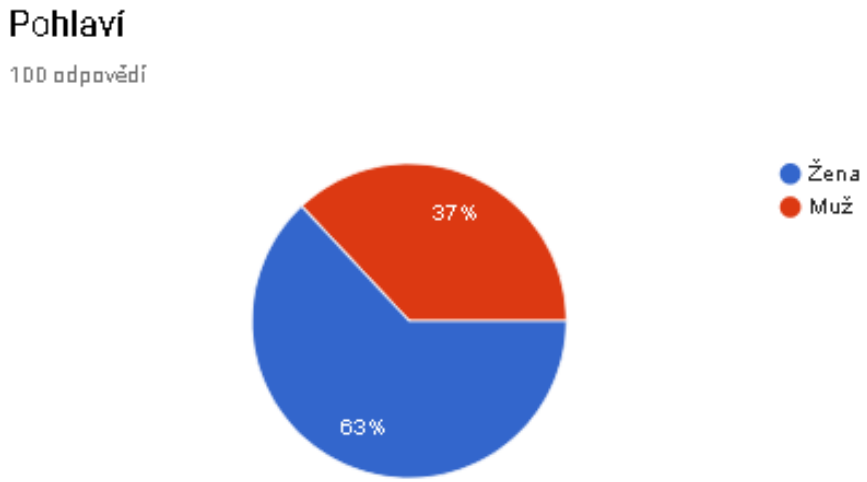
Osnova pro polostrukturovaný rozhovor

Organizační struktura

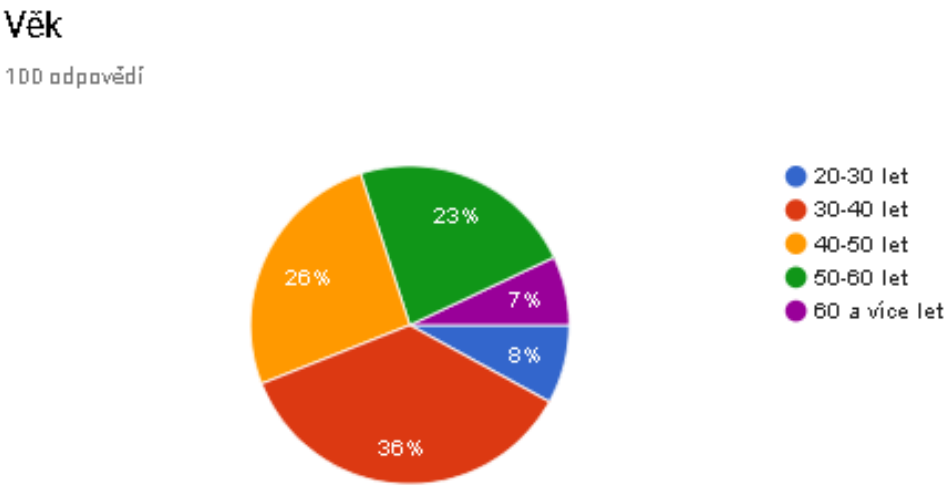


Oranžová – ředitel Krajského úřadu, zelená – jednotlivé odbory Krajského úřadu, modrá – jednotlivá oddělení spadající pod odbory

Grafy

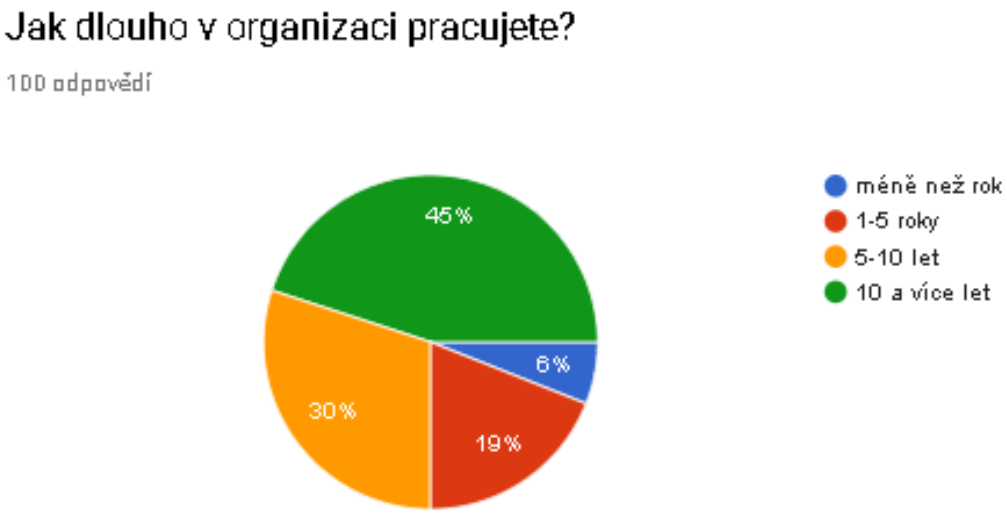


Graf 1: procentuální poměr mezi pohlavími v dotazníkovém šetření

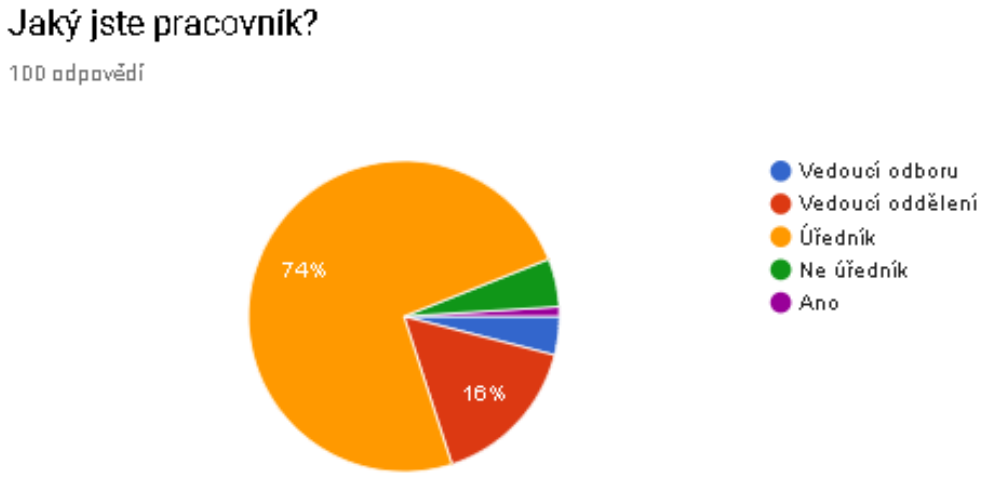


Graf 2: procentuální poměr věku respondentů dotazníkového šetření

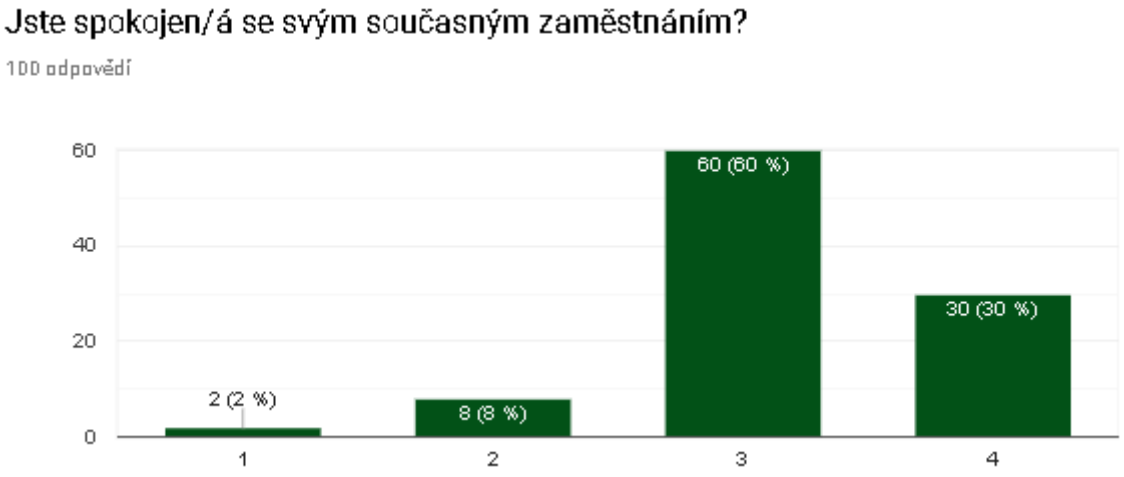
Graf 3: procentuální poměr dosavadního vzdělání respondentů dotazníkového šetření



