

VYSOKÁ ŠKOLA REGIONÁLNÍHO ROZVOJE

A

BANKOVNÍ INSTITUT

AMBIS, a.s.

Studijní program: Regionální rozvoj

Studijní obor: Management rozvoje měst a regionů

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců

MěÚ Pelhřimov

Autor: Dominik Pavliš

Vedoucí bakalářské práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

2019

P r o h l a š u j i,

že jsem předloženou bakalářskou práci vypracoval samostatně a všechny citace a prameny řádně vyznačil v textu. Veškerou použitou literaturu a podkladové materiály uvádím v příloženém seznamu literatury. Současně souhlasím s tím, aby tato práce byla zpřístupněna v knihovně VŠ AMBIS a používána ke studijním účelům v souladu s autorským právem.

V Praze, dne 23. 3. 2019

Podpis studenta

Poděkování

Rád bych poděkoval doc. PhDr. Janě Marii Šafránkové, CSc. za cenné rady, věcné připomínky a vstřícnost při konzultacích a vypracování bakalářské práce.

Zadávací list bakalářské práce

Téma: Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců MěÚ Pelhřimov

Student: Dominik Pavliš

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Cíl práce:

Cílem bakalářské práce je zanalyzovat a zhodnotit pracovní motivaci a spokojenost zaměstnanců Městského úřadu v Pelhřimově.

Zásady pro vypracování práce:

1. Úvod a cíl práce
2. Veřejná správa a územní samospráva
3. Řízení lidských zdrojů
4. Motivace a pracovní výkonnost
5. Spokojenost s prací
6. Výzkum pracovní motivace a spokojenosti zaměstnanců MěÚ Pelhřimov – dotazníkové šetření a jeho vyhodnocení
7. Závěr a doporučení pro praxi

Práce bude založena na kombinaci metod analýzy textu a metodě kvantitativního výzkumu (forma dotazníkového šetření).

Základní literatura:

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 9788072612888.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace chování*. 3., přeprac. vyd. V Praze: Triton, 2014. ISBN 9788073878306.

MAYEROVÁ, Marie. *Stres, motivace a výkonnost*. Praha: Grada, 1997. ISBN 8071694258.

PLAMÍNEK, Jiří. *Seberřízení: praktický atlas managementu cílů, času a stresu*. Praha: Grada, 2004. Manažer. ISBN 8024706717.

Podpis studenta



Podpis vedoucího práce

Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS
Žalanského 68/54
163 00, Praha 17 – Řepy

Anotace CZ:

Bakalářská práce se zabývá problematikou pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců MěÚ Pelhřimov. Pro výzkum byla použita metoda kvantitativního výzkumu (online dotazníkové šetření) a metoda analýzy textu. Cílem bakalářské práce je zhodnotit a zanalyzovat pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců MěÚ Pelhřimov – zjistit, jaké faktory v rámci pracovní spokojenosti a motivace působí na pracovníky úřadu nejvíce a které naopak nejméně.

Anotace EN:

The bachelor thesis deals with the issue of job satisfaction and motivation of the employees of the Municipal Office in Pelhřimov. The method of quantitative research (online questionnaire survey) and the method of text analysis were used for the research. The aim of the bachelor thesis is to evaluate and analyze the work satisfaction and motivation of the employees of the Municipal Office in Pelhřimov - to find out which factors are the most influential for the employees of the Office within the framework of job satisfaction and motivation.

Klíčová slova CZ:

Pracovní spokojenost, pracovní motivace, pracovní výkonnost, řízení lidských zdrojů, veřejná správa, městský úřad, MěÚ Pelhřimov

Klíčová slova EN:

Job satisfaction, work motivation, work efficiency, human resources management, public administration, Municipal office, Municipal Office of Pelhřimov

OBSAH

ÚVOD	5
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	7
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	7
1.2 Veřejná správa a územní samospráva	12
2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A MOTIVACE	16
2.1 Pracovní spokojenost a morálka.....	16
2.1.1 Work-Life Balance	17
2.2 Faktory pracovní spokojenosti	19
2.2.1 Vnější faktory	21
2.2.2 Vnitřní faktory	22
2.3 Absence pracovní spokojenosti.....	24
2.3.1 Fluktuace zaměstnanců.....	24
2.3.2 Syndrom vyhoření	26
2.4 Motivace a pracovní výkonnost	28
2.4.1 Motivace	28
2.4.2 Pracovní výkonnost	36
3 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ	42
3.1 Dotazníkové šetření a cíl výzkumu	42
3.2 Výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretace.....	43
3.3 Vyhodnocení výzkumných předpokladů.....	79
ZÁVĚR.....	83
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
SEZNAM ZKRATEK.....	88
SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ	89
SEZNAM PŘÍLOH	92

ÚVOD

Pracovní spokojenost a motivace jsou pojmy, které se v dnešní uspěchané době zmiňují velice často. Zaměstnanci jsou v některých případech přetěžováni a nemají dostatek času na vybalancování pracovních povinností a osobního života. Právě to může mít dopad na jejich pracovní výkonnost. V tomto případě je tedy důležitá také duševní hygiena, kterou by měl každý člověk do svého života zařadit.

Nedostatek spokojenosti a motivace má všeobecně neblahý vliv na lidskou psychiku. Pokud je člověk v práci nemotivovaný a nespokojený, nemůže podávat adekvátní výsledky a ztrácí chuť vykonávat danou profesi. To může vést k frustraci, kdy se jedinci začíná vytrácet chuť k dané práci a tato frustrace může přejít až k syndromu vyhoření, což je nejhorší možný scénář.

Aby se výše popsaným událostem předešlo, je důležité, aby zaměstnavatel o své zaměstnance pečoval, naslouchal jim a v neposlední řadě je motivoval. Výsledkem by měl být spokojený a motivovaný zaměstnanec, který svou práci bude důstojně vykonávat a nebude ji brát jako nutné zlo.

Cílem bakalářské práce bude zhodnotit a zanalyzovat pracovní spokojenost a motivaci na MěÚ Pelhřimov. Tedy to, jak jsou zaměstnanci se svou prací spokojeni, jak hodnotí pracovní podmínky na MěÚ Pelhřimov, co pracovníky nejvíce motivuje apod. Toto šetření bude provedeno na základě metody analýzy textu a metody kvantitativního výzkumu – formou online dotazníku.

Bakalářská práce je rozdělena do 3 kapitol. První kapitola se jmenuje Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a druhá kapitola je pojmenována Pracovní spokojenost a motivace. Tyto dvě první kapitoly jsou teoretické. Závěrečná třetí kapitola s názvem Empirické šetření je pak praktická. První dvě kapitoly teoretické části obsahují podkapitoly a jako celek popisují nejdůležitější pojmy, které s tématem pracovní spokojenost a motivace souvisí. Poslední kapitola Empirické šetření popisuje samotné dotazníkové šetření včetně jeho výsledků a následné interpretace, cíl výzkumu, sběr dat, indentifikaci respondentů či výzkumné předpoklady a následně jejich vyhodnocení.

Právě výzkumné předpoklady a jejich interpretace budou jedním z nejdůležitějších aspektů této bakalářské práce. Byly zvoleny tyto výzkumné předpoklady: 1. Většina zaměstnanců je se svou prací na MěÚ Pelhřimov celkově spokojena, 2. Většina zaměstnanců MěÚ Pelhřimov je ohledně vztahů na pracovišti spokojena, 3. MěÚ Pelhřimov dostatečně motivuje většinu svých zaměstnanců, 4. Pro zaměstnance MěÚ Pelhřimov je nejvíce motivující odměnou finanční ohodnocení. Tyto výzkumné předpoklady se mohou potvrdit, či vyvrátit.

Z výzkumu za pomoci dotazníkového šetření by mělo vzejít, jaké faktory nejvíce ovlivňují pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců MěÚ Pelhřimov. Výsledky dotazníkového šetření také mohou odhalit nedostatky, které pracovníci v rámci pracovní spokojenosti a motivace vnímají a následně navrhnout opatření, která by měl MěÚ Pelhřimov vzít na vědomí, aby se pracovní spokojenost a motivace zaměstnanců zvýšila.

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

1.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů lze chápat také jako souhrn manažerských postupů, které slouží nejen k získávání, ale také k udržování zaměstnanců v organizaci a zajišťování toho, aby na své pracovní pozici podávali kvalitní výkony, a tím přispívali k tomu, aby daná organizace dosáhla svých cílů. Řízení lidských zdrojů si pak klade za cíl zajistit, aby organizace prostřednictvím svých zaměstnanců naplnila své cíle (Čopíková a kol., 2015, s. 1).

Řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co je spjato se zaměstnáváním a řízením lidí v organizacích. Najdeme zde činnosti, které se týkají strategického řízení lidských zdrojů, řízení lidského kapitálu, řízení znalostí, společenské odpovědnosti organizace, rozvoje organizace, zabezpečování lidských zdrojů, řízení pracovního výkonu a odměňování zaměstnanců, vzdělávání a rozvoje zaměstnanců, zaměstnanenckých a pracovních vztahů, péče o zaměstnance a poskytování služeb zaměstnancům. Tento pojem má také určitý mezinárodní rozměr (Armstrong, 2015, s. 45).

Armstrong pak přímo definuje řízení lidských zdrojů jako strategický, integrovaný a ucelený přístup k zaměstnávání, rozvíjení a uspokojování lidí pracujících v organizacích (Armstrong, 2015, s. 47).

Úspěšné řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů může být úspěšné, pokud jsou uplatňovány tyto hlediska:

- Odborná a profesionální, která jsou založena na znalostech a dovednostech moderního řízení lidských zdrojů a která respektují potřeby a očekávání lidí v organizaci;

- Ekonomická, jenž jsou založena na znalostech a uplatňování ekonomické efektivnosti řízení lidských zdrojů a která respektují požadavky na výkonnost organizace;
- Právní a legislativní, která jsou založena na znalostech a uplatňování zákonů, směrnic a nařízení;
- Etická, jenž jsou založena na znalostech etických principů, koncepcí, nástrojů a osobnosti lidí, kteří se podílejí na řízení lidských zdrojů v organizaci (Čopíková a kol., 2015, s. 35).

Jelikož je mezi právním hlediskem a etickým hlediskem určitý vztah (někteří autoři považují právo za minimum morálky - etiky), uvádí Čopíková a kol. nejdůležitější legislativu v oblasti řízení lidských zdrojů:

- zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce,
- zákon č. 435/2004 Sb., o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů, ve znění pozdějších předpisů,
- zákon č. 2/1991 Sb., o kolektivním vyjednávání,
- Evropská sociální charta (18. 10. 1961),
- usnesení předsednictva č. 2/1993 Sb., o vyhlášení Listiny základních práv a svobod jako součásti ústavního pořádku České republiky (Čopíková a kol., 2015, s. 35).

V dnešní době je právní regulace pracovního vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem samozřejmostí. V případě porušení práva jsou sankce snadněji vymahatelné, ale tato situace je v praxi složitější. Etika by mohla být důslednějším garantem respektování zákonů, předpisů a slušnosti ve společnosti, daleko vyšší nároky ale klade na stupeň vývoje a úroveň jak společnosti, tak také každého jedince (Čopíková a kol., 2015, s. 36).

Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří tyto:

- Podpora dosahování strategických cílů organizace vytvářením a uplatňováním strategií lidských zdrojů v harmonii se strategií dané organizace (strategické řízení lidských zdrojů)
- Příspěvat k tomu, aby se rozvíjela kultura, která se zaměřuje na to, aby bylo dosaženo vysokého výkonu.
- Do organizace zaměstnávat lidi, kteří jsou talentováni, kvalifikováni a oddáni.
- Snažit se o to, aby v organizaci panovala příjemná a přátelská atmosféra, tvořily se pozitivní pracovní vztahy a byla zajištěna důvěra mezi managementem a pracovníky.
- Podpora uplatňování etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, 2015, s. 48).

Šest oblastí aktivit, které se týkají plnění cílů organizace:

1. **Efektivnost organizace** – jde o vytvoření charakteristických postupů, které dohromady tvoří zásadní schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou podniky schopné konkurence. Jde zde také o dobré vztahy se zákazníky podniku ve smyslu „všechno, co děláme, řídíte Vy.“
2. **Řízení lidského kapitálu** – lidský kapitál organizace znamená lid, který v ní pracuje. Od něj se odvíjí úspěšnost podnikání dané organizace. Lidský kapitál znamená kombinaci inteligence, dovedností a zkušeností, která vdechuje organizaci její zvláštní charakter.
3. **Řízení znalostí** – zde se jedná o proces získávání, ovládnutí, sdílení a využívání znalostí, které si kladou za cíl zlepšování v oblasti učení se a zlepšování výkonu v organizacích.

4. **Řízení odměňování** – jedná se o postupy, které zajišťují, aby lidé v dané organizaci byli spravedlivě hodnoceni a odměňováni za svou odvedenou práci
5. **Zaměstnanecké vztahy** – cílem je vytváření celkové přátelské atmosféry v podniku, která zajistí dobré vztahy mezi pracovníky a jejich odbory, managementem a vlastníky.
6. **Uspokojování rozdílných potřeb** – aplikování poznatků manažerské funkce vedení lidí vytvářením a realizací politiky, která vyžaduje a respektuje potřeby zaměstnanců, manažerů i vlastníků a pro organizaci zajišťuje heterogenní lidské zdroje, respektuje individuální i skupinové rozdíly v pracovním prostředí, v osobních potřebách, stylu práce a v očekávání. Dále nabízí stejné příležitosti všem svým zaměstnancům (Tomšík a Duda, 2011, s. 16).

Úkoly řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů si v nejobecnější rovině klade za úkol to, aby organizace sama o sobě byla výkonná a její výkon se stále zlepšoval. Tohoto úkolu lze dosáhnout pouze cestou neustálého zlepšování využití všech zdrojů, které má organizace k dispozici – tj. finančních zdrojů, materiálních zdrojů, informačních zdrojů a v neposlední řadě lidských zdrojů. Jak již bylo řečeno, řízení lidských zdrojů se zaměřuje na zlepšování využití a neustálý rozvoj pracovních schopností lidských zdrojů. Jelikož ale lidské zdroje rozhodují také o tom, jak budou využívány materiální a finanční zdroje, řízení lidských zdrojů zprostředkovaně rozhoduje také o zlepšování využití veškerých zbývajících zdrojů organizace (Koubek, 2015, s. 16).

Obecný úkol řízení lidských zdrojů a jeho působení názorně vyobrazuje tento obrázek:

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 2015, s. 17

Řízení lidských zdrojů se v rozvinutých zemích zaměřuje na tyto hlavní úkoly:

1. Tvorba dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních pozic a počtem a strukturou zaměstnanců v organizaci,
2. Ideální využívání pracovních sil vně organizace,
3. Formování týmů, efektivního sytlu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci,
4. Sociální i personální rozvoj zaměstnanců organizace,
5. Dodržování veškerých zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a tvorba dobré zaměstnavatelské pověsti organizace (Koubek, 2015, s. 16, 17).

Novější přístup, který prezentuje např. práce vytvořené American Society for Training and Development, definuje hlavní úkoly řízení lidských zdrojů takto:

1. Zlepšení kvality pracovního života.
2. Zvýšení produktivity.
3. Zvýšení spokojenosti pracovníků.

4. Zlepšení rozvoje pracovníků jako jedinců i kolektivů.
5. Zvýšení připravenosti na změny (Koubek, 2015, s. 19).

Řízení lidských zdrojů se v zájmu plnění těchto hlavních úkolů zaměřuje na tyto aktivity, které jsou seřazeny dle významu:

1. Vzdělávání a rozvoj pracovníků
2. Organizační rozvoj
3. Tvorba pracovních úkolů, pracovních pozic a organizačních struktur
4. Formování personálu organizace
5. Zabezpečování personálního výzkumu i funkčnosti personálního informačního systému.
6. Plánování lidských zdrojů
7. Odměňování a zaměstnanecké výhody
8. Dobré pracovní vztahy (zejména s odbory)
9. Pomoc pracovníkům.

V popředí je vše, co slouží pružnosti a efektivnosti organizace a utváření efektivního personálu organizace. Velký důraz je kladen na dobré vztahy uvnitř organizace a na péči o zaměstnance (Koubek, 2015, s. 19, 20).

1.2 Veřejná správa a územní samospráva

Veřejná správa

Veřejná správa označení správních činností a úřadů, které uskutečňují veřejnou politiku a účinkují ve veřejném zájmu na úrovni ústřední, regionální a místní. Jedná se tedy o správu lidské společnosti, která je uspořádána ve stát se státním zřízením. V současnosti se na veřejnou správu nahlíží jako na správu veřejných věcí, kdy se na ní aktivně podílejí občané a je realizována v jejich prospěch (Lochmanová, 2017, s. 14, 15).

Termín veřejná správa označuje správní činnosti, které souvisejí s poskytováním veřejných služeb, řízením záležitostí, které jsou veřejné, a to na místní a centrální úrovni a

zajišťováním záležitostí ve veřejném zájmu. Mezi hlavní funkce veřejné správy se řadí služba veřejnosti – tedy činnost, která je poskytována ve veřejném zájmu (Mařík, 2015, s. 71).

Veřejná správa představuje velice složitý společenský fenomén, který je vymezován rozdílným způsobem, z mnoha hledisek a odlišnými vědními obory. Také tvrdí, že žádná z definic není a nemůže být všeobecně uznávána, jelikož žádná z nich nevystihuje obsah tohoto pojmu komplexně – v celé jeho šíři (Fiala, 2015, s. 113).

Funkce veřejné správy

Veřejná správa má těchto pět základních funkcí:

1. **Mocenská funkce veřejné správy** – díky této funkci může veřejná správa příkazovat, zakazovat a donucovat, přičemž svoji moc provádí za pomoci právního řádu a působením státního zřízení.
2. **Ochranná funkce (bezpečnostní)** – zajišťuje ochranu a bezpečnost státu. Tato ochrana se dále dělí na ochranu vnitřní, ochranu veřejného pořádku a bezpečnosti a ochranu vnější.
3. **Organizační funkce** – stárá se o státní záležitosti (například členění území státu na menší územní celky), záležitosti institucí (například správa obrany státu) a v neposlední řadě záležitosti občanů – zde se jedná například o vzdělávání.
4. **Regulační funkce** – tato funkce slouží k dohledu nad demokratickou společností, kdy je vytvářen takový systém řízení, který stojí na politickém pluralismu, vzájemné komunikaci, solidaritě a toleranci a umožňuje sdružování občanů (sdružení může být trvalé nebo dočasné podoby) a jejich shromažďování.

5. **Služby veřejnosti** – jedná se o realizační činnosti, které jsou poskytovány ve veřejném zájmu. Jedná se například o služby finančního, pečovatelského či hospodářského charakteru (Lochmanová, 2017, s. 15).

Metody působení veřejné správy

Jedná se o metody, díky kterým dochází k realizaci úkolů ve veřejné správě. Rozdělují se na obecné metody působení a konkrétní metody působení:

1. **Obecné metody působení** – do této skupiny je možné zahrnout metody přesvědčování a donucování, metody řízení a metody regulace.
2. **Konkrétní metody** – k nejvýznamnějším z této skupiny se řadí metody administrativní (nástroj právně mocenského vztahu, kdy dochází k přímému působení na spravované subjekty), ekonomické (řeší úkoly veřejné správy v souladu s pravidly ekonomické regulace) a organizační (zabezpečují uspořádanost vztahů mezi subjekty navzájem a také mezi subjekty veřejné správy a adresáty jejich působení) (Lochmanová, 2017, s. 16, 17).

Územní samospráva

Samosprávou jako takovou se rozumí ústavou a zákony daný okruh úkolů veřejné správy, jejichž vykonávání vlastním jménem je svěřeno samosprávné veřejnoprávní korporaci, která je odlišná od státu, jež při jejím výkonu není podřízena orgánům státu (pojetí v právním smyslu). Samospráva se vyznačuje těmito znaky: existence v podmínkách demokracie, partnerský vztah státu a VKP, princip decentralizace, princip subsidiarity, relativní nezávislost a dohled státu. Je-li samospráva vystavěna na teritoriálním, tedy územním základě, jedná se o samosprávu územní – ta zahrnuje obce a kraje. Krom územní samosprávy existuje například i samospráva veřejná, zájmová či profesní (Fiala, 2015, s. 122, 123).