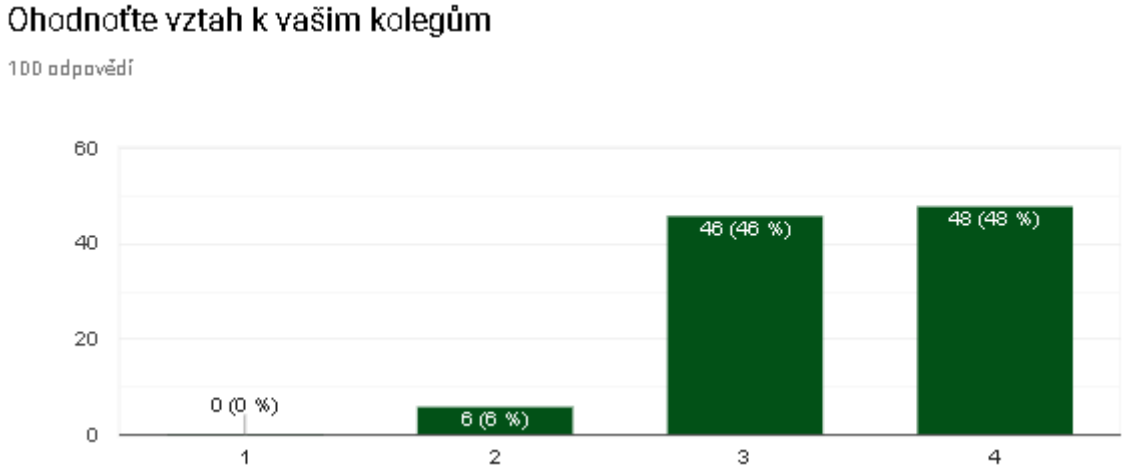
Graf 4: procentuální poměr doby působení na úřadě respondentů dotazníkového šetření



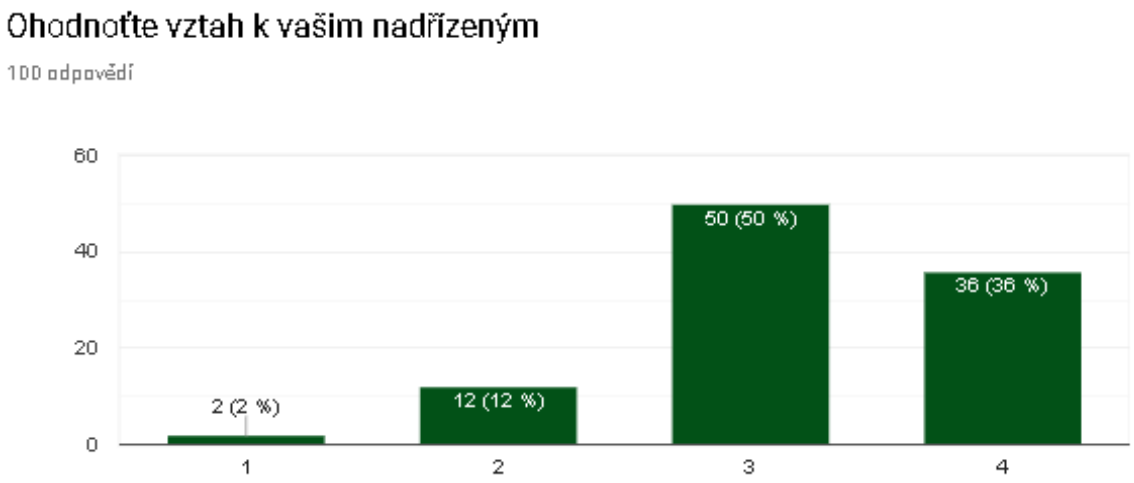
Graf 5: procentuální poměr typů pracovníků u respondentů dotazníkového šetření



Graf 6: 1 - velmi nespokojen, 2 - nespokojen, 3 - spokojen, 4 - velmi spokojen

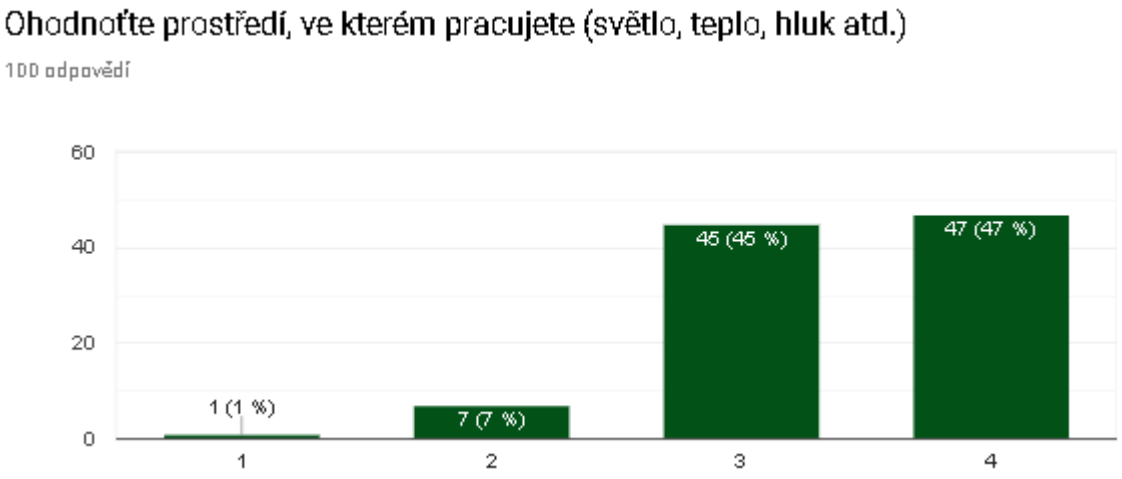


Graf 7: 1 - velmi nespokojen, 2 - nespokojen, 3 - spokojen, 4 - velmi spokojen

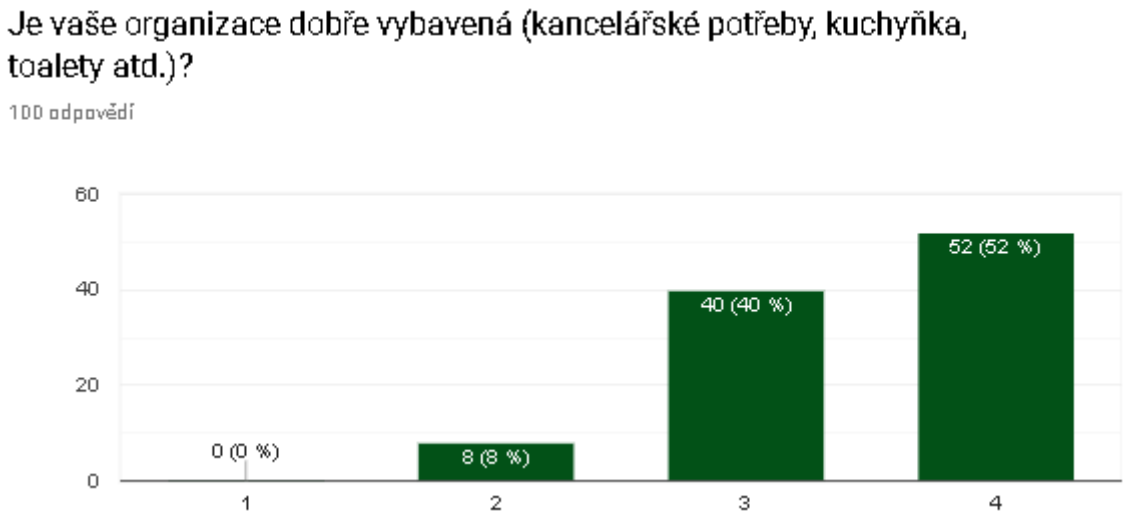


Graf 8: 1 - velmi nespokojen, 2 - nespokojen, 3 - spokojen, 4 - velmi spokojen

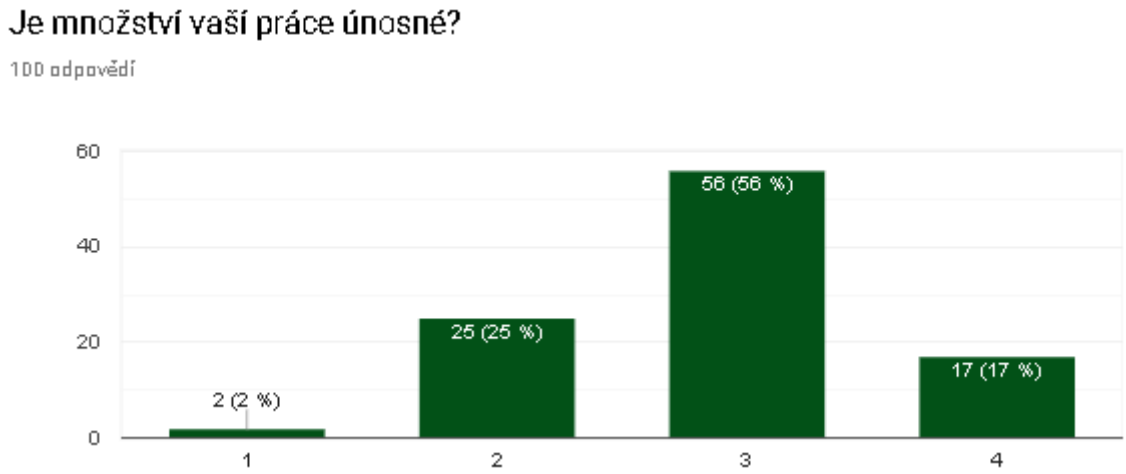
Graf 9: 1 - velmi nespokojen, 2 - nespokojen, 3 - spokojen, 4 - velmi spokojen



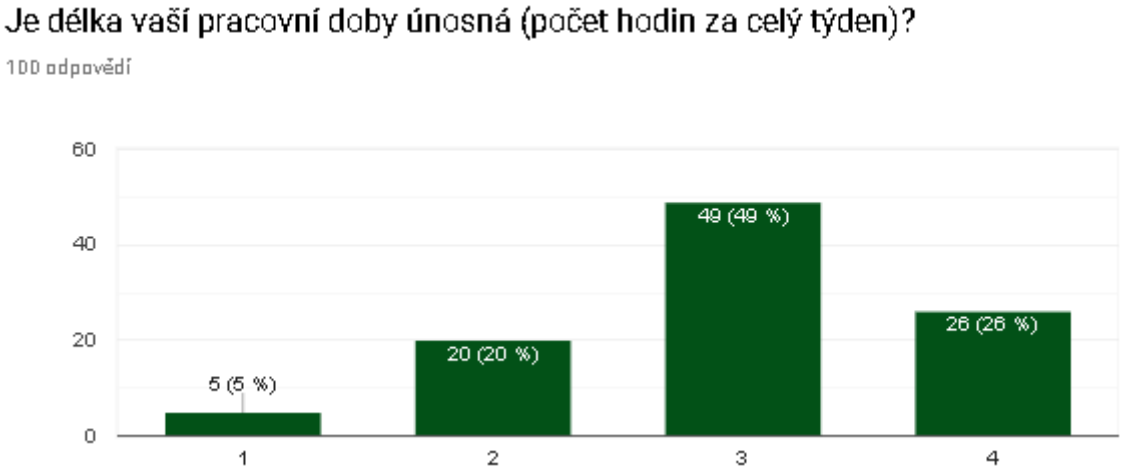
Graf 10: 1 - velmi nespokojen, 2 - nespokojen, 3 - spokojen, 4 - velmi spokojen



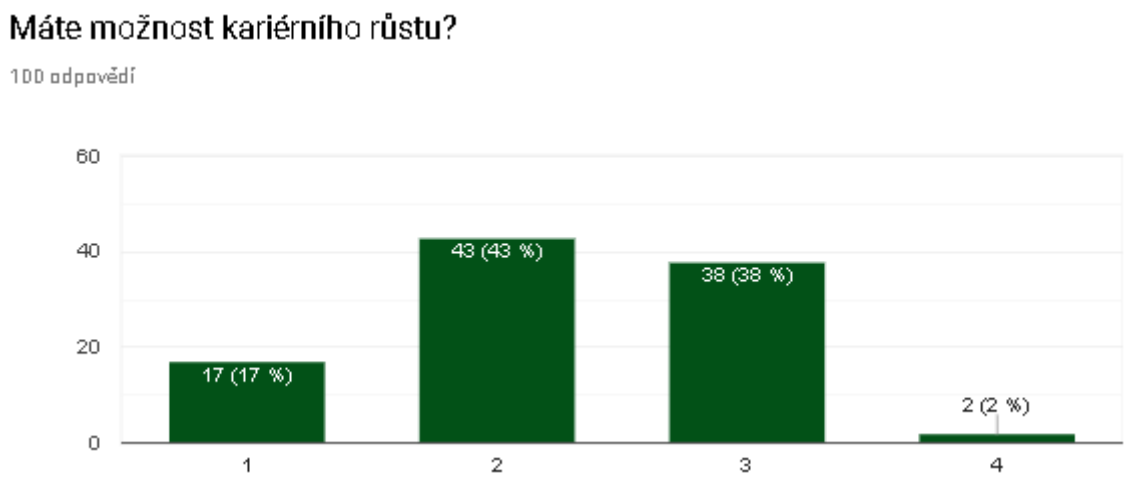
Graf 11: 1 - velmi nespokojen, 2 - nespokojen, 3 - spokojen, 4 - velmi spokojen