Územní samospráva je dána Ústavou. Ta určuje jako základní územní samosprávné celky obce a jako vyšší územní samosprávné celky pak kraje. Definice pak

říka, že územní samosprávou je myšlen prostorově ohraničený funkční celek, kterému je přiděleno právo samostatně hospodařit, nakládat se svým majetkem a také samostatně rozhodovat o svých záležitostech. Jestliže je toto právo ze strany státu porušeno, územní samosprávy mohou proti nezákonnému vměšování podat ústavní stížnost k Ústavnímu soudu České republiky (Ponikelský, 2011, s. 20).

Pojmem územní samospráva se rozumí forma veřejného vládnutí (tedy veřejné moci) a veřejné správy. Územní samospráva je v knize Veřejná správa a finance veřejného sektoru definována jako realizace práva občanů na vlastní samosprávu, právo na spravování určitého území, které musí být menší než stát na základě působnosti stanovené ústavou a příslušnými zákony při vytvoření nutných ekonomických podmínek. Samospráva tedy znamená samostatné obstarávání vlastních záležitostí v mezích práva. Tyto záležitosti nespravuje stát, ale někdo jiný, a to jako nestátní subjekt. Část výkonu veřejné správy pak stát předává nestátnímu subjektu. To se dá označit jako význačný projev demokratizace společnosti (Peková, Pilný, Jetmar, 2008, s. 108).

Zákon o úřednících územních samosprávných celků

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, ve znění pozdějších předpisů (Plos, 2013, s. 593).

Úředníkem se rozumí úředník ve smyslu příslušného zvláštního právního předpisu (zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních správních celků). Zaměstnanec ústředního správního úřadu vykonávající státní správu a dále osoba, vykonávající v oblasti územní veřejné správy povinnosti vyplývající z regulace, např. starosta obce (Máče, 2013, s. 353).

Hlavním cílem zákona o úřednících samosprávných celků je zajištění kvalitního, efektivního a nestranného výkonu veřejné správy v území. Předpokladem k tomu je profesionalizace úředníků samospráv, přičemž tím měl zákonodárce na mysli zvýšené nároky na jejich odbornost, stanovení povinností odpovídajících charakteru jejich práce a poskytnutí záruk a kompenzací, které by měly vyvažovat rozšířené nároky a povinnosti. Základní podmínkou profesionalizace úředníků je vzdělávání. V tomto směru zákon navazuje na koncepční dokument, který přijala vláda v roce 2001, a to na Systém přípravy pracovníků ve veřejné správě (Trykar, 2008, s. 113).

2 PRACOVNÍ SPOKOJENOST A MOTIVACE

2.1 Pracovní spokojenost a morálka

Pracovní spokojenost je vysvětlena jako „*postoje a pocity, které lidé mají ve vztahu ke své práci. Pozitivní a příznivé postoje k práci signalizují spokojenost s prací; negativní a nepříznivé postoje pak signalizují nespokojenost s prací. Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jednotlivci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní.*“ (Čopíková a kol., 2015, s. 59).

Pracovní spokojenost lze chápat také třídímenzionálně:

1. Spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami je z tohoto prvního hlediska brána jako kritérium hodnocení personální politiky podniku a vyplývá z ní přímá úměra: čím je větší spokojenost, tím lépe se podnik stará o své zaměstnance.
2. Z druhého hlediska je na spokojenost zaměstnanců nahlíženo jako na podmínku efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost je zde vnímána jako uspokojení ze smyslupné práce, pocit naplnění a radost z vlastního uplatnění.
3. Pracovní spokojenost může mít i podobu uspokojení člověka na základě dosahování nízkých cílů („mně to stačí“, není potřeba se více namáhat) (Bedrnová a kol., 2012, s. 253).

Každá z těchto tří výše popsaných interpretací spokojenosti se promítají do kvality výkonu odlišně. V prvním případě je spokojenost popisem stavu, ve druhém ji lze

rozumět jako hnací sílu a ve třetím může být i překážkou či brzdou pracovního výkonu. Odlišné významy pracovní spokojenosti jsou znázorněny v následující tabulce:

Tabulka 1: Významy pojmu pracovní spokojenost

Významy pojmu pracovní spokojenost		
1. význam	2. význam	3. význam
subjektivní vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance podniku	vnitřní uspokojení z práce	nízká úroveň nároků
Vztahuje se		
k pracovním podmínkám pracovníka	k prožitku aktivního naplnění pracovníka	k pasivnímu sebeuspokojení pracovníka
Znamená		
úroveň péče o zaměstnance	mobilizace pracovních sil "Čím víc se snažím, tím víc mě to baví!"	demobilizaci pracovních sil "Mně to stačí, co bych se snažil(a)!"

Zdroj: Bedrnová a kol., 2012, s. 253

S termínem pracovní spokojenost úzce souvisí pojem **morálka**, která je často definována jako ekvivalent spokojenosti s prací. Guion (1958) definuje morálku jako „*míru, v jaké jsou uspokojovány potřeby jedince, a míru, v jaké jedinec vnímá, že tato spokojenost pramení z jeho celkové pracovní situace.*“ Odlišná definice je zaměřena na skupinová hlediska morálky. Gilmer (1961) tvrdí, že „*morálka je pocit toho, že jsme akceptováni skupinou pracovníků a že do ní patříme prostřednictvím oddanosti společným cílům.*“ (Armstrong, 2015, s. 228).

2.1.1 Work-Life Balance

Pojem work-life balance by se dal přeložit jako rovnováha mezi pracovním a osobním životem, včetně uspokojování potřeb jedince v těchto dvou důležitých oblastech. Work-life balance je ukazatelem míry, do jaké jedinec subjektivně vnímá, že má dostatek časového prostoru na práci a rodinu, respektive plnění společenských rolí (Elichová, 2017, s. 124).

Mezi významný faktor života se řadí poměr mezi prací a osobním životem. To, jak rozdělit čas mezi zaměstnáním a mimopracovní život, řeší většina lidí. Často se poukazuje na to, že zaměstnanci, kteří jsou zároveň rodiči, jsou často diskriminováni. Mnozí se však musí rozhodnout mezi kariérou nebo rodičovstvím (Kocianová, 2012, s. 106).

Optimální rovnováha práce a osobního života je vždy individuální. Velice důležitou roli hrají krom životních (zejména existenčních) podmínek také ambice člověka, jeho představa o úspěšné pracovní kariéře a seberealizaci a na druhé straně představy (potřeby) člověka, které se vztahují zvláště ke způsobu života, k životnímu stylu, rodinnému životu, volnému času, ke koníčkům, k dalšímu vzdělávání a osobnímu mimoprofesionálnímu rozvoji. Vyvážený pracovní a mimopracovní život jednoho člověka nemusí být ideálním pro druhého. Jedinec, který svůj pracovní a mimopracovní život vnímá jako vyvážený, nemusí být ani zdaleka spokojený – tato rovnováha nezaručuje životní spokojenost. I když je vnímání vyváženosti pracovního a mimopracovního života lidí vždy individuální, výzkumy potvrzují skutečnost, že pracovní nároky na lidi v mnoha profesích mají dopady na jejich zdravotní a psychický stav a na rodinný život, na kvalitu jejich života. Důsledkem přepracování a velkého stresu vznikají konflikty na pracovišti, zvýšená nemocnost, problémy v rodinných vztazích i vyhoření. Tyto skutečnosti mají dopad na kvalitu života lidí a v důsledcích působí problémy i zaměstnavatelům (Kocianová, 2012, s. 106, 107).

Mezi hlavní nástroje work-life balance se řadí především:

1. Flexibilní formy pracovních úvazků – klíčové složky work-life balance.

Řadí se sem:

- **Sdílení pracovního místa (job sharing)** – minimálně dva zaměstnanci sdílejí pracovní náplň, která připadá na jedno pracovní místo. Výhodou je větší potenciální zdroj pracovních sil, nevýhodou zvýšené náklady nebo riziko ze sdílené odpovědnosti.
- **Zkrácené úvazky** – výhodné např. pro ženy po mateřské dovolené či studenty.

- **Pružná pracovní doba** – zaměstnanci mohou ze zaměstnání odcházet a naopak přicházet dle svých osobních potřeb. Základní pravidla ale vždy určuje zaměstnavatel.
- **Práce z domova (homeworking)** – je ovlivněna rozvojem komunikačních a informačních technologií. Vhodná např. pro rodiče, kteří pečují o děti atd.
- **Stlačený pracovní týden (compressed workweek)** – zaměstnanec odpracuje svou týdenní práci za méně než obvyklých pět dní (Kašparová, Kunz, 2013, s. 78).

2. Další nástroje na podporu work-life balance:

- Opatření ke snažšímu opětovnému začlenění navrátilivších se zaměstnanců
- Poradenství nebo právní služby při krizových situacích
- Různé formy zajištění péče o děti zaměstnanců
- Udržování kontaktu se zaměstnanci i v době jejich rodičovské dovolené
- Zaměstnanecká linka na podporu opatření sladování osobního a pracovního života
- Podpora studia zaměstnanců při zaměstnání
- Poskytování podpory zaměstnancům v souvislosti s péčí o děti či starší příbuzné
- Podnikové vzdělávání na podporu zvládnání stresu, skloubení osobního a pracovního života
- Poskytování různých benefitů
- Podnikové akce zahrnující členy rodin zaměstnanců (Kašparová, Kunz, 2013, s. 78).

2.2 Faktory pracovní spokojenosti

V závislosti na jednotlivých osobách se pracovní spokojenost liší a ovlivňuje ji řada faktorů. Ty se na celkové pracovní spokojenosti podílejí v rozdílné míře a také

v určité podobě přispívají k souhrnné úrovni životní spokojenosti. Jedná se především o dvě skupiny faktorů – faktory vnější a faktory vnitřní (Plevová a kol., 2012, s. 163).

Jak je člověk v práci spokojený, ovlivňuje mnoho faktorů. Pořadí i význam faktorů je variabilní a závisí na okolnostech, které jsou dány:

- Rozdíly v jednotlivých povoláních (např. odlišnosti ve zdravotnictví, strojírenství či školství)
- Prostředí (pracoviště), kde je konkrétní práce vykonávána (např. zaměstnanec městského úřadu)
- Specifiky, které jsou pro každého jednotlivce odlišné (např. jednatelcec upřednostňuje mezilidské vztahy na pracovišti před platovým ohodnocením) (Štikar a kol., 2003, s. 114, 115).

Existují faktory, které posilují pracovní spokojenost a faktory, které pracovní spokojenost naopak zeslabují. Faktory posilující pracovní spokojenost jsou:

- Průhledná organizační a personální politika
- Jasně a přiměřeně určené cíle vlastní práce
- Různorodá práce
- Možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie
- Příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci
- Ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině
- Finanční ohodnocení
- Optimální spolupráce a mezilidské vztahy
- Bezpečnost vykonávané práce ad. (Kocianová, 2010, s. 36).

Faktory, které pracovní spokojenost zeslabují jsou:

- Převaha nepředvídatelných vlivů na práci
- Časový stres
- Pracovní zátěž
- Nereálné pracovní nároky

- Sociální „nepohoda“ na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným
- Nedostatek času na osobní a rodinný život
- Psychosomatické důsledky práce (Kocianová, 2010, s. 36).

2.2.1 Vnější faktory

Existuje skupina faktorů, která se velkou měrou podílí na pracovní spokojenosti - faktory **vnější**. Ty jsou na pracovníkovi nezávislé a řadí se mezi ně tyto:

1. **Finanční ohodnocení** – mzda, plat. Řadí se mezi velice důležité faktory pracovní spokojenosti. Není-li s touto položkou pracovník spokojen, ovlivňuje to silně jeho pracovní nespokojenost. Finanční ohodnocení působí také jako motivátor. Vysoký plat či zvýšení platu však nemá z dlouhodobého hlediska motivační účinek – pracovník si na plat rychle navykne a do popředí vstoupí jiné faktory.
2. **Samotná práce** – jedná se o druh a charakter vykonávané práce. Na vztah samotné práce a jejích podmínek ke spokojenosti má vliv variabilita profesí a pracovní podmínky, subjektivní hodnocení profese a ztotožnění se s ní, společenské ocenění a prestiž jednotlivých profesí. Obecně lze říci, že na pracovní spokojenost má vliv taková práce, která je pro daného člověka zajímavá, poskytuje mu určitou volnost, je různorodá a pracovník má potřebu zpětné vazby o jejím průběhu a výsledcích.
3. **Pracovní postup** – jedná se zejména o povýšení vztahující se k pracovní kariéře. Má-li pracovník možnost kariérového růstu a předpoklady k jeho dosažení, má to velmi pozitivní motivační vliv.
4. **Způsob vedení** – způsob vedení se pojí s osobností manažera a jeho stylem řízení které preferuje.

5. **Pracovní skupina** – velmi důležitý faktor podílející se na pracovní spokojenosti. Jedná se o kolektiv pracovníku, ve kterém jednotlivce pracuje a tento kolektiv obsahuje síť formálních i neformálních vztahů, jsou v něm různé formy spolupráce, vyniká svou atmosférou pohody či napětí. Na jednotlivce může mít pozitivní či negativní vliv a členům dává příležitost získat prestiž, postavení a ocenění jejich aktivity
6. **Pracovní podmínky** – jedná se například o hluk, osvětlení, barevné řešení pracoviště, vibrace či mikroklima – teplota, prašnost atd. Tyto podmínky mají vliv na pohodu na pracovišti a dotváří jeho standard (Štikar, 2003, s. 115-117).

2.2.2 Vnitřní faktory

Vnitřní faktory, neboli také osobnostní faktory, jsou podmíněné osobnostní strukturou jednotlivých pracovníků, kteří mají svůj podíl na aktuálním hodnocení vnějších faktorů a celkové spokojenosti. Vnitřní faktory se dělí na:

1. **Objektivní osobnostní faktory** – věk, délka zaměstnání v organizaci, pohlaví, rodinný stav, úroveň vzdělání a funkční zařazení
2. **Subjektivní osobnostní faktory** – potřeby, očekávání, zájmy a schopnosti (Kollárik, 2002, s. 149).

Objektivní osobnostní faktory

Věk – mladší pracovníci mají větší sklony být v práci nespokojení. Čím jsou poté starší, tím jejich spokojenost roste. Ve středním věku spokojenost v práci dosahuje maxima a poté volně klesá.

Délka zaměstnání v organizaci – čím déle je pracovník v organizaci zaměstnán, tím je spokojenější. Nejvíce rizikové je období po nástupu do organizace, kdy je nejvíce zřejmá nespokojenost nových pracovníků v porovnání s pracovníky, kteří už v organizaci

nějaký čas pracují. Důvodem je integrace nového pracovníka na pracoviště a tvoření si vztahu pracovníka k organizaci.

Pohlaví – na spokojenost v práci mezi muži a ženami nemá pohlaví výrazný význam. Vliv mají rozdíly v chápání práce mužů a žen, a tím i rozdíly v jejich očekávání – muži většinou preferují osobní prosazení, uplatnění, postup, ocenění, zatímco ženy především sociální aspekty práce, jako například uznání a oblíbenost v pracovním kolektivu, dobré mezilidské vztahy nebo demokratický styl vedení.

Rodinný stav – z tohoto hlediska není možné jednoznačně prokázat vliv na pracovní spokojenost. Na osoby v manželství působí vyšší sociální tlak, jelikož musí zabezpečit rodinu – tato zodpovědnost se vyskytuje zejména u mužů. Na druhou stranu manželství znamená stabilizační prvek v životě jedince.

Úroveň vzdělání – dosažené vzdělání je důležité pro výběr budoucího povolání. Čím je jedinec vzdělanější, tím více si může vybírat z prestižnějších zaměstnání. Čím prestižnější zaměstnání (vyšší plat atd.), tím vyšší pracovní spokojenost.

Funkční zařazení – do jaké míry je pracovník v práci spokojen určuje také pozice, kterou v organizaci pracovník vykonává. Čím vyšší pozice = tím vyšší pracovní spokojenost (Kollárik, 2002, s. 152 – 153).

Subjektivní osobnostní faktory

Potřeby – v případě potřeb se ve vztahu k práci jedná o nejdůležitější faktor. Potřeby jsou vnímány jako osobnostní determinátor spokojenosti v práci. Druh konkrétních individuálních potřeb je důležitým moderátorem v předvídání spokojenosti v práci – úroveň spokojenosti se různě projevuje u subjektů s rozdílnými potřebami.

Očekávání – jedná se o osobní kritéria a požadavky jedince vůči pracovišti a jeho konkrétním znakům souvisejícím s aktuální potřebou. Očekávání pracovníků a skutečnými podmínkami práce vede k nespokojenosti v práci. Očekávání se řadí do dynamické struktury osobnosti, které se mění, aktualizuje, přesouvá, vyvíjí a díky tomu se stává motivačním zdrojem.

Zájmy – mezi pracovní spokojeností a zájmy zaměstnanců je pozitivní vztah. Význam zájmu je silně spjat s povoláním a jeho volbou s ohledem na možné uspokojení, které výkon povolání může jednotlivci poskytnout. Pracovníci, kteří si zvolili povolání dle svých zájmů, jsou v práci spokojenější.

Schopnosti – různé povolání vyžadují jiné schopnosti, které jsou pro danou práci potřebné. Pracovník může být v práci více spokojený, pokud si vybere takové zaměstnání, na které má potřebné schopnosti (Kollárik, 2002, s. 154-160).

2.3 Absence pracovní spokojenosti

Spokojenost zaměstnance pramení z jeho výkonu a úspěchu. Na druhé straně je pracovní nespokojenost, která se svádí na selhání vnějších okolností. Mezi tyto okolnosti se řadí např. špatné řízení či špatné pracovní podmínky. Nespokojenost je faktor, který je nestabilní z toho důvodu, že je výsledkem očekávání a hodnocení. Dosáhne-li zaměstnanec určitého stupně spravedlnosti, jeho nespokojenost se oslabí nebo úplně zmizí.

Celková pracovní spokojenost či nespokojenost člověka není jednoznačná – záleží především na tom, které elementy spokojenosti vnímá člověk jako důležité. Za jasné známky pracovní nespokojenosti lze řadit např. pokles výkonnosti, absenci, přetahování pracovních přestávek, častější nemocnost, časté stížnosti aj.

Je-li člověk ve své práci nespokojený a práce ho nenaplňuje, nemůže se seberealizovat a necítí uspokojení. To může vést i ke zdravotním problémům, stresu a nespokojenosti v osobním životě. S absencí pracovní spokojenosti souvisí dále několik termínů – například fluktuace zaměstnanců či syndrom vyhoření (Plevová a kol., 2012, s. 164).

2.3.1 Fluktuace zaměstnanců

Slovo fluktuace pochází z latinského „fluctuare“, což lze do češtiny přeložit jako „houpat se na vlnách“ či „pohybovat sem tam“. Tento termín se používá především

v přírodních vědách, načež byl převzat do managementu lidských zdrojů (Vnoučková, 2013, s. 11).

Právě v managementu lidských zdrojů je tento pojem chápán jako odchod zaměstnanců z organizace ze subjektivních příčin. Fluktuace je chápána jako negativní faktor, který ovlivňuje personální zajištění a kontinuitu znalostí v organizacích. Zaměstnanci, kteří odcházejí, nepracují naplno a berou si s sebou cenné znalosti, které často přenáší ke konkurenci. Jejich odchody a nahrazení jejich pracovní pozice stojí organizaci čas i peníze, a proto se organizace snaží o co nejnižší fluktuaci. Nutno podotknout, že fluktuace zaměstnanců má i své přínosy, bez kterých by organizace stagnovala (Vnoučková, 2013, s. 11).

Fluktuace je v jiné definici vysvětlována jako součást mobility (= pohyb individua nebo skupin z jedné sociální pozice do druhé). Ta se dělí na horizontální – přechod na jiné pracoviště bez změny sociálního statusu a vertikální – přechod na jiné pracoviště se změnou statusu. Fluktuace se vyskytuje zejména u lidí, kteří jsou v práci nový a nestihli se začlenit. Čím déle je zaměstnanec v organizaci, tím je ve většině případech spokojenější a k fluktuaci nemá důvod (Kollárik, 2011, s. 365).

Fluktuace se dělí na tři skupiny:

1. **Přírozená fluktuace** – nastane v případě úmrtí zaměstnance, odchodu zaměstnance do důchodu atp.
2. **Fluktuace v rámci organizace** – jedná se o povýšení, změnu pracovního umístění atd.
3. **Fluktuace ven z organizace** – výpověď zaměstnance (Vnoučková, 2013, s. 11).

Fluktuace s sebou přináší tyto negativa:

- Ztráta zaškolených zaměstnanců
- Možný únik citlivých informací a obchodních tajemství
- Ztráta zákazníků (zaměstnanec je může přetáhnout ke konkurenci)
- Minimálně přechodné zhoršení péče o zákazníky
- Možnost ztráty kreditu a důvěryhodnosti také u dodavatelů aj. (Vnoučková, 2013, s. 11).

Mezi přínosy pak lze zařadit například tyto:

- Personální obměna (možnost získat a udržet nejvhodnější zaměstnance)
- Díky fluktuaci nedojde k „firemní slepotě“ – možnost nových inovací a impulzů
- Slouží pro srovnání personální práce na jednotlivých odděleních i v rámci organizace
- Míra fluktuace může poukázat na nevhodný přístup manažera či na další problémy v organizaci (Vnoučková, 2013, s. 11).

2.3.2 Syndrom vyhoření

Jako první popsali syndrom vyhoření (burnout) Freudenberg a North v roce 1974 v *Journal of Social Issues*. Definice zní takto: *„Burnout je stav vyplenění všech energetických zdrojů původně velice intenzivně pracujícího člověka (např. lidí, kteří se snaží druhým lidem v jejich těžkostech pomoci a pak se cítí sami přemoženi jejich problémy). Vyhoření je konečným stadiem procesu, při němž lidé, kteří se hluboce emociálně něčím zabývají, ztrácejí své původní nadšení a svou motivaci“* (Špirudová, 2015, s. 30).

Syndrom vyhoření je reakce na zátěž vyplývající ze sociálních stránek práce. Syndrom vyhoření se může projevit jako vyčerpání, pasivita a zklamání (Bedrnová a kol., 2012, s. 460).

Syndrom vyhoření (též syndrom vypálení, vyprahnutí, anglicky burn-out syndrom) specifická emoční únava, stav citové vyčerpatelnosti. K vyhoření se člověk dostane, pokud vyčerpá určité psychické rezervy z důsledku chronického stresu a zanedbáváním svých potřeb – resp. tehdy, kdy trvá dlouhodobá nerovnováha mezi výdejem (tzn. aktivitou) a příjmem (tzn. odpočinkem) (Andršová, 2012, s. 14).

Definice tohoto pojmu existuje mnoho, avšak ve všech definicích najdeme těchto několik společných znaků:

- Přítomnost negativních emočních příznaků – např. deprese, vyčerpání atd.
- Spojitost s určitými druhy zaměstnání – syndrom vyhoření postihuje zejména pracovníky v povolání, které jsou uváděna jako riziková – např. zdravotníci.
- Negativně vytvořené postoje – s těmi je spojena menší efektivita práce a z nich vyplývající chování
- Důraz je kladen na psychické příznaky a prvky chování než na provázející tělesné příznaky
- Syndrom se vyskytuje u zdravých lidí (po psychické stránce) a nemá žádnou souvislost s psychickou patologií (Jeklová, Reitmayerová, 2006, s. 7).

Na rozvoj vyhoření mají krom vnějších stresorů (např. dlouhodobý stres) podíl také osobní charakteristiky jedince. Mezi ně se řadí například tyto:

- Vysoké ambice
- Perfekcionismus
- Nabírání si více povinností, než je třeba
- Přetěžování se
- Potlačování vlastních zájmů
- Neschopnost asertivně jednat
- Workoholismus
- Přísná morálka vzhledem k sebehodnocení

Mezi hlavní příznaky syndromu vyhoření patří vyčerpání, odcizení a pokles výkonnosti (Andršová, 2012, s. 15).

Příznaky se projevují v těchto rovinách:

1. **V rovině fyzické** – projevuje se jako celková únava organismu, má nepříznivý vliv na tělesnou aktivitu a může zvýšit riziko vzniku různých závislostí (alkohol, drogy).

2. **V rovině psychické** – v této rovině má vyhoření podobu duševního vyčerpání spojené s poklesem až ztrátou motivace, útlumem emocionality, depresivním laděním, pocitu smutku a beznaděje, marnosti a nízké smysluplnosti.
3. **V rovině sociálních vztahů** – ztráta zájmu o hodnocení ze strany druhých osob, redukce kontaktu s lidmi v profesi, nechuť ke všemu, co s danou profesí souvisí, snižující se empatie a narůstající konflikty (Bedrnová a kol., 2012, s. 461).

K syndromu vyhoření mají nejbliže:

- Lidé v pomáhajících profesích
- Osoby s omezenou kapacitou vstupování do kontaktů s lidmi
- Lidé, jejichž očekávání se nenaplnila
- Jedinci s dispozicemi k sebeobětování
- Lidé, jimž chybí rámec vyžadovaných pravidel
- Jedinci s vyšším vzděláním (Bedrnová a kol., 2012. s. 461).

Aby se syndromu vyhoření předešlo, je nutné, aby manažer tento stav nepřecházel, ale svou pozornost zaměřil na aktivní změnu pracovního a životního stylu. Všeobecně se doporučuje odpočinek, rozdělení pracovní doby s přestávkami, pohybové aktivity s manuální prací, vyškrtnutí ze svého slovníku slovíčko „musím“ a naučit se říkat „ne“ (Bedrnová a kol., 2012, s. 461).

2.4 Motivace a pracovní výkonnost

2.4.1 Motivace

Definice motivace

Pojem motivace označuje sílu, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. Jsou-li lidé dobře motivováni, odhodláni dobrovolně vynaložit větší úsilí, než se od nich očekává,

pak je dosahováno vysokého výkonu. Jsou-li takto pozitivně motivováni sami od sebe a mají vytyčené své cíle, za kterými si jdou, jedná se pak o nejlepší formu motivace (Armstrong, 2015, s. 218).

Motivace ovlivňuje lidi, aby se chovali určitým způsobem. Jsou motivováni, když očekávají, že jejich jednání povede k nějakému úspěšnému cíli a za získáním hodnotné odměny, která uspokojí jejich potřeby. Motivace též může znamenat cíle, které si lidé stanovili, způsob, kterým si své cíle vybrali i způsob, pomocí kterého se snaží změnit své chování (Armstrong, 2015, s. 218).

Existují tři složky motivace:

1. **Směr** – to, čeho se daný člověk pokouší dosáhnout
2. **Úsilí** – kolik do daného cíle vkládá snahy
3. **Vytrvalost** – kolik času se daným cílem člověk zaobírá (Armstrong, 2015, s. 218).

Cílem motivace je nenásilnou cestou utvořit pozitivní přístup k něčemu – nejčastěji se jedná o výkon či určitý typ chování. Motivací se označuje jak proces, tak i jeho výsledek, tzn. skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak působí), stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup) (Plamínek, 2015, s. 16).

Teorie motivace

S pojmem motivace a jejím uplatněním v soukromém i pracovním životě souvisí mnoho motivačních teorií a nejrůznějších přístupů, které se zabývají lidským chováním a také tím, co lidi motivuje k ať už nadprůměrnému či podprůměrnému výkonu (Čopíková a kol., 2015, s. 54).

Teorie motivace zkoumá proces motivování, proces utváření motivací. Popisuje, proč se pracující lidé při práci chovají tím způsobem, jakým se právě chovají a z jakého důvodu vyvíjejí určité úsilí v konkrétním směru. Též popisuje to, co může organizace udělat pro povzbuzování zaměstnanců, aby jejich schopnosti a vyvinuté úsilí bylo

uplatněno tak, aby podpořilo splnění daných cílů organizace a zároveň také uspokojilo jejich vlastní potřeby (Armstrong, 2015, s. 219).

Teorie motivace lze rozdělit do těchto dvou základních skupin:

1. **Teorie zaměřené na obsah** – jejich snahou je rozpoznání toho, co lidi motivuje, tedy jak jednotlivé skutečnosti dokážou člověka motivovat. Do této skupiny se řadí například Maslowova teorie hierarchie potřeb, McGregorova teorie X a Y, Herzbergerova dvoufaktorová teorie potřeb, Alderferova teorie motivace (ERG teorie) nebo McClellandova teorie motivačních potřeb manažerů.
2. **Teorie zaměřené na proces** – cílem těchto teorií je odůvodnění toho, jak k motivaci dochází (co iniciuje určité chování, co jej řídí, udržuje a zastavuje). Do této kategorie spadá například Vroomova teorie expektance, Adamsova teorie spravedlnosti nebo Skinnerova teorie modifikace organizačního chování (Čopíková a kol., 2015, s. 54, 55).

McGregorova motivační teorie XY

Jedná se o teorii, kterou v 60. letech století minulého popsal Douglas McGregor. Ve zkratce se jedná o dvě protikladné formy motivace a řízení zaměstnanců (teorie X a teorie Y). Tyto dvě formy jsou založeny na tom, jak manažer své zaměstnance vnímá (Janišová, Křivánek, 2013, s. 342).

Teorie X vychází z těchto předpokladů:

- Člověka motivuje strach a nejistota
- Na člověka musí působit tlak (být nucen), aby vyvinul potřebné úsilí
- Než aby člověk přijal zodpovědnost, raději přijme pokyny
- Hlavní motivací jsou pro člověka peníze
- Většina lidí se vyznačuje slabou mírou tvořivosti vyjma situací, kdy hledají způsob, jak by se mohli vyhnout organizačnímu řádu

Ti manažeři, kteří ve svém vedení vycházejí z předpokladů teorie X se vyznačují tím, že musejí mít podrobnou kontrolu nad činností jejich podřízených a věří, že je vždy třeba najít viníka, který musí být potrestán (Janišová, Křivánek, 2013, s. 342).

Teorie Y vychází z těchto předpokladů:

- Člověka motivuje snaha využít svůj vlastní potenciál
- Práce je to jediné, co dává člověku možnost k dalšímu růstu
- Člověk chce, aby ho práce, kterou vykonává, bavila
- Člověk má potřebu směřovat k danému cíli
- Člověk přijímá a hledá zodpovědnost
- Vlastní disciplína je o mnoho efektivnější než všechna daná pravidla.

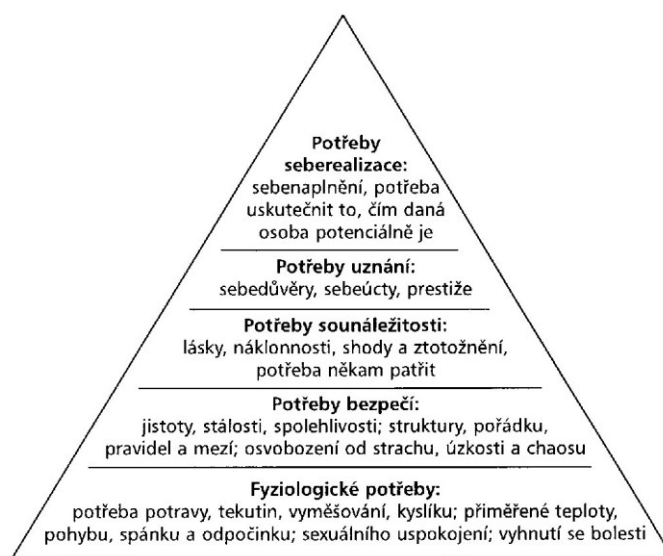
Druh manažerů, kteří vnímání na své podřízené vztahují dle teorie Y, jsou otevření ve vztazích ke svým zaměstnancům, vytvářejí prostředí, ve kterém panuje vzájemná důvěra umožňují jim využít své schopnosti (Janišová, Křivánek, 2013, s. 342).

Maslowova teorie potřeb

Americký klinický psycholog Abraham Harold Maslow vytvořil pyramidový systém lidských potřeb, který stojí na základě jeho klinických zkušeností a jehož základem jsou fyziologické potřeby. Na jeho vrcholu se pak nachází potřeba seberealizace. Nejsou-li potřeby určitého stupně dostatečně uspokojeny, nemůže nastat další vzestupný krok. Neznamená to ale však, že potřeby jedince musí být na každé úrovni maximálně naplněny (Mastiliaková, 2014, s. 23).

Jedná se o jednu z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání. V mnoha případech především odborná literatura pochybovala o možnosti uplatnění této teorie v motivační praxi – byla jí vytýkána vysoká míra obecnosti při zkoumání motivů lidského jednání. Časem však zkušenosti prokázaly, že teorie přináší mnoho cenných podnětů, jejichž respektování nebo nerespektování může ovlivnit účinnost motivačních procesů. Její význam se zvyšuje úměrně sociální a kulturní vyspělosti systémů a zaměstnanců (Dvořáková, 2012, s. 225).

Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Uspokojování potřeb dítěte v podmínkách současné mateřské školy, online, cit. 2019-01-22

1. **Fyziologické (homeostatické) potřeby** – jedná například o potřebu kyslíku, tekutin, výživy, udržení tělesné teploty, vyprazdňování, pohybu, tělesné pohody (např. hygieny, sexu, nemít bolesti atd.). Tyto potřeby jsou vrozené v každé lidské bytosti již od počátku života.
2. **Potřeby bezpečí a jistoty** – projevují se v situacích, kdy dochází ke ztrátě jistoty a bezpečí – tím vzniká pocit ohrožení na zdraví a samotném životě, ekonomického nebo existenčního selhání (potřeba jistoty, stability, spolehlivosti, osvobození od strachu, úzkosti, chaosu nebo zmatku).
3. **Potřeby sounáležitosti (afilační)** – tyto potřeby se projevují jako potřeba někam patřit – například k určité skupině či okruhu lidí (afiliace) a být milován. Dle Maslowa cítí lidé, kteří žijí ve vysoce mobilní společnosti velkou potřebu začlenění do skupin.
4. **Potřeby uznání (úcty)** – jedná se o potřeby být obdivován, mít kompetenci a respekt, podávat úspěšné výkony a mít vysokou prestiž. Potřeby, které souvisejí s vlastní zdatností a vědomím zvládnání životních nároků (sebeúcta) a s pověstí, prestiží a uznáním (úcta druhých). Až na výjimky (např. lidé trpící schizofrenií či autismem) mají tyto potřeby všichni lidé.

5. **Potřeby seberealizace (metapotřeby)** – potřeba člověka vyjádřit svou vlastní individualitu, své schopnosti či realizovat své záměry. Najdeme zde například potřebu vědění, porozumění nebo estetické potřeby (Mastiliaková, 2014, s. 23, 24).

Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Tento dvoufaktorový model vytvořil Frederick Herzberg k tomu, aby mohl zkoumat zdroje spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků, kterých se dotazoval, co v nich v rámci jejich práce vyvolává výjimečně dobré či výjimečně špatné pocity. Vyvodil závěr, že existují dvě skupiny faktorů, které ovlivňují pocity spokojenosti či nespokojenosti. Jedná se o tyto dvě skupiny faktorů:

1. **Motivační faktory (motivátory)**– tyto faktory se týkají obsahu práce a zahrnují potřebu vykonávat práci a dosáhnout úspěchu, zájem o práci, odpovědnost nebo možnost povýšení. Tyto potřeby jsou vnitřními motivátory a souvisejí s vnitřní motivací. Ta vyplývá ze samotné práce.
2. **Hygienické faktory** – do těchto faktorů se řadí například mzdy či pracovní podmínky. Hygienické faktory slouží zejména k tomu, aby se předešlo nespokojenosti s prací. Na pozitivní postoje k práci mají zanedbatelný vliv. Kupříkladu nespravedlivá (či nedostatečná) mzda může vyvolat nespokojenost, ovšem její řádné vyplácení nevede k trvalé spokojenosti (Armstrong, 2015, s. 221).

Tabulka 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace

MOTIVÁTORY		HYGIENICKÉ FAKTORY	
Spokojenost	Přítomnost	Přítomnost	Neutrální stav (žádná nespokojenost)
↑	Úspěch (dosažení cíle)	Podniková politika a správa	↓
	Uznání	Dozor (odborný dozor)	
↑	Práce sama	Vztahy s nadřízeným	↓
	Odpovědnost (pravomoci)	Vztahy s kolegy	
	Povýšení	Vztahy s podřízenými	
	Možnost osobního růstu	Mzda/plat	
		Pracovní podmínky	
		Jistota práce	
Neutrální stav (žádná spokojenost)	Nepřítomnost	Nepřítomnost	Nespokojenost

Zdroj: Koubek, 2015, s. 60

Herzbergova motivační teorie má nejvýraznější přínos pro praktickou aplikaci v těchto třech oblastech:

1. Specifikace dvou faktorů motivace k práci a vymezení jejich rozdílného mechanismu působení v procesu utváření spokojenosti s prací a motivace zaměstnanců.
2. Vymezení rozhodující role a odpovědnosti vedení organizace za utváření faktorů hygieny a rozhodující role a odpovědnost bezprostředně nadřízených za aktivaci motivátorů.
3. Potvrzují nutnost objektivního průzkumu struktury potřeb zaměstnanců a stavu jejich pracovní spokojenosti či nespokojenosti jako východisko pro tvorbu účinné motivační strategie organizace (Dvořáková, 2012, s. 230).

Typy motivace

Existují dva způsoby, jak k pracovní motivaci dojít. V prvním způsobu si lidé hledají takovou práci, která je dostatečně naplňuje, sympatizují s pracovními cíli organizace, uspokojuje jejich potřeby a v neposlední řadě od ní očekávají naplnění svých cílů. Ve druhém způsobu se zaměstnanci nechávají motivovat managementem pomocí metod odměňování, povyšování, pochvala atd. (Armstrong, 2015, s. 218).

Existují dva typy motivace:

- **Motivace vnitřní** – jedná se o ty faktory, které si lidé vytvářejí sami k tomu, aby je motivovaly a ovlivňovaly, aby se určitým způsobem chovali či aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory se skládají z odpovědnosti (pocit, že je práce důležitá a že má zaměstnanec kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitosti, aby člověk využíval a rozvíjel své dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí.

- **Motivace vnější** – jedná se o souhrn toho, co všechno člověka motivuje. Patří sem odměny (zvýšení platu, pochvala či povýšení), ale i tresty (disciplinární řízení, odepření platu či kritika) (Armstrong, 2015, s. 218, 219).

Vnější motivátory mohou mít sice okamžitý a výrazný účinek, ale z dlouhodobého hlediska nemusejí fungovat. Naopak vnitřní motivátory, které se týkají kvality pracovního života, mohou mít důkladnější a dlouhodobější účinek (z toho důvodu, že jsou součástí jedince) a nikoliv vnucené mu zvnějšku (Armstrong, 2015, s. 219).

Pracovní motivace

Motivace pracovníků je jedním z hlavních úkolů jejich vedoucích. Je-li pracovník motivovaný, pracuje usilovněji a dopouští se menšího počtu chyb. To vede k tomu, že nejenže pracovník vykazuje lepší pracovní výsledky, ale také vyžaduje menší dohled a kontrolu. Lépe pak také působí i na zákazníky a partnery organizace. Motivovat pracovníky znamená pochopit okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale také ty okolnosti, které jí brání. Právě tyto okolnosti bývají označovány jako teorie motivace (Urban, 2017, s. 12).

To, co zaměstnance v práci motivuje, jsou motivátory. Ty představují u každého jedince seznam s podobnými položkami. Různé je pak u každého člověka pořadí osobní důležitosti těchto motivátorů – tedy jejich subjektivní hierarchie. Pro někoho mohou být nejdůležitějším motivátorem peníze, pro jiného zase např. harmonické vztahy na pracovišti (Hekelová, 2012, s. 73).

V případě pracovní činnosti se jedná o činnost, která je orientována na cíl, vykonávána záměrně a systematicky – tudíž se jedná o činnost motivovanou. Pracovní motivace je tedy aspekt lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, tedy úkolů, které má pracovník plnit. Pracovní motivace vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty (Bedrnová a kol., 2012, s. 244).

Z pohledu psychologie se pracovní motivace dělí na dva typy:

- **Motivace intrinsická** – jedná se o motivy, které souvisejí se samotnou prací.
- **Motivace extrinsická** – v tomto případě jde naopak o motivy, které přímo nesouvisí s danou prací.