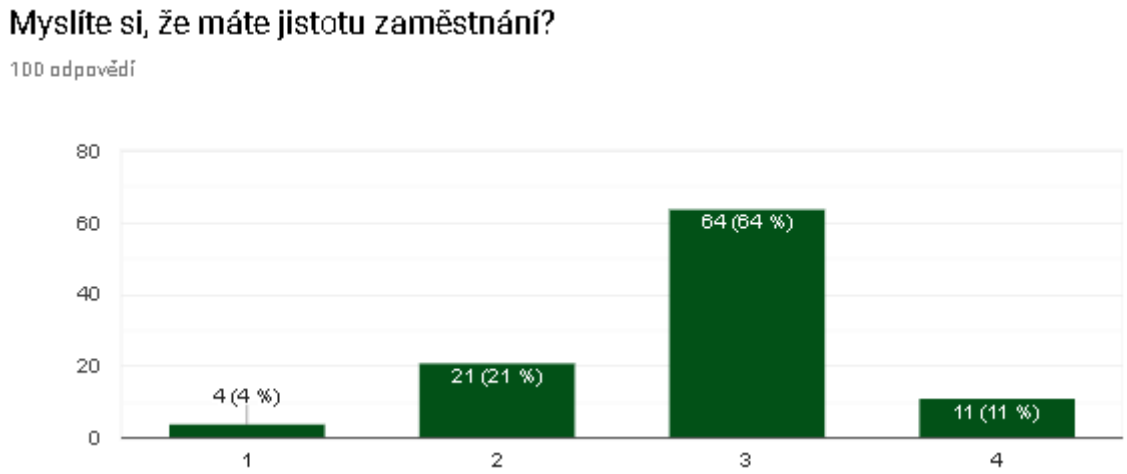
Graf 12: 1 - velmi neúnosné, 2 - neúnosné, 3 - únosné, 4 - velmi únosné



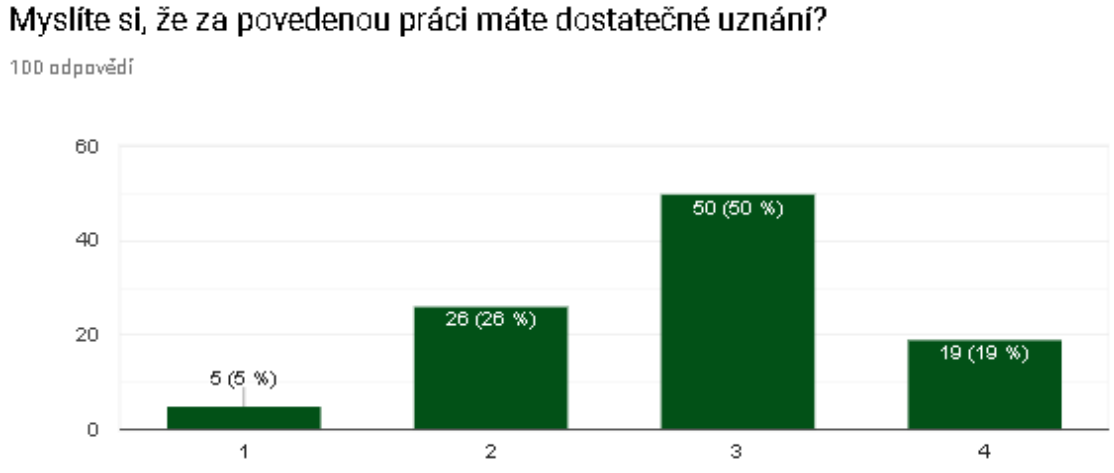
Graf 13: 1 - velmi neúnosná, 2 - neúnosná, 3 - únosná, 4 - velmi únosná



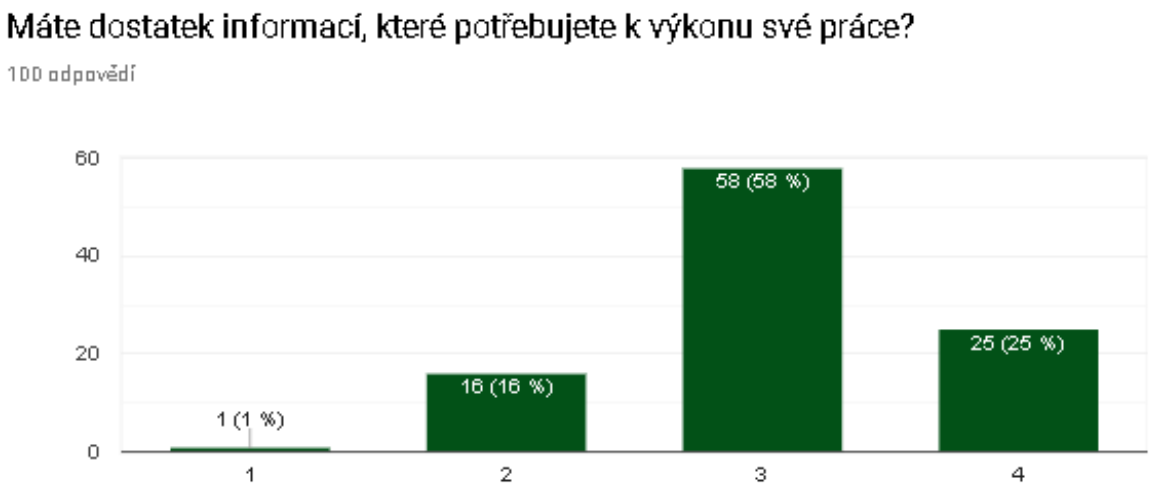
Graf 14: 1 - vůbec ne, 2 - ne, 3 - ano, 4 - rozhodně ano



Graf 15: 1 - rozhodně ne, 2 - ne, 3 - ano, 4 - rozhodně ano



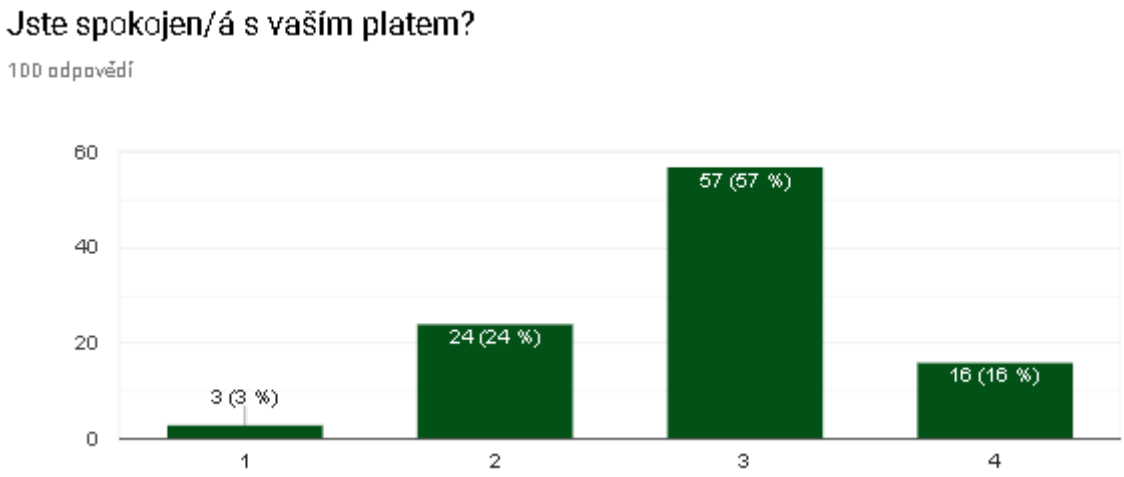
Graf 16: 1 - rozhodně ne, 2 - ne, 3 - ano, 4 - rozhodně ano