Mezi důležité intrinsické motivy práce se řadí:

- Potřeba činnosti vůbec,
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi,
- Potřeba výkonu,
- Touha po moci,
- Potřeba smyslu života a seberealizace.

Mezi důležité extrinsické motivy práce se řadí:

- Potřeba peněz,
- Potřeba jistoty,
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
- Potřeba sociálních kontaktů,
- Potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu (Bedrnová a kol., 2012, s. 245).

2.4.2 Pracovní výkonnost

Definice pracovního výkonu a pracovní výkonnosti

Pracovní výkonnost bývá někdy označována také jako pracovní chování. Je v ní zahrnuta celá řada dílčích kritérií a vyjadřuje souhrnný příspěvek zaměstnance organizaci. Pracovní výkonnost také zahrnuje kvalitu práce, úspěšnost v jednotlivých pracovních úkolech a situacích, vyhýbání se kontraproduktivnímu pracovnímu chování, projevování organizačně prospěšného chování a úspěšnost v týmové práci. Pracovní výkonnost

nejčastěji posuzuje přímý nadřizený a je vyjádřením spíše typické, nežli maximalní výkonnosti (Bělohávek, 2016, s. 67).

Pracovní výkon se vztahuje ke stupni plnění úkolů, které tvoří obsah práce pracovníka. Nejedná se tedy pouze o kvalitu práce, ale také o ochotu, přístup k práci, chování v práci, frekvenci pracovních úrazů, fluktuaci, absenci, pozdní docházku, vztahy s lidmi na pracovišti a další charakteristiky daného pracovníka, které jsou vnímány za významné v souvislosti s vykonávanou prací. Pracovní výkon Koubek definuje jako výsledek spojení a vzájemného poměru těchto tří faktorů:

1. **Úsilí** – je odrazem motivace a týká se množství vynaložené energie zaměstnance (jak duševní, tak fyzické), při plnění úkolu. Tato veličina je velmi proměnlivá. Úsilí vynakládá pracovník podle momentálního rozpoložení (nemoc, nálada atd.), ale také i podle toho, jaký úkol zrovna vykonává. Pracovní výkon není vždy úměrný vynaloženému úsilí pracovníka, především pak, když jednotlivec nemá potřebné znalosti k vykonání úkolu či nepochopí-li pracovník svou roli, svůj úkol.
2. **Schopnosti** – jedná se o dovednosti a charakteristiky daného jednotlivce, které používá k vykonávání své práce. Schopnosti se u jednotlivce časem příliš nemění. Aby daný člověk mohl vykonávat (úspěšně) danou práci, musí mít nějaké minimální schopnosti – znalosti a dovednosti.
3. **Vnímání role/úkolů** – jedná se o směry, o kterých si pracovník myslí, že by na ně měl zaměřovat své úsilí při práci. Jedná se tedy o míru pochopení role či úkolu (Koubek, 2015, s. 2012).

Aby byly pracovní výkony úspěšné, je nutné, aby byly přítomny všechny tři výše popsané složky pracovního výkonu ve vhodném vzájemném poměru. Při posuzování výkonu pracovníka (nebo skupiny pracovníků) se musí zvážit, jaká kritéria výkonu jsou odpovídající dané práci. Taktéž je zapotřebí zvážit jejich spolehlivost, citlivost na náhodné vlivy či rozdílné podmínky práce. Mezi kritérii, které jsou základní a univerzální se řadí **kvantita, kvalita a včasnost plnění** (Koubek, 2015, s. 2012).

Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je označováno jako „*systematická činnost manažerů, která směřuje k realizaci strategických cílů organizace cestou dosahování požadovaného pracovního výkonu zaměstnanců.*“ Řízení pracovního výkonu umožňuje manažerům řídit a vést své podřízené pracovníky tak, aby co nejlépe vykonávaly svou sjednanou práci, dosahovali takového pracovního výkonu, který se po nich požaduje a aby jejich jednání vedlo k realizaci strategických cílů organizace (Šikýř, 2014, s. 110, 111).

Definici tohoto pojmu vyjádřil Koubek takto: „*řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Na základě zmíněné dohody či smlouvy tedy dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka (posuzování pracovního výkonu pracovníka) a odměňování pracovníka. Jde v podstatě o výraz zvyšující se participace každého pracovníka na řízení.*“ (Koubek, 2015, s. 203).

Řízení pracovního výkonu se zakládá na dohodě mezi manažery a zaměstnanci o pracovním výkonu, který je požadován a přímé odpovědnosti manažerů za to, že řídí a vedou zaměstnance. Aby bylo řízení pracovního výkonu v organizaci efektivní, je vyžadováno:

- Realizace řízení pracovního výkonu tak, aby byl v souladu s podmínkami organizace
- Integrace řízení pracovního výkonu do systému personálních činností
- Aplikace řízení pracovního výkonu na všechny zaměstnance (Šikýř, 2014, s. 111).

Proces řízení pracovního výkonu (obr. 3), který vychází z definování role zaměstnance v organizaci, probíhá jako cyklus, který se neustále opakuje:

- Uzavírání dohody o pracovním výkonu na určité období
- Řízení pracovního výkonu v průběhu určitého období
- Hodnocení pracovního výkonu za určité období Šikýř (2014, s. 111).

Obrázek 3: Proces řízení pracovního výkonu



Zdroj: Šikýř, 2014, s. 111

Řízení pracovního výkonu by se nemělo obejít bez etických zásad:

- **Respektování jedince** – lidé by se měli považovat za cíl veškerého snažení, nikoliv za prostředek k dosažení jiných cílů.
- **Vzájemný respekt** – strany, které jsou zapojeny do procesu řízení pracovního výkonu, by se měly vzájemně respektovat.
- **Procedurální spravedlnost** – zde se jedná o slušnost a poctivost (postupy v procesu pracovního výkonu by měly být pravdivé, slušné a v neposlední řadě poctivé, a to z toho důvodu, aby neměly negativní dopad na pracovníky).
- **Průhlednost** – lidé, na které dopadají rozhodnutí, které vyplývají z procesu řízení pracovního výkonu, by měli mít možnost prostudování podkladu, na jejichž základě byla rozhodnutí učiněna) (Koubek, 2011, s. 193).

Cíle řízení pracovního výkonu

Cílem řízení pracovního výkonu je nastolení kultury vysokého výkonu tak, aby jednotlivci i týmy přebraly odpovědnost za zlepšování procesů v podniku a svých vlastních dovedností a přínosů, které jim poskytuje efektivní vedení tzv. leadership. Cílem je vytváření a rozvíjení schopností lidí tak, aby naplňovali a překračovali to, co se od nich jakožto od zaměstnanců očekává a maximálně využívali svůj potenciál jak ke svému užitku, tak k užitku organizace. Jde zde také o to, aby se pracovníci rozvíjeli a zlepšovali se kvůli tomu, aby poté mohli vykovávat náročnější, a tudíž i zároveň odpovědnější práci. Příklady cílů řízení pracovního výkonu v různých organizacích:

- Posilování pravomocí, motivování a odměňování lidí, aby pracovali nejlépe, jak dovedou (Armstrong World Industries).
- Zaměření úkolů lidí na správné věci a na jejich správné děláni. Propojování individuálních cílů všech pracovníků s cíli organizace (Eli Lilly & Co).
- Proaktivní řízení a zabezpečování zdrojů výkonu v souvislosti s dohodnutými povinnostmi a cíli (CIC Paints).
- Proces a chování, jimiž manažeři řídí výkon svých lidí tak, aby organizace byla vysoce úspěšná (Standard Chartered Bank).
- Maximalizace potenciálu jednotlivců a týmů ku prospěchu jich samotných i ku prospěchu organizace, orientace na úspěšné plnění jejich cílů (West Bromwich Building Society) (Armstrong, 2015, s. 392).

2.4.2.1 Faktory pracovního výkonu

Jedná se o ty faktory, které s pracovníkem nesouvisejí a pracovník je nemůže ovlivnit. Nebrali bychom ale vliv těchto faktorů na pracovní výkon pracovníka, mohly by se podepsat na jeho hodnocení a poškodit jej. Zároveň však ale také nelze existenci těchto faktorů zněužívat k nepřiměřenému omlouvání výkonu pracovníka. Obojímu jde zabránit důsledným prozkoumáním těchto faktorů. Tyto faktory nelze chápat jako přímé

determinanty individuálního výkonu, ale jako faktory, které modifikují efekt úsilí, schopností a v nímání role. Mezi nejdůležitější faktory tohoto druhu jsou:

- Nedostatečné využívání času pracovníka (nedostatečné zadávání úkolů) či přetížení navzájem si konkurujícími úkoly (špatná organizace práce, překrývání pravomocí).
- Zařízení a vybavení nepřiměřené dané práci.
- Nejasná pravidla a metody řízení ovlivňující práci.
- Nedostatek spolupráce ze strany ostatních pracovníků.
- Nedostatečné vysvětlení práce, nedostatečná instruktáž, nedostatky v zadávání úkolů.
- Nedostatky ve vzdělávání pracovníků.
- Typ kontroly pracovníka.
- Teplota, osvětlení, hluk, výpary aj.
- Nevhodné uspořádání pracoviště.
- Nevhodné tempo strojů (např. linek).
- Životní podmínky pracovníka (situace v rodině, bydlení, časově náročná dojíždka do zaměstnání, nemoc apod.).
- Štěstí (Koubek, 2015, s. 214, 215).

3 EMPIRICKÉ ŠETŘENÍ

3.1 Dotazníkové šetření a cíl výzkumu

K průzkumu spokojenosti a motivace zaměstnanců na MěÚ Pelhřimov byly použity metody kvantitativního výzkumu (internetové dotazníkové šetření) a analýzy textu. Dotazník byl vytvořen z celkem 29 stručných otázek a jeho vyplnění bylo zcela anonymní. Uzavřených otázek s možností zakroužkování jediné odpovědi bylo 23 a otevřených otázek, ve které dostali respondenti možnost se rozepsat, celkem 5.

Dotazník byl rozdělen tak, aby pokryl oblast týkající se pracovní spokojenosti i motivace. Otázky v dotazníku byly formulovány tak, aby lícovaly s teoretickou částí této bakalářské práce. Dotazníkové šetření by mělo poskytnout komplexní obraz o motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců MěÚ Pelhřimov a také sloužit jako cenné informace pro vedení MěÚ Pelhřimov, které by na základě tohoto šetření mohlo například zlepšit nedostatky v tomto podniku.

Dotazník byl vytvořen za pomoci webové stránky www.survio.com, která nabízí bezplatné vytvoření online dotazníku. Následně byla data převedena do programu MS Excel a poté z nich byly vytvořeny grafy a tabulky.

Tato bakalářská práce si klade za cíl zanalyzovat a zhodnotit, jak jsou zaměstnanci MěÚ Pelhřimov spokojeni se svou vykonávanou prací a jaké faktory je nejvíce, či naopak nejméně motivují.

Sběr dat

Po vzájemné dohodě se vstřícnou personalistkou byl vyhotoven online dotazník, který autor této bakalářské práce poté předal paní personalistce ke kontrole, která ho zkontualovala s panem tajemníkem, následně schválila a e-mailem rozeslala zaměstnancům MěÚ Pelhřimov.

Fyzický počet zaměstnanců MěÚ Pelhřimov činil ke dni 31.12.2018 celkem 129 osob. Dotazníkové šetření bylo spuštěno dne 6.2.2019 a ukončeno 8.2.2019 – probíhalo 2 dny. Ze 129 zaměstnanců dosáhla celková návratnost dotazníku čísla 66, tedy 51 %.

Výzkumné předpoklady

Byly stanoveny tyto výzkumné předpoklady:

1. Většina zaměstnanců je se svou prací na MěÚ Pelhřimov celkově spokojena.
2. Většina zaměstnanců MěÚ Pelhřimov je ohledně vztahů na pracovišti spokojena.
3. MěÚ Pelhřimov dostatečně motivuje většinu svých zaměstnanců.
4. Pro zaměstnance MěÚ Pelhřimov je nejvíce motivující odměnou finanční ohodnocení.

3.2 Výsledky dotazníkového šetření a jejich interpretace

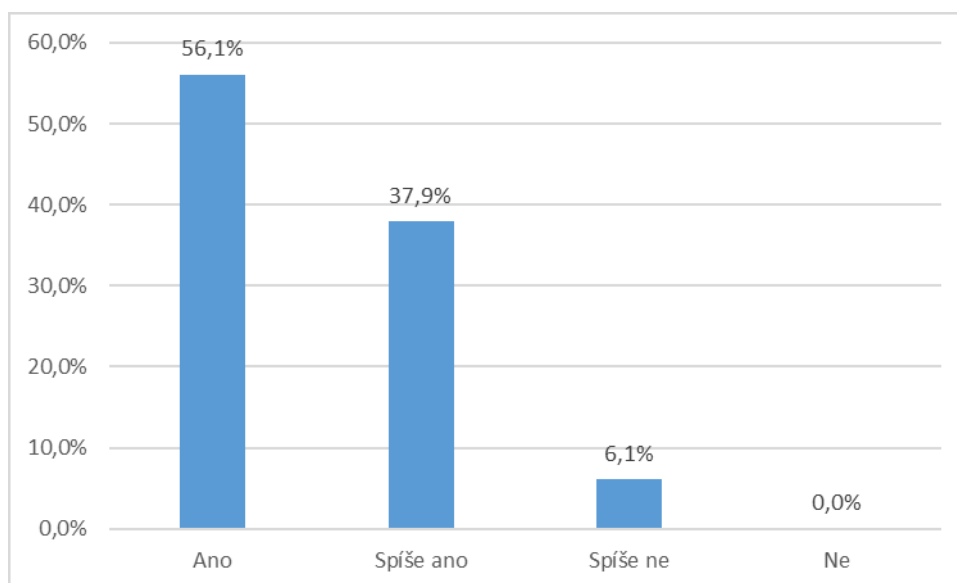
Identifikace respondentů

Jelikož bylo dotazníkové šetření kompletně anonymní, je možné provést identifikaci respondentů na základě pohlaví, věku, nejvyššího dosaženého vzdělání a délky zaměstnaneckého poměru na MěÚ Pelhřimov.

Z dotazníkového šetření vyplývá, že na MěÚ Pelhřimov pracují zejména ženy (57,6 %). Nejvíce zaměstnanců dosahuje věku v rozmezí od 31 – 50 let (50,0 %). V podniku se nejčastěji vyskytují osoby, které jsou na MěÚ Pelhřimov zaměstnány více než 10 let (72,7 %). Nejvíce respondentů dosáhlo vysokoškolského vzdělání (53,8 %). Viz otázky č. 26, 27, 28 a 29.

Otázka č. 1: Jste spokojen(a) s prací na MěÚ Pelhřimov?

Graf 1: Jste spokojen(a) s prací na MěÚ Pelhřimov?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 3: Jste spokojen(a) s prací na MěÚ Pelhřimov?

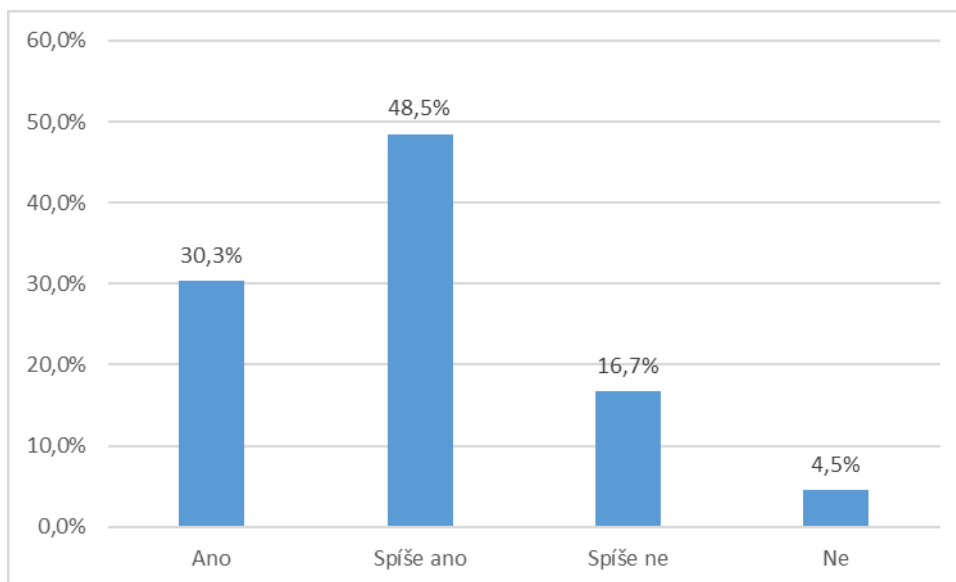
Možnosti odpovědí	Responzí
Ano	37
Spíše ano	25
Spíše ne	4
Ne	0

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na otázku ohledně celkové spokojenosti s prací na MěÚ Pelhřimov odpovědělo celkem 66 respondentů. Za absolutně spokojené lze považovat více než polovinu dotázaných – tedy 56,1 %, což je ve výsledku 37 zaměstnanců. Spíše spokojených zaměstnanců je 37,9 %, tedy 25 osob. Dohromady je tedy spokojených 62 zaměstnanců, což je rovných 94 % a tudíž většina. Absolutní nespokojenost nenastala ani u jednoho respondenta. Se svou prací na MěÚ Pelhřimov jsou spíše nespokojeni 4 zaměstnanci (6,1 %).

Otázka č. 2: Myslíte si, že MěÚ Pelhřimov dostatečně motivuje své zaměstnance?

Graf 2: Myslíte si, že MěÚ Pelhřimov dostatečně motivuje své zaměstnance?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 4: Myslíte si, že MěÚ Pelhřimov dostatečně motivuje své zaměstnance?

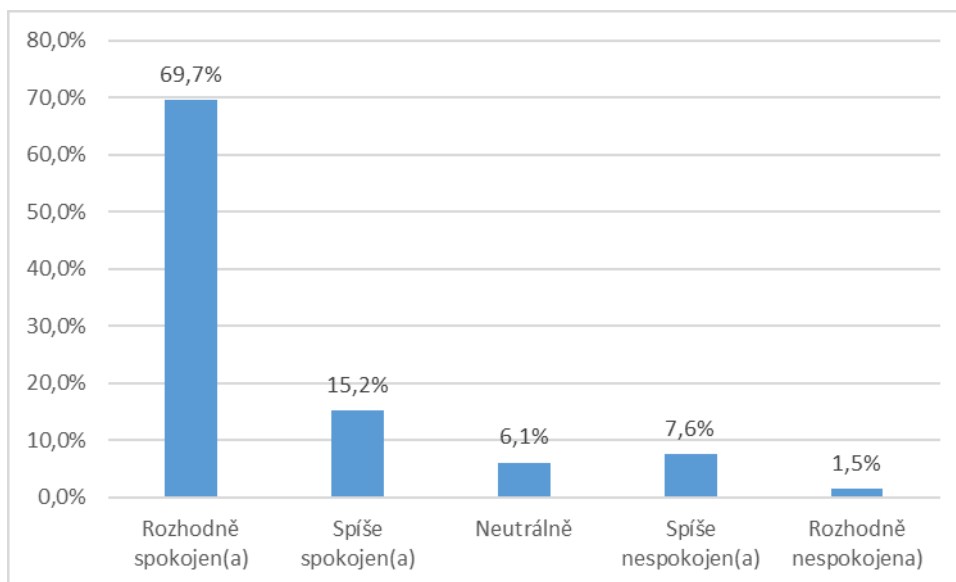
Možnosti odpovědí	Responzí
Ano	20
Spíše ano	32
Spíše ne	11
Ne	3

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

I na druhou otázku reagovalo celkem 66 zaměstnanců. Skoro polovina zaměstnanců (48,5 % - 32 respondentů) odpověděla na otázku, zdali si myslí, že MěÚ Pelhřimov dostatečně motivuje své zaměstnance, možností „spíše ano“. Možností „ano“ odpovědělo 20 respondentů, což odpovídá 30,3 %. Celkem je tedy spokojeno 52 zaměstnanců (78,8 %). U možnosti „spíše ne“ se sešlo 16,7 % odpovědí (11 osob) a otázkou „ne“ odpověděli 3 pracovníci. S motivací je tedy celkově nespokojeno 14 zaměstnanců z 66, což činí 21,2 %.

Otázka č. 3: Jaká je Vaše spokojenost s pracovními podmínkami (světlo, teplo...)?

Graf 3: Jaká je Vaše spokojenost s pracovními podmínkami (světlo, teplo...)?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 5: Jaká je Vaše spokojenost s pracovními podmínkami (světlo, teplo...)?

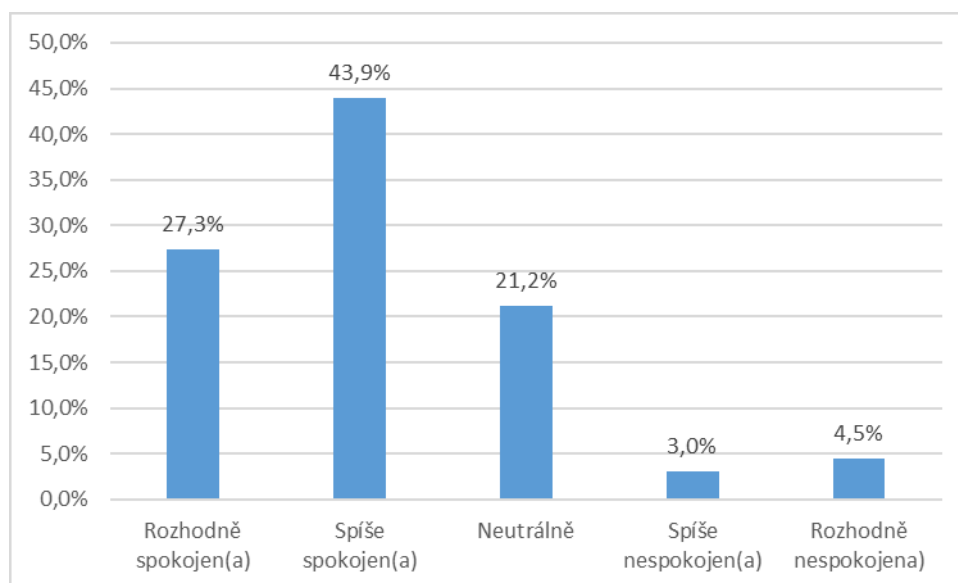
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně spokojen(a)	46
Spíše spokojen(a)	10
Neutrálně	4
Spíše nespokojen(a)	5
Rozhodně nespokojena)	1

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na otázku ohledně pracovních podmínek, jakými jsou například světlo či teplo na pracovišti, odpovědělo opět 66 zaměstnanců. Jednoznačně nejvíce odpovědí se sešlo u možnosti „rozhodně spokojen(a)“, kterou volilo 46 respondentů, což se rovná 69,7 %. Možnost „spíše spokojen(a)“ v dotazníku volilo 10 osob, tedy 15,2 %. Čtyři zaměstnanci (6,1 %) zvolili možnost „neutrálně“. Spíše nespokojeno bylo 5 osob (7,6 %) a rozhodně nespokojen byl 1 zaměstnanec (1,5 %). I v této otázce byly odpovědi spíše kladné – z tohoto hlediska je tedy spokojeno celkem 56 zaměstnanců, tedy 84,9 % a nespokojeno 6 zaměstnanců (9,1 %).

Otázka č. 4: Jaká je Vaše spokojenost ohledně pracovní zátěže (množství práce)?

Graf 4: Jaká je Vaše spokojenost ohledně pracovní zátěže (množství práce)?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 6: Jaká je Vaše spokojenost ohledně pracovní zátěže (množství práce)?

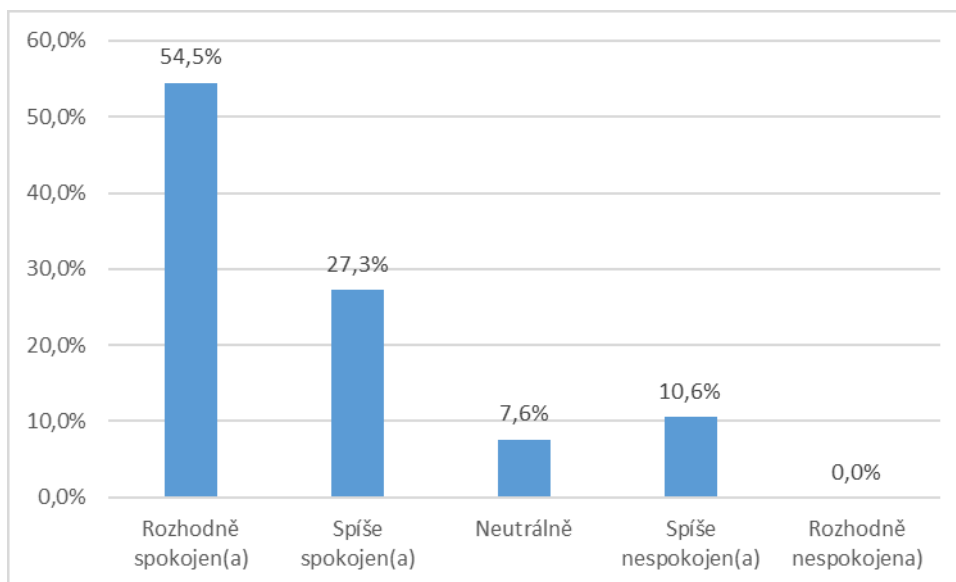
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně spokojen(a)	18
Spíše spokojen(a)	29
Neutrálně	14
Spíše nespokojen(a)	2
Rozhodně nespokojena)	3

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Celkem 66 odpovědí se sešlo také u čtvrté otázky, která se dotazuje na spokojenost zaměstnanců z hlediska jejich pracovní zátěže, čímž je myšleno množství práce, které na jednotlivé pracovníky připadá. V grafu nejvyšší příčky dosáhla možnost „spíše spokojen(a)“, kterou volilo 29 osob (43,9 %). Rozhodně spokojeno bylo pak 18 zaměstnanců (27,3 %) a pro možnost „neutrálně“ hlasovalo 14 pracovníků (21,2 %). Spíše nespokojení jsou z tohoto ohledu 2 zaměstnanci (3,0 %) a k absolutní nespokojenosti se přihlásili 3 pracovníci (4,5 %). Mezi spokojené lze tedy považovat 47 pracovníků (71,2 %) a mezi nespokojené 5 zaměstnanců (7,5 %).

Otázka č. 5: Jaká je Vaše spokojenost ohledně pracovní doby (příchody, odchody)?

Graf 5: Jaká je Vaše spokojenost ohledně pracovní zátěže (množství práce)?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 7: Jaká je Vaše spokojenost ohledně pracovní doby (příchody, odchody)?

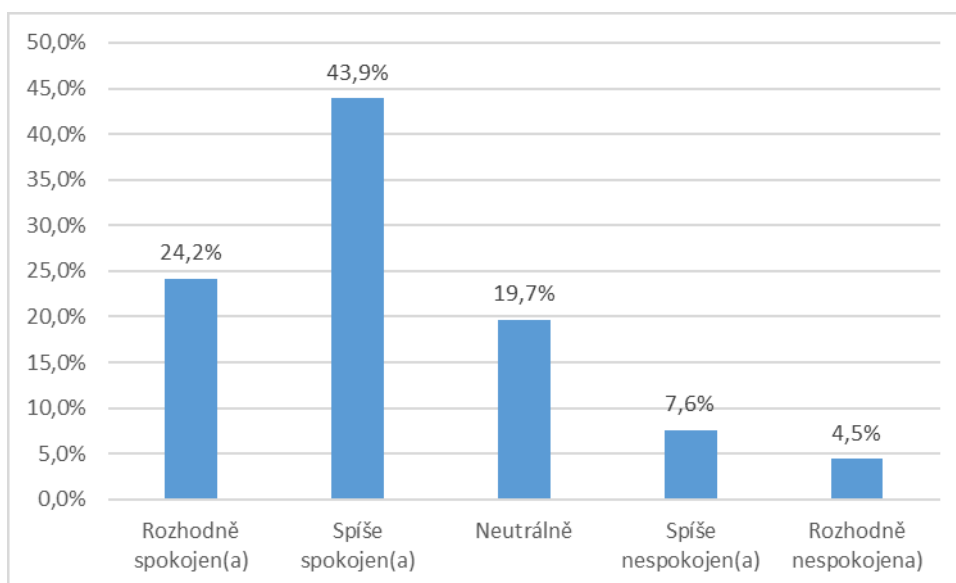
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně spokojen(a)	36
Spíše spokojen(a)	18
Neutrálně	5
Spíše nespokojen(a)	7
Rozhodně nespokojena)	0

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

U otázky ohledně spokojenosti s pracovní dobou odpovědělo celkem 66 respondentů. Mezi rozhodně spokojené lze z tohoto hlediska považovat 36 pracovníků, což činí 54,5 %, tedy více než polovinu respondentů. Spíše spokojeno je 18 osob (27,3 %) a pro možnost „neutrálně“ hlasovalo 5 zaměstnanců (7,6 %). Spíše nespokojeno je 7 pracovníků (10,6 %) a absolutní nespokojenost související s pracovní dobou na MěÚ Pelhřimov nevyjádřil nikdo. Spokojeno je tedy 54 pracovníků (81,8 %) a nespokojeno pak 7, tedy 10,6 %.

Otázka č. 6: Jaká je Vaše spokojenost ohledně platového ohodnocení?

Graf 6: Jaká je Vaše spokojenost ohledně platového ohodnocení?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 8: Jaká je Vaše spokojenost ohledně platového ohodnocení?

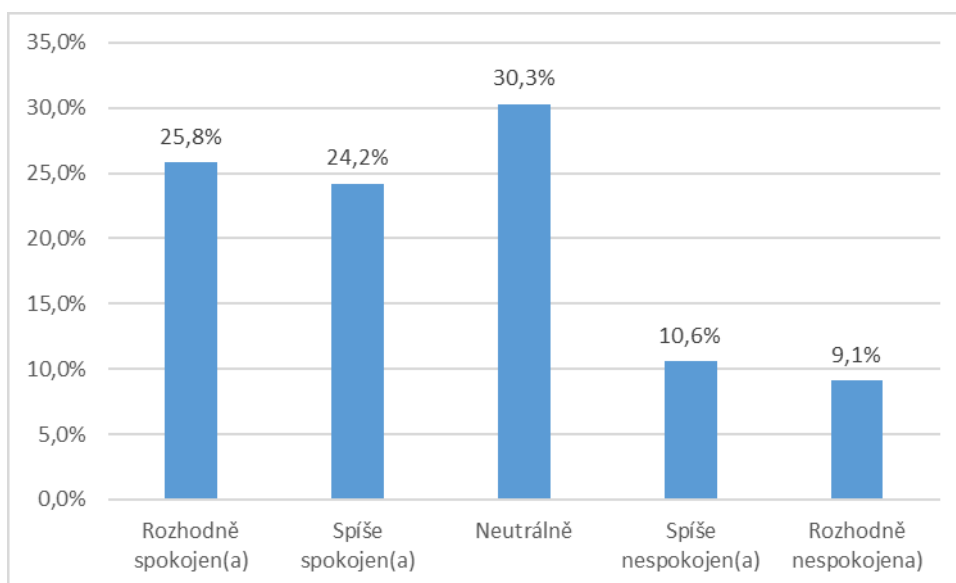
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně spokojen(a)	16
Spíše spokojen(a)	29
Neutrálně	13
Spíše nespokojen(a)	5
Rozhodně nespokojena)	3

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Šestá otázka se týká spokojenosti ohledně platového ohodnocení a odpovědělo na ni 66 zaměstnanců. Nejvíce odpovědí se sešlo u možnosti „spíše spokojen(a)“, pro kterou hlasovalo 29 pracovníků (43,9 %). Rozhodně spokojeno je z tohoto hlediska 16 zaměstnanců, což činí 24,2 %. Pro možnost „neutrálně“ se sešlo 13 hlasů (19,7 %). Spíše nespokojeno je, co se týče platového ohodnocení, 5 osob (7,6 %). Rozhodně nespokojeni jsou pak 3 zaměstnanci (4,5 %). I u této otázky převažuje spíše celková spokojenost. Mezi spokojené zaměstnance se z tohoto hlediska řadí 45 pracovníků – 68,1 %. Nespokojených je 8 zaměstnanců – 12,1 %.

Otázka č. 7: Jaká je Vaše spokojenost ohledně možnosti karierního růstu?

Graf 7: Jaká je Vaše spokojenost ohledně možnosti karierního růstu?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 9: Jaká je Vaše spokojenost ohledně možnosti karierního růstu?

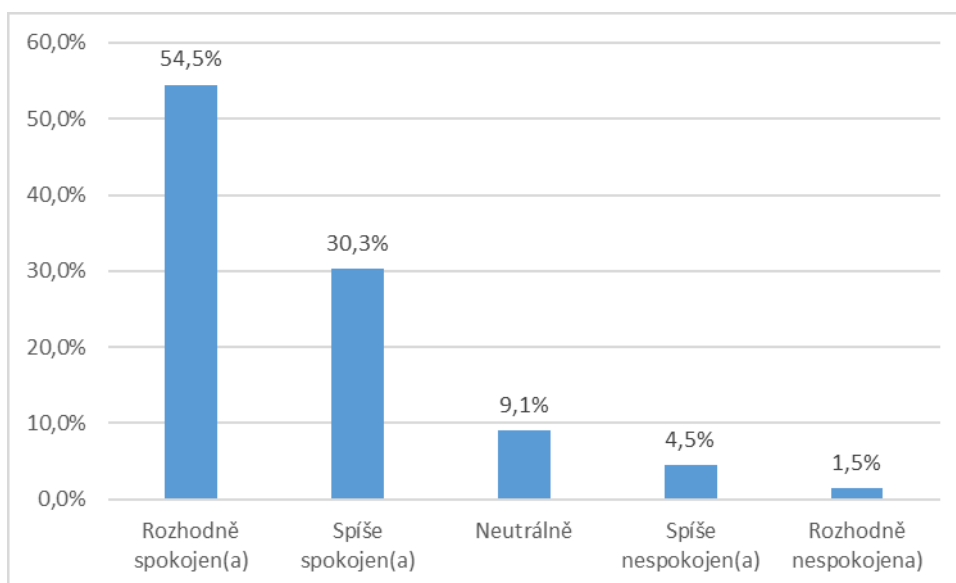
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně spokojen(a)	17
Spíše spokojen(a)	16
Neutrálně	20
Spíše nespokojen(a)	7
Rozhodně nespokojena)	6

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Sedmá otázka se táže na spokojenost zaměstnanců ohledně možnosti karierního růstu. I u této otázky se sešlo celkem 66 odpovědí. Nejvíce pracovníků (20 osob – 30,3 %) zvolilo možnost „neutrálně“. Rozhodně spokojeno je 17 zaměstnanců (25,8 %) a spíše spokojeno pak 16 zaměstnanců (24,2 %). Možností „spíše nespokojen(a)“ odpovědělo 7 pracovníků (10,6 %) a pro možnost „rozhodně nespokojen(a)“ hlasovalo 6 zaměstnanců (9,1 %). Spokojeno je tedy ohledně možnosti karierního růstu 33 pracovníků, což činí rovných 50 %, nespokojeno pak 13 osob, tedy 19,7 %.

Otázka č. 8: Jaká je Vaše spokojenost ohledně jistoty zaměstnání?

Graf 8: Jaká je Vaše spokojenost ohledně jistoty zaměstnání?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 10: Jaká je Vaše spokojenost ohledně jistoty zaměstnání?

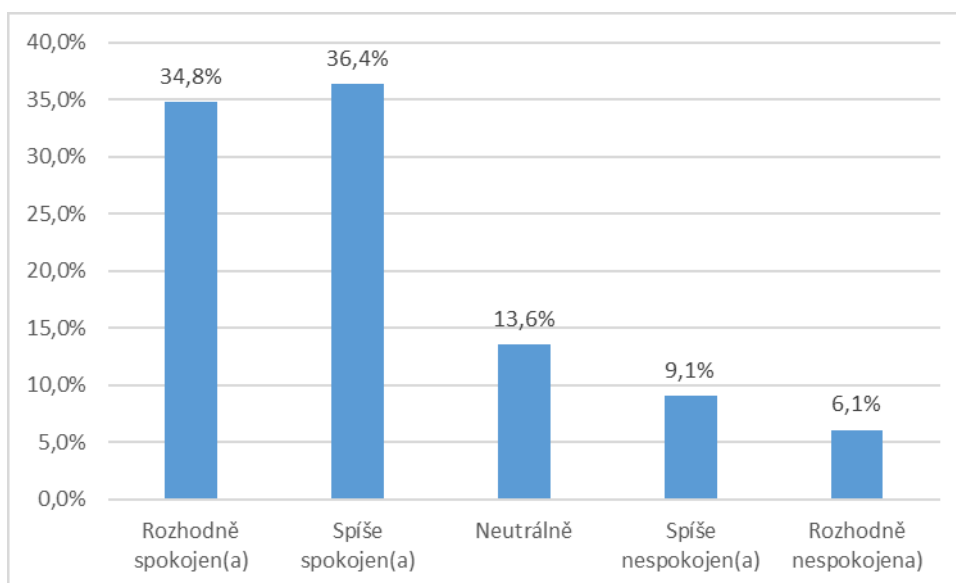
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně spokojen(a)	36
Spíše spokojen(a)	20
Neutrálně	6
Spíše nespokojen(a)	3
Rozhodně nespokojena)	1

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na otázku týkající se spokojenosti ohledně jistoty zaměstnání odpovědělo 66 respondentů. Z tohoto ohledu jednoznačně převažuje možnost „rozhodně spokojen(a)“, kterou volilo 36 zaměstnanců (54,5 %). Spíše spokojeno je 20 osob, tedy 30,3 % a k možnosti „neutrálně“ se přihlásilo 6 respondentů (9,1 %). Spíše nespokojeni byli 3 zaměstnanci (4,5 %) a rozhodně nespokojen byl 1 zaměstnanec (1,5 %). Celkově je tedy ohledně jistoty zaměstnání na MěÚ Pelhřimov spokojeno 56 respondentů, což odpovídá 84,8 %. Nespokojeni jsou pouze 4 zaměstnanci – 6 %.

Otázka č. 9: Jaká je Vaše spokojenost ohledně zaměstnaneckých výhod?

Graf 9: Jaká je Vaše spokojenost ohledně zaměstnaneckých výhod?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 11: Jaká je Vaše spokojenost ohledně zaměstnaneckých výhod?

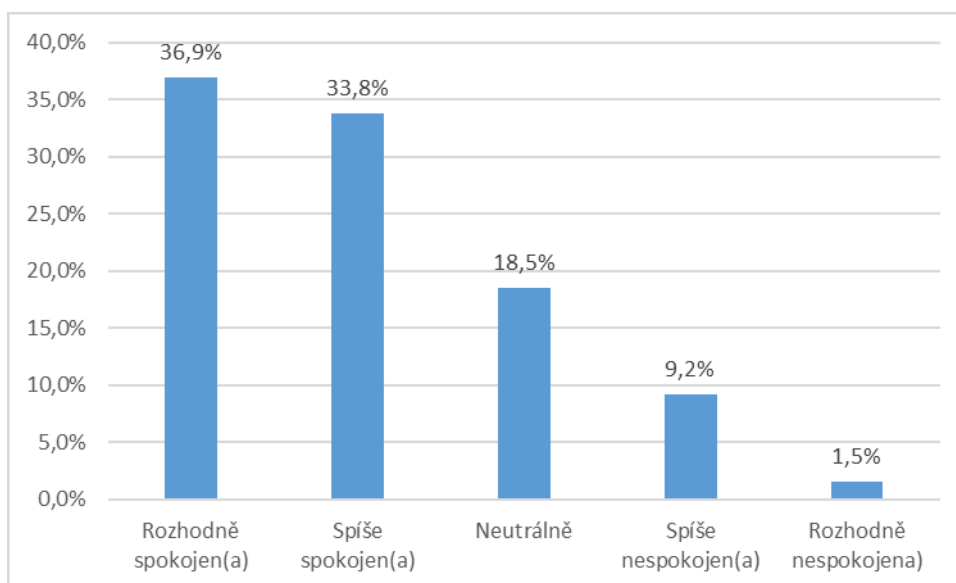
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně spokojen(a)	23
Spíše spokojen(a)	24
Neutrálně	9
Spíše nespokojen(a)	6
Rozhodně nespokojena)	4

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na otázku „jaká je Vaše spokojenost ohledně zaměstnaneckých výhod?“ odpovědělo 66 respondentů. Nejvíce hlasů se sešlo u možnosti „spíše spokojen(a) – 24 respondentů (36,4 %) a „rozhodně spokojen(a)“ – 23 respondentů (34,8 %). Možnost neutrálně volilo 9 pracovníků (13,6 %). Spíše nespokojeno je z hlediska zaměstnaneckých výhod, které MěÚ Pelhřimov poskytuje, 6 osob (9,1 %) a rozhodně nespokojeni jsou pak 4 zaměstnanci (6,1 %). Celkem je tedy spokojeno 47 pracovníků, což odpovídá 71,2 %. Nespokojeno je pak 10 zaměstnanců, tedy 15,2 %.