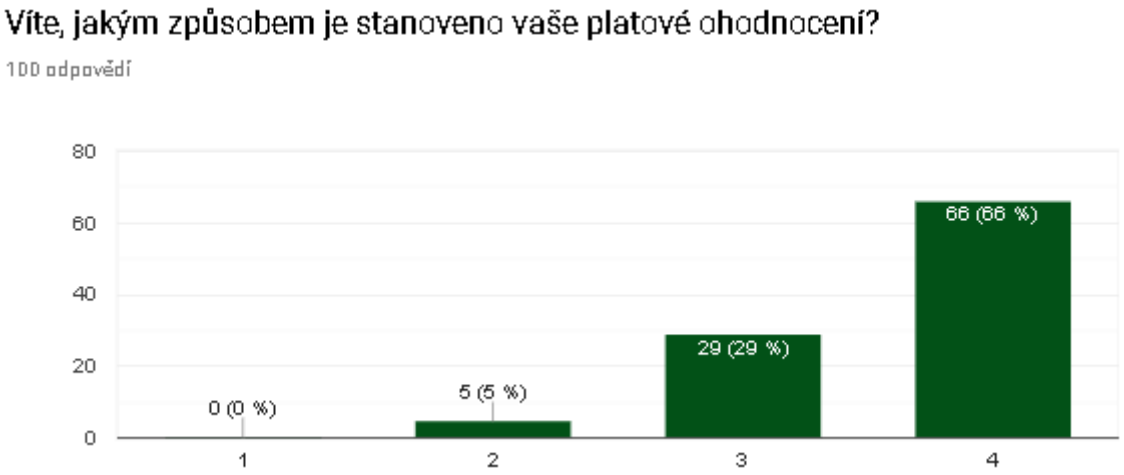
Graf 17: 1 - rozhodně ne, 2 - ne, 3 - ano, 4 - rozhodně ano

Graf 18: 1 - rozhodně ne, 2 - ne, 3 - ano, 4 - rozhodně ano

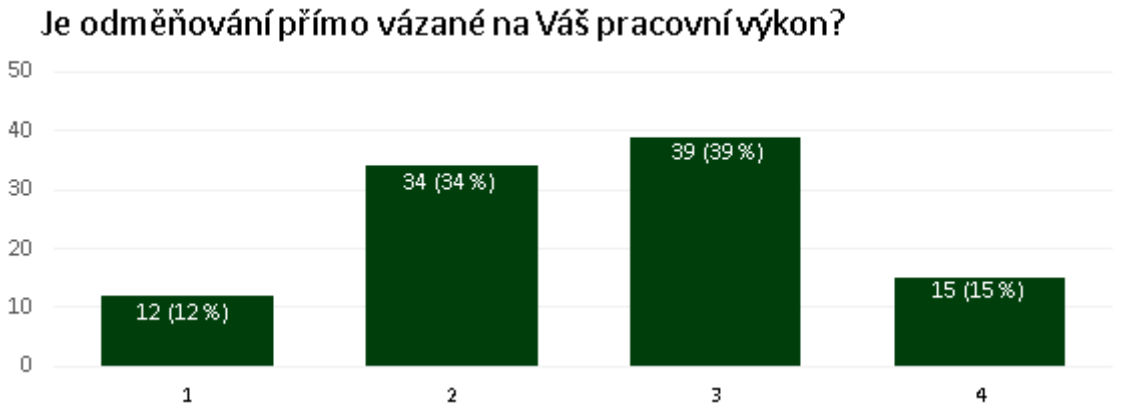
Graf 19: 1 - rozhodně ne, 2 - ne, 3 - ano, 4 - rozhodně ano



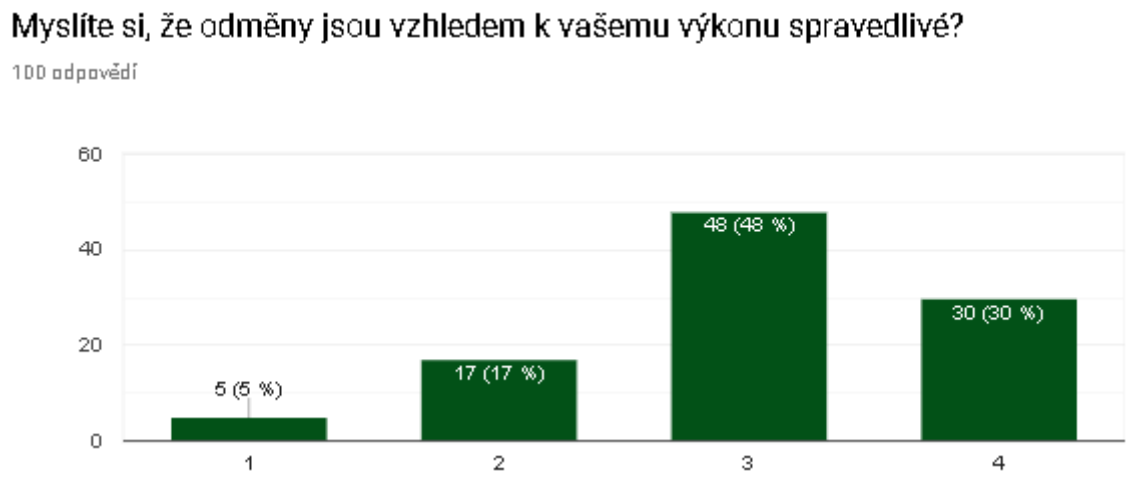
Graf 20: 1 - velmi nespokojen, 2 - nespokojen, 3 - spokojen, 4 - velmi spokojen



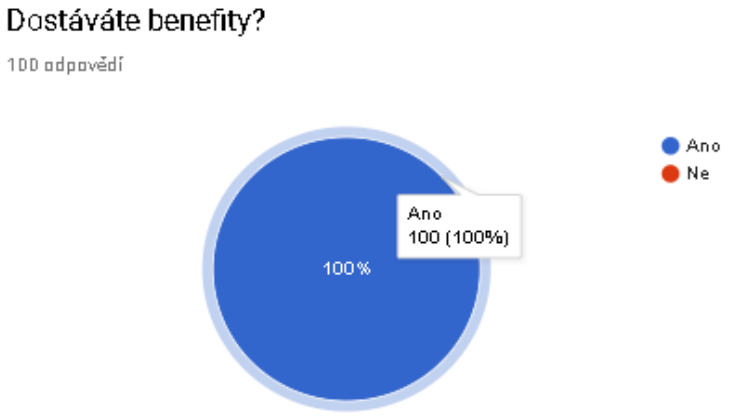
Graf 21: 1 - ne, 2 - spíše ne, 3 - spíše ano, 4 - ano