Otázka č. 10: Jaká je Vaše spokojenost ohledně vztahů na pracovišti?

Graf 10: Jaká je Vaše spokojenost ohledně vztahů na pracovišti?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 12: Jaká je Vaše spokojenost ohledně vztahů na pracovišti?

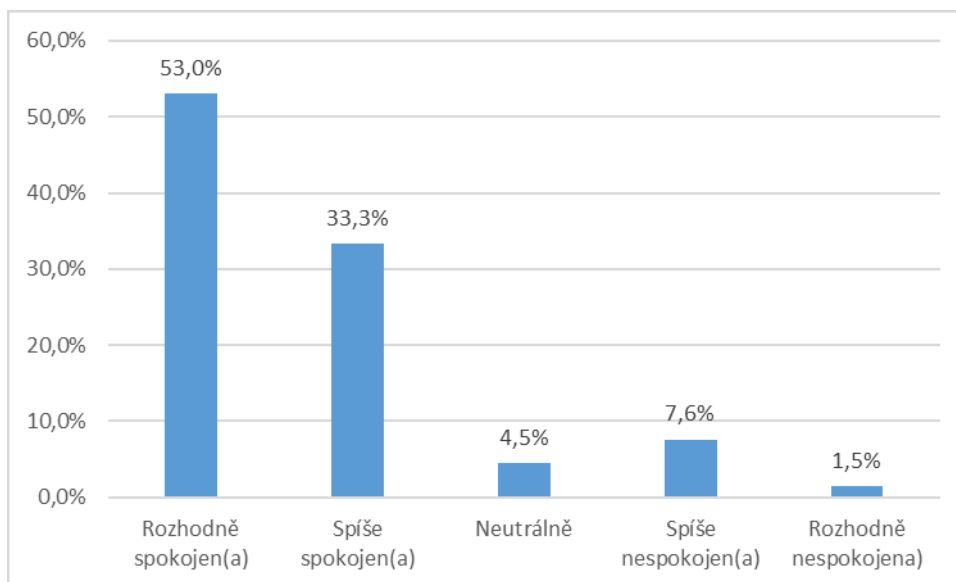
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně spokojen(a)	24
Spíše spokojen(a)	22
Neutrálně	12
Spíše nespokojen(a)	6
Rozhodně nespokojena)	1

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Otázka se týká spokojenosti ohledně vztahů na pracovišti. Zde se sešlo celkem 65 odpovědí. Z tohoto hlediska převažuje spokojenost – možnost „rozhodně spokojen(a)“ zvolilo 24 respondentů (36,9 %) a možnost „spíše spokojen(a)“ 22 respondentů (33,8 %). Pro odpověď „neutrálně“ hlasovalo 12 pracovníků (18,5 %). Spíše nespokojeno je, co se týče vztahů na pracovišti, 6 respondentů (9,2 %) a rozhodně nespokojeno pak 1 pracovník (1,5 %). Celkem je spokojeno tedy 46 respondentů, což činí 70,7 %. Nespokojeno pak 7 osob – 10,7 %.

Otázka č. 11: Jaká je Vaše spokojenost ohledně Vašeho vztahu s přímým nadřízeným?

Graf 11: Jaká je Vaše spokojenost ohledně Vašeho vztahu s přímým nadřízeným?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 13: Jaká je Vaše spokojenost ohledně Vašeho vztahu s přímým nadřízeným?

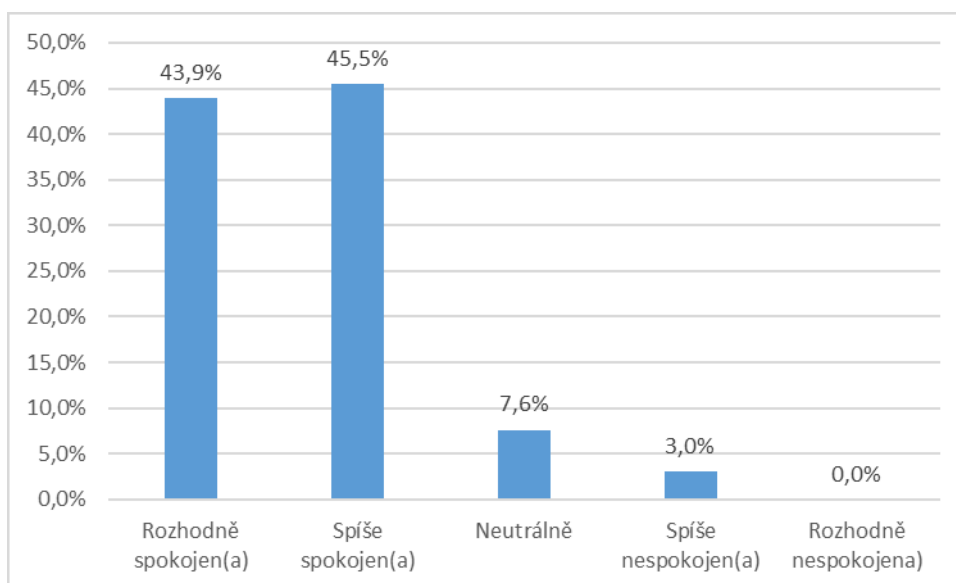
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně spokojen(a)	35
Spíše spokojen(a)	22
Neutrálně	3
Spíše nespokojen(a)	5
Rozhodně nespokojena)	1

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Otázka se týká spokojenosti ohledně vztahu zaměstnance s jeho přímým nadřízeným. U tohoto dotazu se sešlo celkem 66 odpovědí. Celkem 35 respondentů odpovědělo možnostmi „rozhodně spokojen(a)“, což činí 53,0 %. Spíše spokojeno bylo 22 zaměstnanců (33,3 %) a možnostmi „neutrálně“ odpověděli 3 pracovníci (4,5 %). Spíše nespokojeno bylo 5 osob (7,6 %) a 1 zaměstnanec (1,5 %) volil možnost „rozhodně nespokojen(a)“. Celkově bylo se vztahem s přímým nadřízeným spokojeno 57 respondentů, což činí 86,3 %. Nespokojeno bylo pak 6 osob – 9,1 %.

Otázka č. 12: Jaká je Vaše spokojenost ohledně zajímavosti vykonávané práce?

Graf 12: Jaká je Vaše spokojenost ohledně zajímavosti vykonávané práce?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 14: Jaká je Vaše spokojenost ohledně zajímavosti vykonávané práce?

Rozhodně spokojen(a)	29
Spíše spokojen(a)	30
Neutrálně	5
Spíše nespokojen(a)	2
Rozhodně nespokojena)	0

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Dvanáctá otázka se dotazovala na spokojenost ohledně zajímavosti vykonávané práce. Odpovědělo na ni 66 respondentů. Možnost „rozhodně spokojen(a)“ volilo 29 zaměstnanců, což činí 43,9 %. Spíše spokojeno je se zajímavostí vykonávané práce 30 pracovníků, tedy 45,5 %. Možnost „neutrálně“ zvolilo 5 osob (7,6 %). Spíše nespokojeni jsou se zajímavostí práce 2 pracovníci (3,0 %). Možnost „rozhodně nespokojen(a)“ nikdo nezvolil. Převažuje tedy z tohoto hlediska spokojenost – mezi spokojenými je tedy 59 respondentů, což je v procentuálních hodnotách 89,4 %. Nespokojeni jsou tedy pouze 2 zaměstnanci, tedy 3,0 %.

Otázka č. 13: S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a) nejvíce?

Tabulka 15: S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a) nejvíce?

Odpovědi:
1. Vztahy na pracovišti včetně pocitu sociální jistoty
2. Práce v blízkosti bydliště
3. Placené parkoviště u úřadu
4. Dobrá spolupráce s kolegy
5. Pracovní podmínky a organizace pracovní doby
6. Pohyblivá pracovní doba, dobré vztahy na svém odboru, vstřícnost vedoucího odboru
7. Práce je různorodá a zajímavá
8. Zajímavost práce v samosprávě
9. Pracovní podmínky
10. Jistota práce
11. Zajímavá práce
12. Supervize, společně řešení složitých kauz
13. Práce s lidmi
14. Pracovní doba, jistota zaměstnání, světlo, teplo
15. Pestrost práce, práce s lidmi
16. Rozmanitost práce
17. Pracovní prostředí, jistota zaměstnání, vztahy na pracovišti, dodržování Zákoníku práce
18. Pracovní doba, možnost vzdělávání se
19. Přístup, spolupráce a ochota mé vedoucí, na kterou se mohu obrátit nejen v pracovních, ale i osobních záležitostech.
20. Vztahy na pracovišti
21. Náplň práce
22. Celková spokojenost
23. Jistota zaměstnání, pracovní podmínky, flexibilní pracovní doba, klidné pracovní podmínky a vztahy na pracovišti, zaměstnanecké benefity (stravenky, FKSP), možnost vzdělávání se
24. Jistota zaměstnání
25. Vztahy na pracovišti, kolegiálnost, zodpovědnost kolegů
26. Pracovní podmínky a zaměstnanecké výhody
27. Pestrá práce na REG. VOZ. + EV. ŘID.
28. S panem tajemníkem a jeho vstřícným přístupem
29. S prací, která mě baví
30. Mám odbornou práci v místě bydliště, která odpovídá mým schopnostem
31. Organizace pracovní doby
23. Práce mě baví, kolektiv
33. S panem tajemníkem
34. Pracovní doba, 5 týdnů dovolené
35. Pracovní doba
36. S rozmanitostí práce a řešených úkolů.
37. Stabilní pracovní prostředí
38. Pracovní podmínky
39. 100% realizace
40. Poznám spoustu zajímavých lidí z okolí, práce s lidmi
41. Jsem celkově spokojen
42. Pěkné prostředí, zajímavá práce
43. S kolektivem kolegů z odboru, ale i s vybranými kolegy z jiných odborů. Vzájemná výborná spolupráce a komunikace při řešení úkolů
44. Jsem spokojena s rozmanitostí pracovních úkolů, velmi kladně hodnotím komunikaci a spolupráci s vedoucí odboru a vzájemné vztahy s kolegy v kanceláři
45. Odměny

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na otevřenou otázku „S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a) nejvíce?“ odpovědělo celkem 45 respondentů. Respondenti nejčastěji odpovídali, že jsou na MěÚ Pelhřimov nejvíce spokojeni s **pracovní dobou** (8 odpovědí); **zajímavostí práce** (8 odpovědí); **vztahy na pracovišti** (7 odpovědí); **jistotou zaměstnání** (7 odpovědí); **pracovními podmínkami** (5 odpovědí); **se zaměstnaneckými výhodami** (3 odpovědi) jako jsou například stravenky či 5 týdnů dovolené; **spolupráce s vedoucí odboru** (2 odpovědi); **celková spokojenost** (2 odpovědi); **pracovní prostředí** (2 odpovědi) nebo **možností vzdělávat se** (2 odpovědi).

Dále respondenti odpovídali takto: pocit sociální jistoty, práce v blízkosti bydliště, placené parkoviště u úřadu, dobrá spolupráce s kolegy, vstřícnost vedoucího odboru, supervize, společné řešení složitých kauz, práce s lidmi, dodržování Zákoníku práce, přístup, ochota vedoucí, na kterou se lze obrátit nejen v pracovních, ale také v osobních záležitostech, náplň práce, 100% realizace, poznání mnoha zajímavých lidí, spokojenost s kolektivem kolegů z odboru, ale i s vybranými kolegy z jiných odborů, vzájemná výborná spolupráce a komunikace při řešení úkolů a odměny.

Otázka č. 14: S čím konkrétním naopak nejste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a)?

Tabulka 16: S čím konkrétním naopak nejste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a)?

Odpovědi:
1. Chybějící parkoviště pro zaměstnance v areálu
2. Pracovní doba, platové ohodnocení
3. S některými vztahy kolegů mezi sebou.
4. Mohly by se zlepšit některé mezilidské vztahy na pracovišti
5. Když se káže voda a pije víno, málo zaměstnaneckých výhod, malá vnitřní spolupráce v MěÚ Pelhřimov
6. Špatné vztahy a nevhodné pracovní prostory
7. Vztahy uvnitř úřadu
8. Vztahy na pracovišti
9. Chybí nám sick days
10. Jistota práce
11. Velmi problémoví klienti
13. Vztahy s nadřízenými
14. Vztahy na pracovišti a řešení personálních otázek
15. Budova MěÚ by zasloužila rekonstrukci - hezčí prostředí
15. Komunikace mezi zaměstnanci a vedením. Reorganizace zaměstnanců a nábor nových zaměstnanců z řad Celní správy a Humpolecka
16. Negativně hodnotím to, že jednotlivé pracovnice odboru mají různě nastavené pracovní náplně při vykonávání stejné práce. Téměř všechny pracovnice potřebují ke své práci řídičské oprávnění, ale jen některé mají v pracovní smlouvě uvedeno, že mají povinnost řídit. Tito zaměstnanci rozváží i další kolegyně na sociální šetření a nejsou za tuto činnost nijak ohodnoceny
17. Pracovní zátěž
18. Nepružný systém práce
19. Městský úřad nepřispívá zaměstnancům na penzijní připojištění
20. Vztahy na pracovišti a nemožnost kariérního růstu
21. V letním období teplota na pracovišti, která se pohybuje téměř denně v rozsahu 25 °C - 32 °C. Při těchto teplotách se špatně udržuje pozornost, fyzická i psychická zátěž, klesá výkonnost
22. Délka dovolené
23. Bylo by vhodné zavést indispoziční volno
24. Pracovní podmínky (v létě teplo v kanceláři)
25. Přístup a názory části veřejnosti na naši práci
26. Nemožnost kariérního růstu
27. Negativní přístup některých klientů při odbavování jejich žádostí
28. Informovanost
29. Slabé, malé kompetence
30. Úklid na pracovišti
31. Slabý intelekt vedoucího
23. Naplánování firemního večírku den před dlouhým pracovním dnem
33. Zaměstnanecké výhody
34. Chybí některé benefity (např. sick days, příspěvek na penzijní připojištění, možnost home office), platové ohodnocení

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na otevřenou otázku „S čím konkrétním naopak nejste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a)?“ odpovědělo celkem 34 respondentů. Respondenti nejčastěji odpovídali, že jsou na MěÚ Pelhřimov nespokojeni se **vztahy na pracovišti** (8 odpovědí) – s kolegy i s nadřízenými; **zaměstnaneckými výhodami** (5 odpovědí) – např. absence sick days, příspěvku na penzijní pojištění, možnost home office; **pracovními podmínkami** (2 odpovědi) – v letních měsících teplo na pracovišti; **nevhodnými pracovními prostory** (2 odpovědi) – budova MěÚ Pelhřimov by si zasloužila rekonstrukci; **problémovými klienty** (2 odpovědi) – negativní přístup některých klientů při odbavování jejich žádostí.

Dále respondenti odpovídali takto: chybějící parkoviště pro zaměstnance v areálu, když se káže voda a pije víno, malá vnitřní spolupráce v MěÚ Pelhřimov, jistota práce, velmi problémoví klienti, řešení personálních otázek, komunikace mezi zaměstnanci a vedením, reorganizace zaměstnanců a nábor nových zaměstnanců z řad Celní správy a Humpolecka, pracovní zátěž, nepružný systém práce, nemožnost kariérního růstu, informovanost, slabé kompetence, úklid na pracovišti, slabý intelekt vedoucího a naplánování firemního večírku den před dlouhým pracovním dnem. *„Negativně hodnotím to, že jednotlivé pracovnice odboru mají různě nastavené pracovní náplně při vykonávání stejné práce. Téměř všechny pracovnice potřebují ke své práci řidičské oprávnění, ale jen některé mají v pracovní smlouvě uvedeno, že mají povinnost řídit. Tito zaměstnanci rozváží i další kolegyně na sociální šetření a nejsou za tuto činnost nijak ohodnoceny,“* znělo vyjádření jednoho z respondentů.

Otázka č. 15: Co byste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov zlepšil(a)/změnil(a) v rámci spokojenosti zaměstnanců?

Tabulka 17: Co byste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov zlepšil(a)/změnil(a) v rámci spokojenosti zaměstnanců?

Odpovědi:
1. Zavedení příspěvku na důchodové připojištění
2. Home office
3. Zavést příspěvek zaměstnancům na penzijní připojištění ve stejné výši jako je jejich vlastní příspěvek (max. 1000,- Kč) tak, aby byli lépe zabezpečeni, až přijde starobní důchod
4. Úprava pracovního prostředí, lepší informovanost o změnách na úradě. Komunikace mezi zaměstnanci
5. Vztahy uvnitř úřadu
6. Přidat alespoň 3 dny volna
7. Možnost čerpání alespoň 2 dnů volna při indispozici
8. Jasnější vymezení kompetencí jednotlivých odborů
9. Prostředí ve společných prostorách, úklid
10. 25% růst platů
11. Zavedení výhod - např. zařízení města (bazén) zdarma
12. Klimatizace v kancelářích.
13. Nastolil bych určující řády, které by upřesnily některé kompetence, práva, povinnosti.
14. Lepší pracovní prostory
15. Zaměstnanecké benefity
16. Spolupráce mezi odbory
17. Vytváření dobrých vztahů na pracovišti.
18. Přidat některé benefity (např. sick days, příspěvek na penzijní připojištění atd.), platové ohodnocení
19. Zaměstnanecké benefity
20. Vztahy na pracovišti, s nově příchozími kolegy se osobně neznám
21. Udržovat stávající stav - hodnotím pouze REG. VOZ. + REG. ŘIDIČŮ
22. Dny volna na nemoc
23. Větší informovanost
24. Větší možnosti zaměstnaneckých výhod
25. Klimatizované kanceláře
26. Pracovní podmínky - v létě nesnesitelné horko
27. Zavedení sick days
28. Řešení personálních otázek
29. Větší otevřenost a upřímnost mezi kolegy
30. Zavedla bych dny volna při krátkodobé nevolnosti
31. Zaměstnanecké výhody - sick day
32. Lepší propojenost jednotlivých odborů
33. Ocenila bych, pokud by bylo možné tzv. vybrat nadělané hodiny například v následujícím měsíci či skončit pracovní den o něco dříve
34. Více společenských a sportovních aktivit

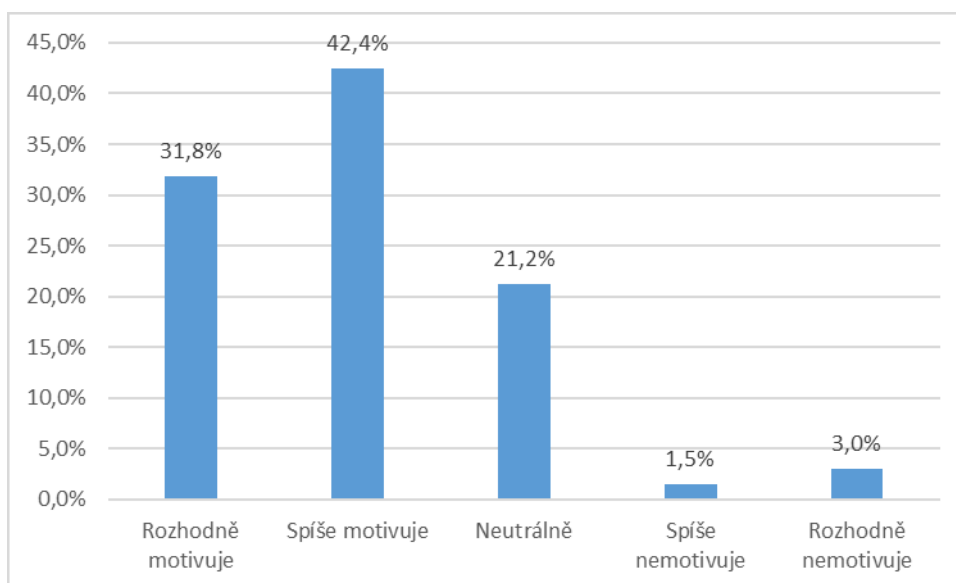
Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na otevřenou otázku „Co byste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov zlepšil(a)/změnil(a) v rámci spokojenosti zaměstnanců?“ odpovědělo celkem 34 respondentů. Respondenti nejčastěji odpovídali, že by v rámci spokojenosti zaměstnanců na MěÚ Pelhřimov zlepšili/změnili **zaměstnanecké výhody** (12 odpovědí) – např. zavedení home office, přidání alespoň 3 dnů volna, možnost čerpání alespoň 2 dnů volna při nemoci, využívání zařízení města (bazén) zdarma či zavedení sick days; **pracovní prostředí** (6 odpovědí) – např. úklid ve společných prostorách nebo klimatizace v kancelářích; **vztahy na pracovišti** (3 odpovědi); **jasnější vymezení kompetencí** (2 odpovědi); **lepší informovanost zaměstnanců** (2 odpovědi).

Dále respondenti odpovídali takto: komunikace mezi zaměstnanci, jasnější vymezení kompetencí jednotlivých odborů, 25% růst platů, udržovat stávající stav (odbor reg. voz. + reg. řidičů), řešení personálních otázek, větší otevřenost a upřímnost mezi kolegy, lepší propojenost jednotlivých odborů a více společenských a sportovních aktivit. *„Ocenila bych, pokud by bylo možné tzv. vybrat nadělané hodiny například v následujícím měsíci či skončit pracovní den o něco dříve,“* znělo vyjádření jednoho z respondentů.

Otázka č. 16: Jak Vás motivuje platové ohodnocení ke kvalitní práci?

Graf 13: Jak Vás motivuje platové ohodnocení ke kvalitní práci?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 18: Jak Vás motivuje platové ohodnocení ke kvalitní práci?

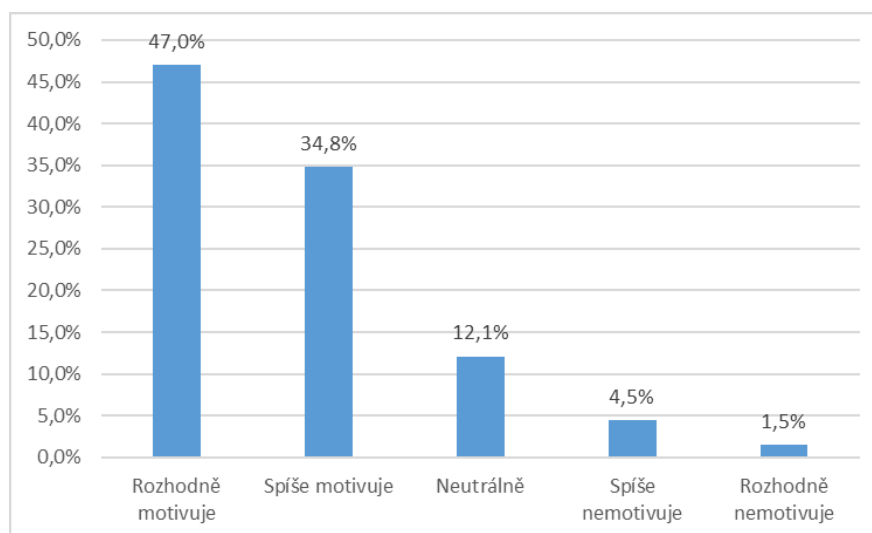
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně motivuje	21
Spíše motivuje	28
Neutrálně	14
Spíše nemotivuje	1
Rozhodně nemotivuje	2

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na otázku „Jak Vás motivuje platové ohodnocení ke kvalitní práci?“ odpovědělo celkem 66 respondentů. Nejvyšší příčky dosáhla odpověď „spíše motivuje“, kterou zvolilo 28 pracovníků (42,4 %). Rozhodně motivováno je v tomto ohledu 21 pracovníků, tedy 31,8 %. Odpověď „neutrálně“ zvolilo 14 osob (21,2 %). Motivace platovým ohodnocením na MěÚ Pelhřimov spíše nemotivuje 1 pracovníka (1,5 %) a rozhodně nemotivuje 2 zaměstnance (3,0 %). Spokojeno je tedy celkem 49 respondentů, což činí 74,2 % a nespokojeni jsou 3 pracovníci (4,5 %).

Otázka č. 17: Jak Vás motivují odměny, které MěÚ Pelhřimov poskytuje, ke kvalitní práci?

Graf 14: Jak Vás motivují odměny, které MěÚ Pelhřimov poskytuje, ke kvalitní práci?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 19: Jak Vás motivují odměny, které MěÚ Pelhřimov poskytuje, ke kvalitní práci?

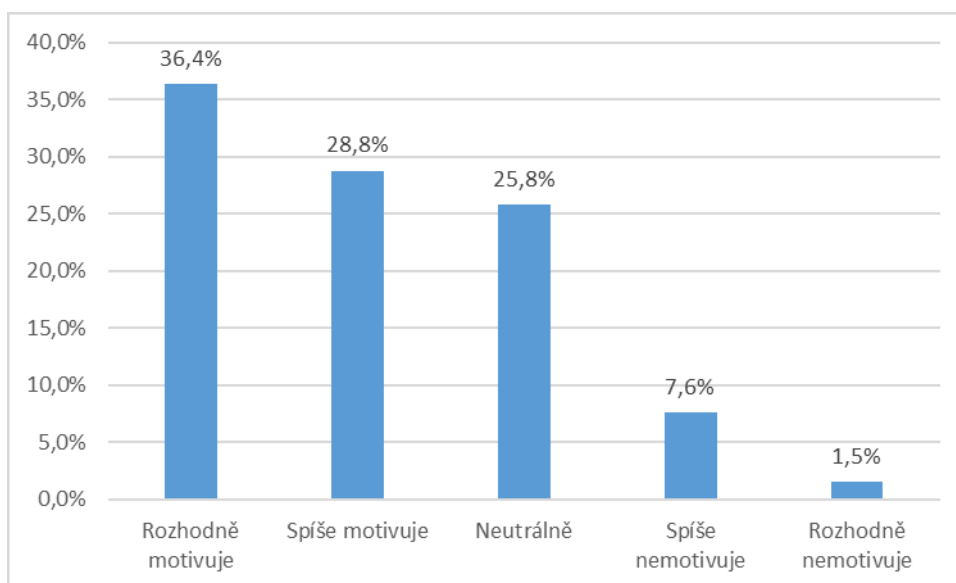
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně motivuje	31
Spíše motivuje	23
Neutrálně	8
Spíše nemotivuje	3
Rozhodně nemotivuje	1

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na otázku ohledně motivace z hlediska odměn, které MěÚ Pelhřimov svým zaměstnancům poskytuje, odpovědělo 66 zaměstnanců. Zde byla téměř polovina odpovědí zodpovězena možností „rozhodně motivuje“, kterou zvolilo 31 respondentů (47,0 %). Druhou nejčastější variantou poté byla odpověď „spíše motivuje“, na kterou takto odpovědělo 23 pracovníků. (34,8 %). Variantu „neutrálně“ zvolilo 8 zaměstnanců (12,1 %). Odměny na MěÚ Pelhřimov spíše nemotivují 3 respondenty (4,5 %) a 1 pracovník odpověděl možností „rozhodně nemotivuje“ (1,5 %). Z dotazníku vyplývá, že s odměnami je spokojeno 54 respondentů, což činí 81,8 %. Mezi nespokojené se řadí 4 zaměstnanci (6,0 %).

Otázka č. 18: Jak Vás motivují spolupracovníci – kolegové ke kvalitní práci?

Graf 15: Jak Vás motivují spolupracovníci – kolegové ke kvalitní práci?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 20: Jak Vás motivují spolupracovníci – kolegové ke kvalitní práci?

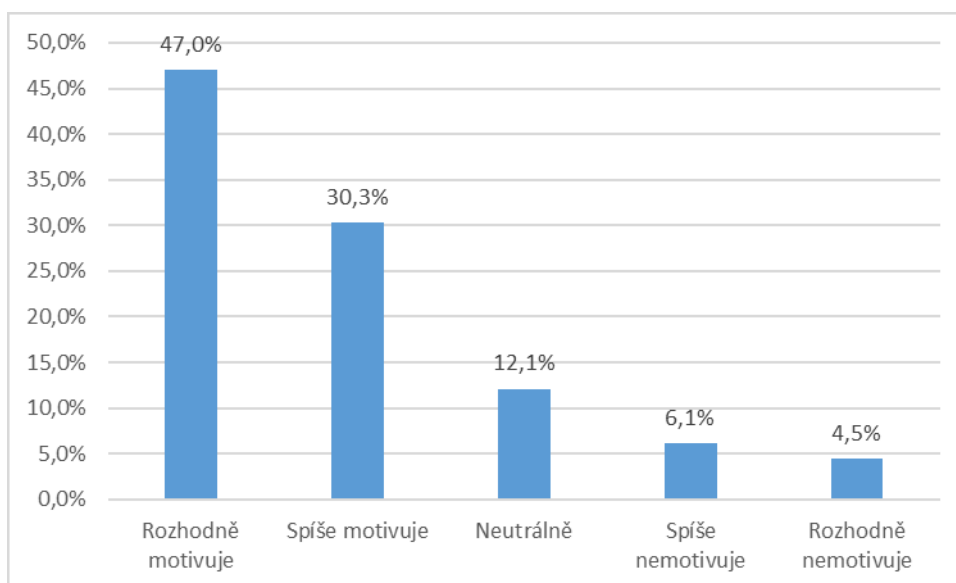
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně motivuje	24
Spíše motivuje	19
Neutrálně	17
Spíše nemotivuje	5
Rozhodně nemotivuje	1

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na otázku týkající se motivace z hlediska spolupracovníků – kolegů, odpovědělo 66 respondentů. Pracovní kolegové rozhodně motivují ke kvalitní práci 24 zaměstnanců, tedy 36,4 %. Spíše motivují 19 osob, což činí 28,8 %. Na odpověď „neutrálně“ pak odpovědělo 17 pracovníků (25,8 %). Spolupracovníci spíše nemotivují ke kvalitní práci 5 zaměstnanců (7,6 %) a rozhodně nemotivují 1 osobu (1,5 %). Z tohoto hlediska je spokojeno 43 (65,2 %) respondentů a nespokojeno 6 pracovníků (9,1 %).

Otázka č. 19: Jak Vás motivuje uznání a pochvala ke kvalitní práci?

Graf 16: Jak Vás motivuje uznání a pochvala ke kvalitní práci?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 21: Jak Vás motivuje uznání a pochvala ke kvalitní práci?

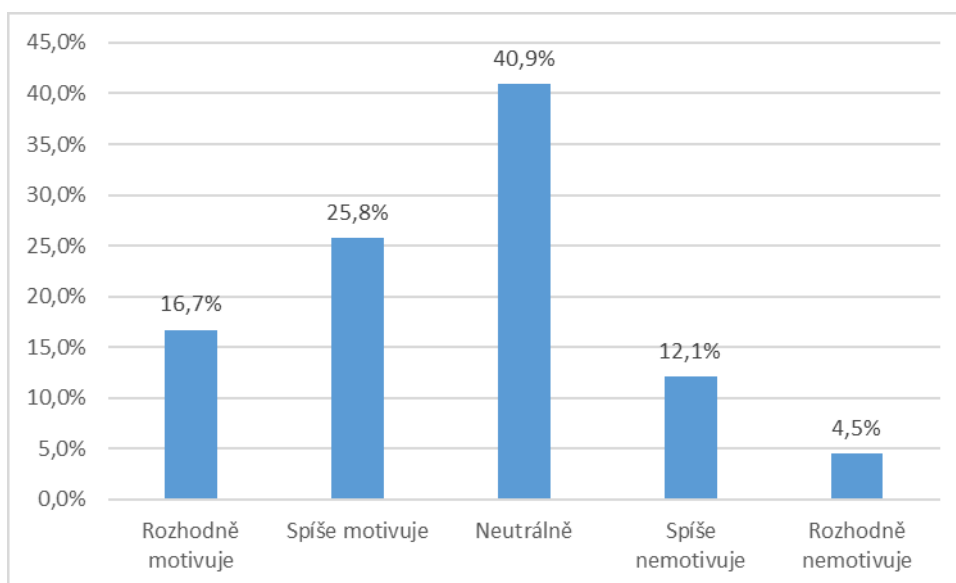
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně motivuje	31
Spíše motivuje	20
Neutrálně	8
Spíše nemotivuje	4
Rozhodně nemotivuje	3

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Devatenáctá otázka se dotazovala na motivaci zaměstnanců ke kvalitní práci z hlediska uznání a pochvaly. I u této otázky se sešlo celkem 66 odpovědí, z nichž téměř polovina byla „rozhodně motivuje“, kterou zvolilo 31 pracovníků, tedy 47,0 %. Možností „spíše motivuje“ odpovědělo 20 pracovníků, což odpovídá 30,3 %. Neutrálně hodnotilo 8 respondentů (12,1 %). Uznání a pochvala spíše nemotivuje ke kvalitní práci 4 zaměstnance (6,1 %) a rozhodně nemotivuje 3 osoby (4,5 %). Motivovaných zaměstnanců je celkem 51 – 77,3 %, nemotivovaných poté 7 – 10,6 %.

Otázka č. 20: Jak Vás motivuje možnost kariérního růstu ke kvalitní práci?

Graf 17: Jak Vás motivuje možnost kariérního růstu ke kvalitní práci?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 22: Jak Vás motivuje možnost kariérního růstu ke kvalitní práci?

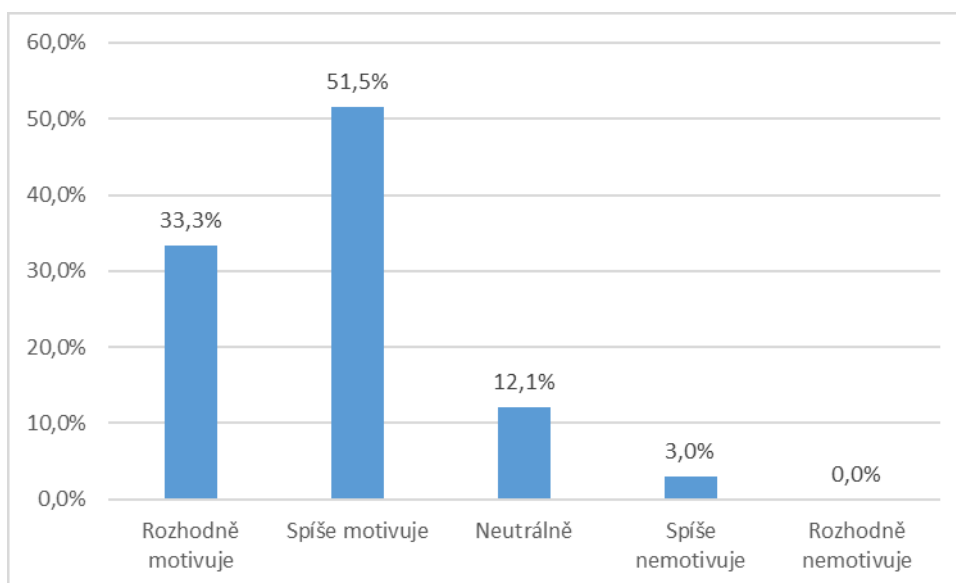
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně motivuje	11
Spíše motivuje	17
Neutrálně	27
Spíše nemotivuje	8
Rozhodně nemotivuje	3

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

U dvacáté otázky „Jak Vás motivuje možnost kariérního růstu ke kvalitní práci?“ se sešlo 66 responzí. Většina respondentů hlasovala pro odpověď „neutrálně“. Takto zodpovědělo 27 zaměstnanců, což činí 40,9 %. Spíše motivovaných je v tomto směru 17 osob, tedy 25,8 % a rozhodně motivovaných je 11 pracovníků (16,7 %). Možnost kariérního růstu spíše nemotivuje 8 respondentů (12,1 %) a rozhodně nemotivuje 3 zaměstnance (4,5 %). Z tohoto ohledu je tedy motivováno 28 pracovníků (42,5 %) a nemotivováno 11, tedy 16,6 %.

Otázka č. 21: Jak Vás motivuje zajímavost Vaší práce ke kvalitní práci?

Graf 18: Jak Vás motivuje zajímavost Vaší práce ke kvalitní práci?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 23: Jak Vás motivuje zajímavost Vaší práce ke kvalitní práci?

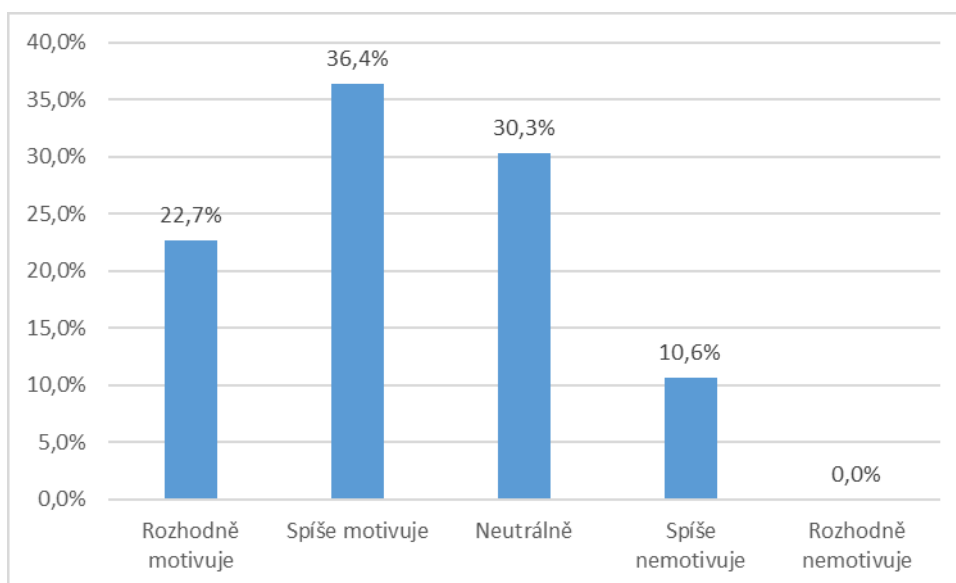
Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně motivuje	22
Spíše motivuje	34
Neutrálně	8
Spíše nemotivuje	2
Rozhodně nemotivuje	0

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tato otázka se týká toho, jak zaměstnance MěÚ Pelhřimov motivuje zajímavost jejich vykonávané práce k tomu, aby podávali dobré pracovní výsledky. Sešlo se celkem 66 responzí. Pro 34 pracovníků (51,5 %) je zajímavost jejich práce spíše motivující a rozhodně motivuje 22 respondentů (33,3 %). Odpověď „neutrálně“ volilo 8 zaměstnanců, což činí 12,1 %. Zajímavost práce spíše nemotivuje pouze 2 osoby (3,0 %) a možnost „rozhodně nemotivuje“ nezvolil ani jeden zaměstnanec. Z tohoto hlediska je tedy motivováno celkem 56 pracovníků, což odpovídá 84,8 %. Nemotivováni jsou 2 zaměstnanci (3,0 %).

Otázka č. 22: Jak Vás motivují zaměstnanecké výhody ke kvalitní práci?

Graf 19: Jak Vás motivují zaměstnanecké výhody ke kvalitní práci?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 24: Jak Vás motivují zaměstnanecké výhody ke kvalitní práci?

Možnosti odpovědí	Responzí
Rozhodně motivuje	15
Spíše motivuje	24
Neutrálně	20
Spíše nemotivuje	7
Rozhodně nemotivuje	0

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tato otázka zjišťuje, jak zaměstnance MěÚ Pelhřimov motivují zaměstnanecké výhody ke kvalitní práci. I zde odpovídalo 66 respondentů. Nejvíce pracovníků volilo možnost „spíše motivuje“, na kterou jich odpovědělo 24, tedy 36,4 %. O něco méně jich zodpovědělo možností „neutrálně“, celkem 20 zaměstnanců, což činí 30,3 %. Rozhodně motivovaných je ohledně zaměstnaneckých výhod 15 osob (22,7 %). Spíše nemotivovaných je 10,6 % a odpověď „rozhodně nemotivuje“ nebyla vyplněna ani jedním pracovníkem. Motivovaných zaměstnanců je tedy celkem 39 (59,1 %) a nemotivovaných 7 (10,6 %).