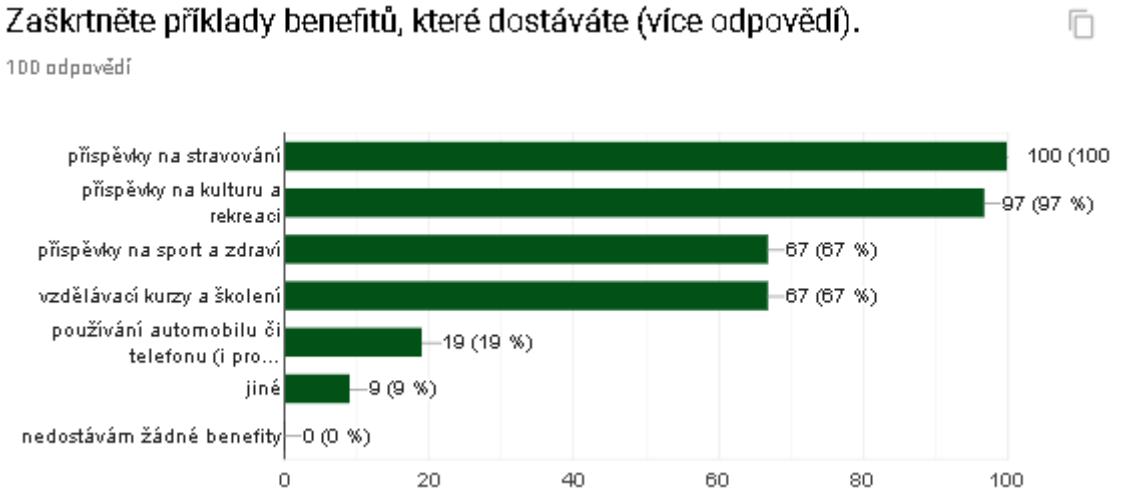
Graf 22: 1 - ne, 2 - spíše ne, 3 - spíše ano, 4 - ano



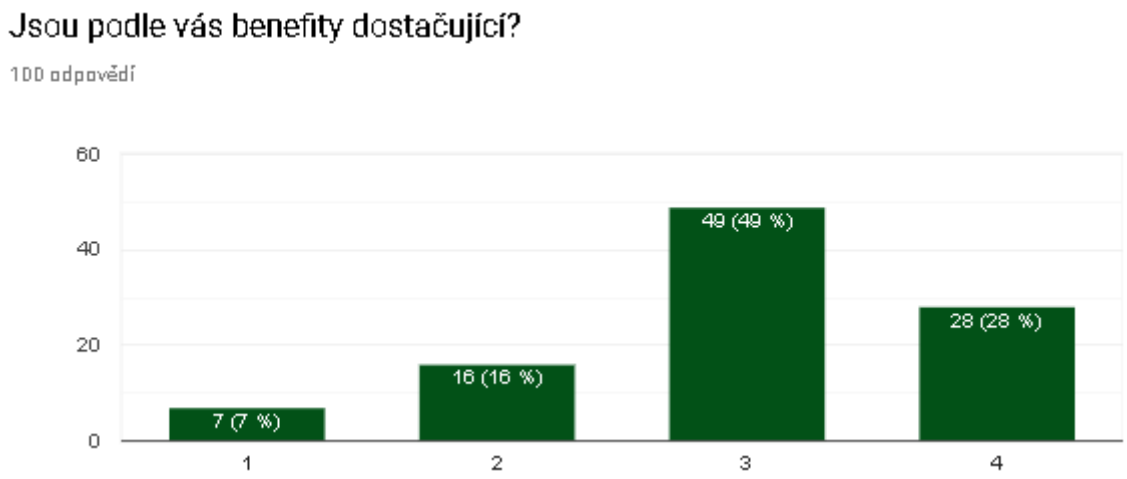
Graf 23: 1 - ne, 2 - spíše ne, 3 - spíše ano, 4 - ano



Graf 24: procentuální poměr respondentů dostávajících benefity



Graf 25: procentuální zastoupení benefitů, které dostávají respondenti dotazníkového šetření



Graf 26: 1 - ne, 2 - spíše ne, 3 - spíše ano, 4 - ano

Rozhovory

Všechny rozhovory proběhly na pracovišti krajského úřadu dne 1. března 2019.

Respondent 1

Jednalo se o ženu ve věku čtyřiceti pěti let. Na krajském úřadě pracuje tři roky.

Co Vás motivuje ve Vašem současném zaměstnání?

„Motivuje mě to, že mě moje práce baví. Baví mě jí dělat, ráda pracuji v kolektivu, ve kterém jsem, ráda pracuji s lidmi, kteří do té mojí práce spadají.“

Jaké motivační prostředky používá Váš zaměstnavatel?

„Zaměstnavatel používá spíš odměny, což je pro mě také motivující. Motivuje mě i to, že jsem si vědoma toho, že má výše platu spadá do té části nad průměr. Výhodou jsou také benefity, které nám zaměstnavatel poskytuje. Jsou to například fond sociálních a kulturních potřeb, stravenky, dvacet pět dní dovolené a „sick days“.“

Jaká u Vás převládá motivace je to spíš vnější nebo vnitřní?

„Pro mě je to vnitřní. Musím být spokojená a musí mě ta práce bavit, a to mě motivuje. Protože kdyby mě ta práce nebavila, tak žádný benefity nebo výše platu nebo i lidský přístup (kolegové) by mi nedokázali vynahradit to, že mě ta práce nebaví.

Myslíte si, že jsou tyto motivační prostředky dostatečné?

„Myslím si, že by se dali vylepšit, ale úplně necítím, že by byly vyloženě špatné.“

Jak byste je například vylepšila?

„Myslím si, že fond sociálních a kulturních potřeb by mohl být o něco vyšší. Možná by byla lepší flexibilnější pracovní doba. I přístup mých přímých nadřízených mi vyhovuje, myslím, že si rozumíme i komunikace je v pořádku. Akorát si myslím, že v organizaci, ve které pracuje je problém, že spousta věcí musí být řešeno tak, aby to vyhovovalo politické reprezentaci kraje a tam někdy vzniká malá třecí plocha, ale vždy se všechno vyřeší.“

Co je podle Vás hlavním důvodem, proč pracovat zrovna v této organizaci?

„Myslím si, že hlavním důvodem je jistota. Jistota toho, že kraj je zaměstnavatel, který poskytuje zázemí a jistou stabilitu pracovních míst. Vždy se samozřejmě může cokoliv stát, například kdyby se snižovaly stavy a tak, ale to si myslím, že hrozí v každé

organizaci. Oproti soukromé sféře, kde jsou závislí na ziscích může dojít ke krizi a hrozí daleko větší nejistota a může dojít ke snižování stavů daleko dříve a ve větším měřítku než na úřadech.

Respondent 2

Jednalo se o ženu ve věku třiceti čtyř let. Na krajském úřadě pracuje jeden a půl roku.

Co Vás motivuje ve Vašem zaměstnání?

„Mzda a pocit, že mě to baví a to, že se naučím ještě nové věci.“

Která motivace u Vás převládá vnitřní nebo vnější?

„Tak ze šedesáti procent vnitřní ze čtyřiceti vnější“

Které motivační prostředky na Vás uplatňuje zaměstnavatel?

„Plat, pololetní odměny, osobní ohodnocení, a to je asi všechno“

Myslíte si, že jsou dostačující a jak by se případně dali vylepšit?

„Určitě být ke svým zaměstnancům flexibilnější. Nabídnout třeba částečný úvazky, home-office a tak“

Co je podle Vás hlavním důvodem, proč pracovat zrovna v této organizaci?

„Jistota, protože mám rodinu, děti a potřebuji mít alespoň v tom zaměstnání jistotu, abych nemusela být ve stresu například z toho, že za půl roku nebudu mít práci a doma pak mohla v klidu fungovat.“

Proč si je pro Vás tento důvod ten hlavní?

„Z toho důvodu, že to zde není tak turbulentní prostředí jako v soukromé sféře, kde když nejsou zakázky tak můžete přijít o místo, také tam máte smlouvy na dobu určitou po dobu té zakázky a zde mám na dobu neurčitou, jelikož zde žádné zakázky nejsou.“

Respondent 3

Jednalo se o ženu ve věku čtyřiceti tři let. Na krajském úřadě pracuje dva roky.

Co Vás motivuje ve Vašem zaměstnání?

„Tak obecně ve veřejné správě na krajském úřadě je to určitá stabilita, která je oproti soukromému sektoru významná. A co se týče oboru je to prakticky obor, kterému jsem se věnovala celý život i jsem ho studovala, takže je to dáno praxí.

Jaké motivační prostředky Váš zaměstnavatel používá?

„Zaměstnavatel používá benefity, to je určitě dobré. I finanční ohodnocení je zde možné. Máme zde různé fondy například rehabilitační, ze kterého lze čerpat. Je zde také dobrý kolektiv, což mě motivuje.“

Převládá u Vás spíš ta vnější motivace od zaměstnavatele nebo ta vnitřní?

„Je to tak půl na půl. Jedno by mi nenahradilo druhé“

Co by se podle Vás dalo zlepšit?

„problém je celkově ve veřejné správě, která je opravdu málo flexibilní oproti soukromé sféře. A tady se obávám, že s tím kraj něco jen těžko udělá, že by se muselo změnit celkové uvažování našich politiků. Například v určitých pracovních pozicích, kde není potřeba, aby pracovník byl na místě ve své kanceláři, jelikož nemá styk s veřejností a nechodí mu tam žádní klienti a tak dále. Takže například nějaký home-office a tak. Možnost odejít z kanceláře dřív s tím, že hodinové fondy se dodělají samozřejmě, jak je tomu u soukromé sféry. Nejste na tom pracovním místě tak hlídaní, abyste tam museli sedět osm a půl hodiny v kuse.“

Co je podle Vás hlavním důvodem, proč pracovat zrovna v této organizaci?

„Jak jsem již zmiňovala, tak to bude nejspíš ta jistota, kdy v soukromé sféře je nejistota zrušení pracovního místa a zrušení vůbec celé firmy, což zde se stát nemůže“

Respondent 4

Jednalo se o muže ve věku třicet sedm let. Na krajském úřadě pracuje dvanáct let.

Co Vás motivuje ve Vašem zaměstnání?

„Určitě je to kolektiv, určitě to, že ty úkoly mají nějaký úspěch a mají nějaký dopad pro region, že je ta má práce vidět. Že za mnou něco zůstává. Že se podporují školy a vzniká něco nového, co přináší úspěch a možnost něco zlepšit v našem regionu. Ale určitě také i ten kolektiv. Chodím sem rád máme tu přátelské vztahy.“

Jak Vás motivuje zaměstnavatel, jaké nástroje používá?

„Samozřejmě platem i když nevím, jestli tady na úřadě je to ta hlavní motivace. Jde o to, že tento zaměstnavatel je stálý, působí zde dlouho a je to taková jistota a je tu jasně daný řád, jak věci fungují, a to mi vyhovuje. Také zde máme odměny, čtyři volné „sick days“, příspěvky na penzijní připojištění a příspěvky na vzdělávání a tak, což se odvíjí i od počtu odpracovaných let. Pak máme i třeba stravenky. Tyhle benefity si myslím že jsou dobré v porovnání, co nabízejí soukromé firmy.“

Převažuje u Vás vnitřní nebo vnější motivace?

„Určitě ta vnitřní, co jsem zmiňoval na začátku, je pro mě důležitější. Určitě je to ten charakter práce.“

Co by podle Vás mohlo motivaci zlepšit?

„Ne, já si myslím, že jsem v tuto chvíli dostatečně motivován a vyhovuje mi to“

Co je podle Vás hlavním důvodem, proč pracovat zrovna v této organizaci?

„Je to charakter práce, to že se dostaneme k dotacím a číslům. To že rozdáváme peníze, což se vždy dělá dobře, než například být na finančním úřadě a peníze někomu brát, je vždy lepší je rozdávat. Takže je to charakter práce určitě.“

Respondent 5

Jednalo se o muže ve věku čtyřiceti sedmi let. Na krajském úřadě pracuje dva měsíce.

Co Vás motivuje ve Vašem zaměstnání?

„Zrovna teď je to pro mě něco nového, je to práce s dotacemi, na kterou jsem byl zvyklý v předchozím zaměstnání, náplň práce mě baví a je to nová výzva“

Jaké motivační prostředky Váš zaměstnavatel používá?

„Jsou zde benefity, které ovšem zatím čerpat nemohu. Moc benefitů to sice není, ale jsou zde. Zatím mě motivuje jen to, že mě ta práce baví, plat to určitě není, takže se teď jedná spíš o vnitřní pocit“

Jak by se motivace dala zlepšit?

„Právě možná ty benefity, které zatím nedostávám.“

Co je podle Vás hlavním důvodem, proč pracovat zrovna v této organizaci?

„Pro mě je ten důvod, že v soukromém sektoru jsem byl již před tím. Soukromý sektor jsem nevyzkoušel nikdy. Asi je to jistota, soukromý sektor má svůj řád a svoje pravidla.“

Respondent 6

Jednalo se o ženu ve věku šedesát let. Na krajském úřadě pracuje deset let.

Co Vás motivuje ve Vašem zaměstnání?

„Peníze. Někdy mě ta práce i baví, někdy mě unavuje, ale je to pro mě práce, kterou se živím.“

Jaké motivační nástroje používá Váš zaměstnavatel?

„Máme zde různé benefity, jak ty hmotné například stravenky, odměny, příspěvek na dovolenou nebo zdravotní péči a také mi vyhovuje, že mám kvalitní nadřízené.“

Převládá u Vás spíš vnitřní nebo vnější motivace?

„Tahle práce mě nějak extrémně nenaplňuje, ale nemůžu zase říct, že by mě úplně nebavila. Já mám teď momentálně už úplně jiný smysl života, než jsou výsledky této práce. Takže jsou to spíš opravdu peníze, co mě tu motivuje“

Co by podle Vás mohlo zvýšit motivaci zaměstnanců?

„obecně je to určitě uvolněnější docházkový systém, co by mohlo zvýšit motivaci zaměstnanců, kdyby se zvýšila pružnost pracovní doby, aby zaměstnanec mohl lépe rozvrhnout volný čas a pracovní dobu, protože to je tady hodně striktní a jsou z toho zbytečné stresy a ta práce se nedá pak lépe rozvrhnout. Myslím si, že v dnešní době je to něco, co mladí lidé hodně oceňují. Pokud se bavím s lidmi, kteří odtud odešli, tak v nové práci oceňují nejvíce to, že mají flexibilnější pracovní dobu.“

Co je podle Vás hlavním důvodem, proč pracovat zrovna v této organizaci?

„U mě je to těžké já už jsem vlastně pracující důchodce. U mě je to jistota a i peníze, které bych sice mohla mít jinde větší, ale byla jsem roky samoživitelka a to, že jsem měla jisté zaměstnání pro mě hrálo velkou roli.“

Respondent 7

Jednalo se o muže ve věku padesáti dvou let. Na krajském úřadě pracuje devět let.

Co Vás motivuje ve Vašem zaměstnání?

„Je to zejména náplň práce a kolegové, ale samozřejmě také peníze. Rád sem chodím, rád pracuji s mými kolegy a baví mě i tento obor.“

Jaké motivační prostředky používá Váš zaměstnavatel?

„Jsou to samozřejmě platové podmínky, odměny a osobní ohodnocení. Potom zde máme různé benefity, které jsou podle mě dostačující, jsou to například stravenky, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvky na zdravotní péči a sociální fond, ze kterého lze čerpat.“

Převládá u Vás spíš vnitřní nebo vnější motivace?

„Je to tak půl na půl, zadarmo bych to nedělal, ale zároveň ty peníze tu nejsou tak velký, takže mě to i baví“

Myslíte si, že jsou dostačující?

„Ano myslím si, že pro mne jsou v tuto chvíli dostačující. V porovnání se soukromým sektorem jsou určitě dobré oproti některým firmám. Mohlo by to být i horší, proto si myslím, že je to v tuto chvíli dostačující. Mě spíš, ale motivují ty první věci jako kolektiv a náplň práce, kvůli benefitům to nedělám. Jediné, co mě napadá je flexibilnější pracovní doba, co by mohlo přispět k lepší motivaci.“

Co je podle Vás hlavním důvodem, proč pracovat zrovna v této organizaci?

„Pro mě je to určitě náplň práce a kolektiv, baví mě sledovat výsledky své práce a svých kolegů.“

Tabulka platových tříd a tarifních stupňů

	Stupeň	Praxe															
Platové třídy			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	1	do 1 roku	9 530	10 350	11 210	12 150	13 160	14 270	15 480	16 800	18 230	19 760	21 480	23 270	25 230	27 380	29 710	32 250
	2	do 2 let	9 870	10 730	11 630	12 620	13 700	14 830	16 060	17 450	18 900	20 510	22 280	24 130	26 190	28 400	30 830	33 460
	3	do 4 let	10 240	11 150	12 070	13 090	14 200	15 390	16 680	18 110	19 630	21 300	23 160	25 060	27 180	29 490	32 000	34 710
	4	do 6 let	10 620	11 550	12 540	13 580	14 750	15 980	17 310	18 800	20 370	22 110	24 010	25 980	28 190	30 590	33 210	36 020
	5	do 9 let	11 050	12 000	13 010	14 100	15 300	16 580	17 970	19 510	21 140	22 940	24 910	26 980	29 260	31 740	34 460	37 370
	6	do 12 let	11 480	12 450	13 490	14 620	15 880	17 190	18 650	20 270	21 930	23 790	25 860	28 000	30 360	32 920	35 750	38 770
	7	do 15 let	11 900	12 940	14 010	15 190	16 470	17 850	19 340	21 020	22 790	24 700	26 840	29 060	31 500	34 180	37 100	40 230
	8	do 19 let	12 350	13 420	14 550	15 750	17 100	18 520	20 060	21 810	23 640	25 620	27 840	30 170	32 690	35 460	38 520	41 750
	9	do 23 let	12 810	13 920	15 100	16 350	17 750	19 220	20 830	22 630	24 520	26 600	28 880	31 290	33 920	36 820	39 970	43 320
	10	do 27 let	13 330	14 470	15 670	16 970	18 430	19 950	21 590	23 500	25 460	27 590	29 970	32 480	35 210	38 200	41 490	44 930
	11	do 32 let	13 810	14 990	16 270	17 610	19 140	20 710	22 440	24 410	26 420	28 650	31 110	33 700	36 530	39 650	43 040	46 660
	12	nad 32 let	14 350	15 570	16 890	18 270	19 870	21 490	23 280	25 330	27 420	29 740	32 290	34 970	37 920	41 140	44 650	48 420

Do této tabulky spadají také zaměstnanci, kteří jsou úředníkem územního samosprávného celku.

	Stupeň	Praxe															
Platové třídy			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
	1	do 1 roku	9 200	9 990	10 830	11 720	12 710	13 800	14 960	16 230	17 600	19 110	20 720	22 470	24 350	26 420	28 700	31 120
	2	do 2 let	9 530	10 350	11 230	12 170	13 190	14 310	15 530	16 830	18 290	19 820	21 520	23 330	25 280	27 430	29 780	32 280
	3	do 4 let	9 910	10 750	11 650	12 640	13 710	14 840	16 110	17 490	18 970	20 580	22 330	24 210	26 250	28 460	30 920	33 500
	4	do 6 let	10 270	11 150	12 110	13 120	14 230	15 420	16 720	18 130	19 690	21 350	23 170	25 120	27 230	29 540	32 080	34 760
	5	do 9 let	10 660	11 580	12 550	13 590	14 770	15 990	17 350	18 830	20 430	22 180	24 020	26 040	28 260	30 650	33 270	36 080
	6	do 12 let	11 080	12 000	13 040	14 140	15 320	16 620	18 010	19 550	21 200	23 030	24 950	27 050	29 320	31 820	34 540	37 450
	7	do 15 let	11 490	12 480	13 540	14 660	15 910	17 240	18 680	20 270	22 010	23 880	25 900	28 060	30 430	33 010	35 840	38 840
	8	do 19 let	11 930	12 960	14 030	15 210	16 500	17 880	19 400	21 030	22 830	24 770	26 860	29 130	31 590	34 270	37 190	40 300
	9	do 23 let	12 390	13 440	14 580	15 810	17 150	18 560	20 140	21 820	23 700	25 730	27 890	30 210	32 760	35 550	38 600	41 840
	10	do 27 let	12 850	13 950	15 110	16 380	17 780	19 260	20 910	22 660	24 600	26 690	28 940	31 360	34 010	36 890	40 030	43 400
	11	do 32 let	13 340	14 480	15 690	17 000	18 460	19 990	21 710	23 510	25 510	27 690	30 030	32 550	35 280	38 290	41 550	45 040
	12	nad 32 let	13 840	15 050	16 320	17 640	19 160	20 720	22 550	24 400	26 500	28 750	31 170	33 780	36 620	39 720	43 130	46 740

Tato tabulka se týká všech pracovníků ve veřejném sektoru

Kvalifikační předpoklady

§ 2

Kvalifikační předpoklady

(1) Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací v jednotlivých platových třídách (dále jen „potřebné vzdělání") jsou

a) v první platové třídě: základní vzdělání nebo základy vzdělání,

b) ve druhé platové třídě: základní vzdělání nebo základy vzdělání,

c) ve třetí platové třídě: střední vzdělání,

d) ve čtvrté platové třídě: střední vzdělání s výučním listem nebo střední vzdělání,

e) v páté platové třídě: střední vzdělání s výučním listem,

f) v šesté platové třídě: střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem,

g) v sedmé platové třídě: střední vzdělání s maturitní zkouškou,

h) v osmé platové třídě: střední vzdělání s maturitní zkouškou,

i) v deváté platové třídě: vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou,

j) v desáté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání,

k) v jedenácté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu,

l) ve dvanácté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu,

m) ve třinácté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu,

n) ve čtrnácté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu,

o) v patnácté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu,

p) v šestnácté platové třídě: vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu.

(2) Potřebné vzdělání nenahrazuje kvalifikační předpoklady, které pro výkon stejných prací stanoví jiný právní předpis[1]).

Zdroje příloh

Zdroj dotazníku: vytvořeno přes https://docs.google.com (inspirováno dotazníkem Výzkumného ústavu práce a sociálních věcí)

Zdroj grafů: vytvořeno přes https://docs.google.com

Zdroj organizační struktury: https://www.kraj-jihocesky.cz/172/organizacni_struktura_krajskeho_uradu_jihoceskeho_kraje.htm

Zdroj platových tabulek: https://www.vimvic.cz/clanek/platove-tabulky-2019

Zdroj kvalifikačních předpokladů: Nařízení vlády č. 341/2017 Sb. Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, § 2 Kvalifikační předpoklady: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341#p2