Otázka č. 23: Co Vás, jakožto zaměstnance MěÚ Pelhřimov, motivuje nejvíce?

Tabulka 25: Co Vás, jakožto zaměstnance MěÚ Pelhřimov, motivuje nejvíce?

Odpovědi:
1. Vztahy s kolegy a nadřízeným
2. Pomoci klientům
3. Platové ohodnocení, odměny, kolegové
4. Spokojenost našich klientů
5. Vyřešení situace klienta; dobrá spolupráce s kolegyněmi
6. Zajímavost práce v samosprávě
7. Pochvala před nastoupenou jednotkou a finance
8. Zajímavá práce
9. Spokojenost na pracovišti, dobrý pracovní kolektiv
10. Práce s lidmi
11. Plat
13. Kladné hodnocení práce
14. Platové ohodnocení, dobré vztahy s kolegy, jistota zaměstnání a zaměstnanecké benefity
15. Pochvala a uznání
16. Uznání za dobře provedenou práci a dobrý kolektiv
17. Různorodost práce
18. Uspokojení z úspěšně vykonané práce
19. Zajímavost práce, osobní kontakt s klienty, různorodost práce
20. Uznání přímého nadřízeného a můj dobrý pocit, když je moje práce v pořádku
21. Pochvala
22. Spokojený klient
23. Platové ohodnocení
24. Odměny, platové ohodnocení
25. Úsměvy nadřízených a spokojených občanů
26. Komunikace, pochvala, uznání
27. Je mi přes 50 let a snažím se vykonávat práci na slušné úrovni bez ohledu na okolnosti a bez ohledu na ty moderní motivační technologie manipulace se zaměstnanci. Navíc si myslím, že v podmínkách městských úřadů na ně není moc prostoru
28. Zajímavá práce, dobrý kolektiv, pracovní ohodnocení
29. Platový růst
30. Možnost užitečné práce a soulad s kolegy
31. Radost, když se práce dokončí kvalitně, včas a obyvatelé, kterých se to týká mi někdy třeba poděkují
23. Zajímavost práce
33. Motivuje mě, když vše má svůj řád a vše má své místo. Když vše klapne tak, jak má.
34. Zajímavá a různorodá práce
35. Zajímavost práce
36. Plat,odměny
37. Zajímavá práce
38. Pochvala, uznání, kolegové
39. Uznání
40. platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, odměny, jistota zaměstnání
41. Rozmanitost práce a řešených úkolů

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na otevřenou otázku „Co Vás, jakožto zaměstnance MěÚ Pelhřimov, motivuje nejvíce?“ odpovědělo celkem 41 respondentů. Respondenti nejčastěji odpovídali, že je nejvíce motivuje **platové ohodnocení** (9 odpovědí); **zajímavost práce** (7 odpovědí); **pracovní kolektiv** (7 odpovědí) – např. soulad s kolegy či dobrá spolupráce s kolegyněmi; **spokojenost klientů** (6 odpovědí); **pochvala** (5 odpovědí) – např. pochvala před nastoupenou jednotkou, uznání; **odměny** (5 odpovědí); **vztahy na pracovišti** (2 odpovědi) – vztahy s kolegy a nadřízeným.

Respondenti dále odpovídali takto: práce s lidmi, kladné hodnocení práce, různorodost práce, uspokojení z úspěšně vykonané práce, osobní kontakt s klienty, dobrý pocit, když je vykonávaná práce v pořádku, komunikace, možnost užitečné práce, radost, když se práce dokončí kvalitně a včas, když vše má svůj řád a místo – když vše klapě tak, jak má, různorodost práce, rozmanitost práce a řešených úkolů. „*Je mi přes 50 let a snažím se vykonávat práci na slušné úrovni bez ohledu na okolnosti a bez ohledu na ty moderní motivační technologie manipulace se zaměstnanci. Navíc si myslím, že v podmínkách městských úřadů na ně není moc prostoru,*“ znělo vyjádření jednoho z respondentů.

Otázka č. 24: S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov v rámci motivace zaměstnanců spokojen(a)?

Tabulka 26: S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov v rámci motivace zaměstnanců spokojen(a)?

Odpovědi:
1. Vztahy s kolegy a nadřízeným, platové ohodnocení
2. Zajímavá práce
3. Uznání od přímého nadřízeného
4. Zajímavost práce
5. Práce s klienty
6. Pracovní doba
7. Odměny
8. Uznání, pochvala
9. Platové ohodnocení
10. Vybavení pracoviště
11. Použití služ. tel. k osobním účelům
12. 5 týdnů dovolené
13. S tabulkovým platem a odměnami
14. Pochvala
15. Zajímavost práce v samosprávě
16. Uznání kvality odvedené práce
17. Vztahy na pracovišti
18. S rozmanitostí práce a řešených úkolů
19. Odměny
20. Ochota spolupráce s kolegy
21. Platové ohodnocení a poskytované odměny
22. S odměnami
23. Kolektiv pracovníků, který se snaží odvádět kvalitní práci
24. S přístupem vedoucí odboru a s příspěvky FKSP
25. Odměny, příspěvky na stravování
26. Odměny
27. Možnost pružné pracovní docházky
28. Platové podmínky, zajímavá různorodá práce s lidmi
29. Pořádání společných zájezdů za kulturou
30. Vytváření kvalitních pracovních podmínek
31. Stabilita pracovního místa
32. Odměny
33. Uznání
34. Finance
35. Prémiová složka
36. Hezké prostředí, teplo, pravidelné odměny

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Na otevřenou otázku „S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov v rámci motivace zaměstnanců spokojen(a)?“ odpovědělo celkem 36 respondentů. Respondenti nejčastěji odpovídali, že jsou na MěÚ Pelhřimov v rámci motivace spokojeni **s platovým ohodnocením a s odměnami** (13 odpovědí); **s uznáním od nadřízeného** (5 odpovědí); **se zajímavostí práce** (4 odpovědi) či **se vztahy na pracovišti** (4 odpovědi).

Dále respondenti odpovídali takto: práce s klienty, vybavení pracoviště, hezké prostředí pracoviště, použití služebního telefonu k osobním účelům, 5 týdnů dovolené, přístup vedoucího odboru a příspěvky FKSP, pružná pracovní doba, zájezdy za kulturou, pracovní podmínky, stabilita pracovního místa.

Otázka č. 25: S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov v rámci motivace zaměstnanců nespokojen(a)?

Tabulka 27: S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov v rámci motivace zaměstnanců nespokojen(a)?

Odpovědi:
1. Není stanoven žádný spočítatelný cíl, který by se dal vyhodnotit
2. Vadí mi, že nemáme nárok na volno při krátkodobých zdravotních potížích
3. Možná, že by bylo vhodné, kdyby vedení úřadu bylo více ochotno prolamovat místní zvyklosti. Např. je zde stále zvykem, když někdo na svou práci nestačí, práce se dá někomu jinému a začne se vymýšlet důvod, proč tu osobu zaměstnáváme, místo abychom ji nakopali. Zaměstnání je bráno jako sociální služba. To si výrobní sféra nemůže dovolit. Pro mě je toto demotivující.
4. Přístup nadřízených
5. Vztahy na pracovišti a řešení personálních otázek
6. S neupřímností některých kolegů
7. Pracovní prostředí v letním období
8. Poskytování odměn
9. Nedostatečné zaměstnanecké benefity, chybí mi více společných akcí zaměstnanců, sportovních, kulturních... zaměstnanci se téměř neznají
10. Možnost kariérního růstu
11. Platové ohodnocení
12. Možnost kariérního růstu
13. S nedostatečným přehledem motivačních možností
14. Možnost kariérního růstu
15. Počet dní volna
16. S finančními podmínkami
17. Platové ohodnocení - tabulkový systém
18. Nekritický přístup, osobní vazby, nekolegialita, klientelismus, donášení, pomluvy
19. Občas dochází k nepochopení reforem MěÚ Pelhřimov
20. Nerovnost podmínek na stejných, či podobných pozicích, protekční chování
21. Vztahy uvnitř úřadu
22. Vztahy s nadřízeným
23. Zaměstnanecké výhody
24. Zaměstnanci nemají možnost se seznámit s hodnocením své práce, na jehož základě jsou jim přiznávány odměny, osobní příplatek atd.

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

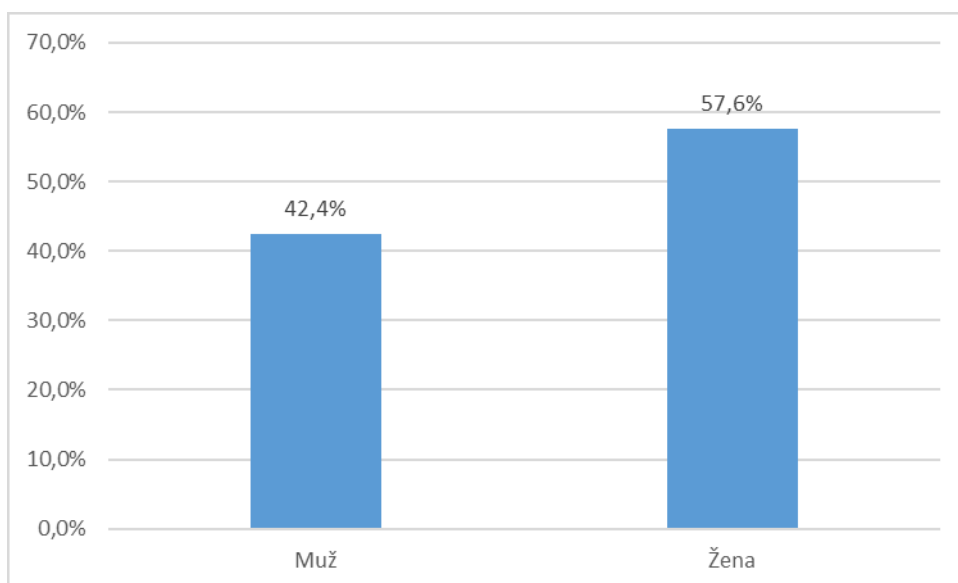
Na otevřenou otázku „S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov v rámci motivace zaměstnanců nespokojen(a)?“ odpovědělo celkem 24 respondentů. Respondenti nejčastěji odpovídali, že jsou na MěÚ Pelhřimov v rámci motivace nespokojeni **se vztahy na pracovišti** (6 odpovědí) – s kolegy i s nadřízenými; **s možnostmi**

karierního růstu (3 odpovědi); **s platovým ohodnocením** (3 odpovědi) a také **s nedostatečnými benefity a společnými aktivitami zaměstnanců** (2 odpovědi).

Dále respondenti odpovídali takto: nárok na volno při krátkodobých zdravotních potížích, přístup nadřízených, protekční chování, odměny, seznámení se s hodnocením své práce, pracovní prostředí v letním období, počet dní volna, nedostatečný přehled motivačních možností, nepochopení reforem MěÚ Pelhřimov. Jeden z respondentů se k otázce vyjádřil takto: *„Možná, že by bylo vhodné, kdyby vedení úřadu bylo více ochotno prolamovat místní zvyklosti. Např. je zde stále zvykem, když někdo na svou práci nestačí, práce se dá někomu jinému a začne se vymýšlet důvod, proč tu osobu zaměstnáváme, místo abychom ji nakopali. Zaměstnání je bráno jako sociální služba. To si výrobní sféra nemůže dovolit. Pro mě je toto demotivující,“* znělo vyjádření jednoho z respondentů.

Otázka č. 26: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 20: Jaké je Vaše pohlaví?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 28: Jaké je Vaše pohlaví?

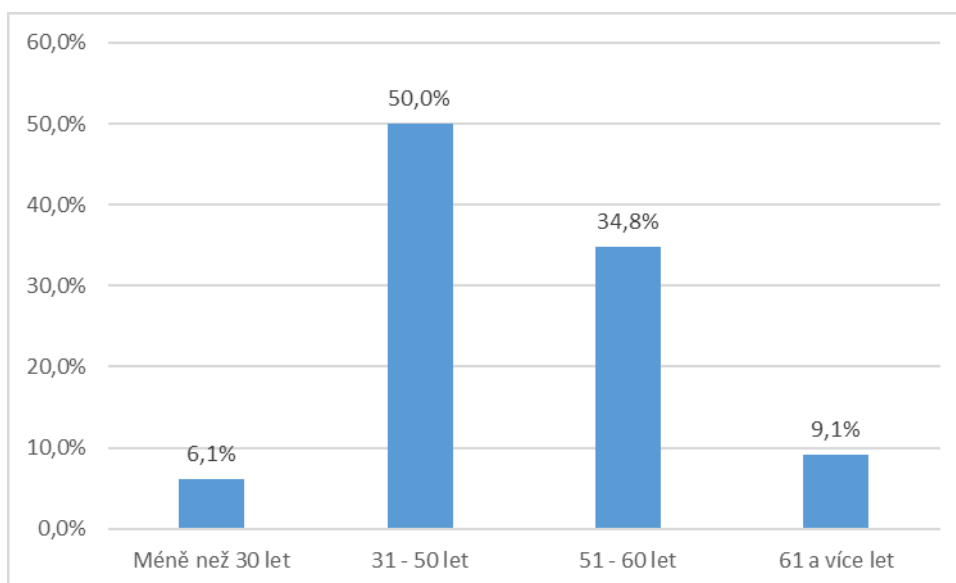
Možnosti odpovědí	Responzí
Muž	28
Žena	38

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Otázka „Jaké je Vaše pohlaví?“ měla za cíl zjistit, zdali pracuje na MěÚ Pelhřimov více mužů či žen. Z 66 responzí bylo 28 mužů, což činí 42,4 % a 38 žen, tedy 57,6 %. Žen bylo tedy o 10 více (15,2 %) než mužů.

Otázka č. 27: Do jaké věkové kategorie se řadíte?

Graf 21: Do jaké věkové kategorie se řadíte?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 29: Do jaké věkové kategorie se řadíte?

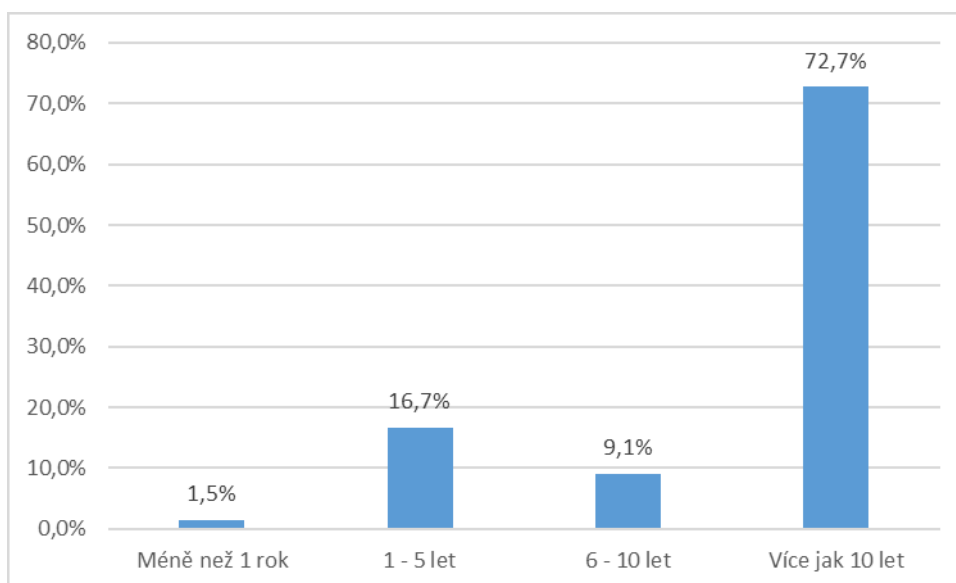
Možnosti odpovědí	Responzí
Méně než 30 let	4
31 - 50 let	33
51 - 60 let	23
61 a více let	6

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Otázka „Do jaké věkové kategorie se řadíte?“ zjišťovala, kolik pracovníků MěÚ Pelhřimov spadá do jednotlivých věkových kategorií. Nejvíce zaměstnanců (33 osob – 50,0 %) tedy spadá do kategorie 31 – 50 let. Druhou nejčastější věkovou kategorií je 51 – 60 let, ke které se přihlásilo 23 pracovníků, tedy 34,8 %. V kategorii „61 a více let“ bylo 6 respondentů (9,1 %) a 4 respondenti (6,1 %) uvedli, že jejich věk je méně než 30 let.

Otázka č. 28: Jak dlouho pracujete ve veřejné správě (MěÚ Pelhřimov)?

Graf 22: Jak dlouho pracujete ve veřejné správě (MěÚ Pelhřimov)?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 30: Jak dlouho pracujete ve veřejné správě (MěÚ Pelhřimov)?

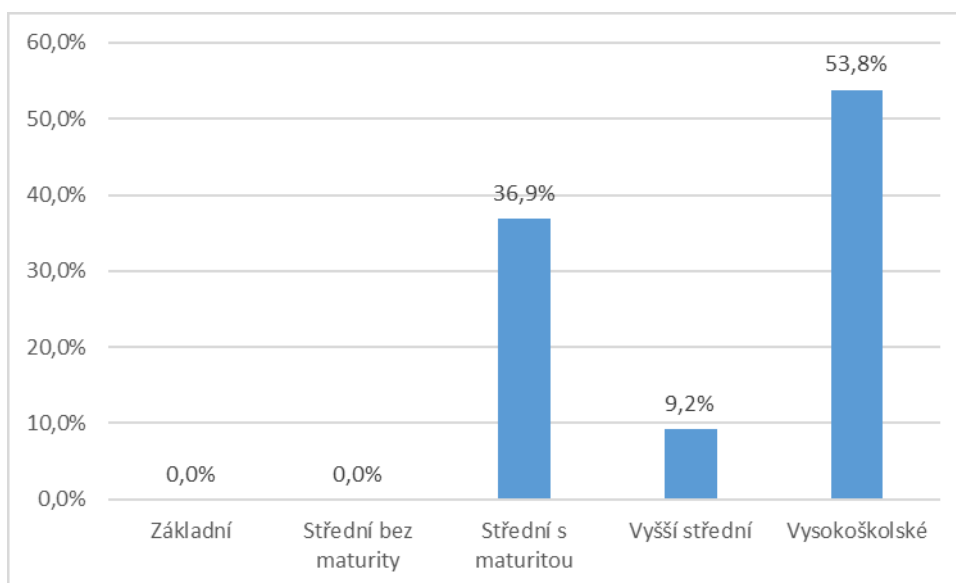
Možnosti odpovědí	Responzí
Méně než 1 rok	1
1 - 5 let	11
6 - 10 let	6
Více jak 10 let	48

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

V otázce „Jak dlouho pracujete ve veřejné správě (MěÚ Pelhřimov)?“ měli respondenti na výběr ze čtyř kategorií. Nejvíce odpovědí se sešlo u kategorie „více jak 10 let“, kde tuto možnost zvolilo 48 pracovníků, což odpovídá 72,7 %. Možnost „1 – 5 let“ volilo 11 respondentů (16,7 %). Do kategorie „6 – 10 let“ spadá 6 respondentů (9,1 %) a méně než rok pracuje na MěÚ Pelhřimov pouze 1 respondent (1,5 %).

Otázka č. 29: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Graf 23: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Tabulka 31: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Možnosti odpovědí	Responzí
Základní	0
Střední bez maturity	0
Střední s maturitou	24
Vyšší střední	6
Vysokoškolské	35

Zdroj: autor práce, 2019 (vlastní šetření)

Poslední otázka „Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?“ zjišťovala, jakého vzdělání zaměstnanci MěÚ dosáhli. Odpovědělo celkem 65 respondentů. Nejvyšší příčky dosáhlo vzdělání vysokoškolské, které má 35 respondentů, tedy 53,8 %. Vzdělání střední s maturitou má 24 respondentů, což činí 36,9 %. Na třetím místě je vyšší střední vzdělání, které má 6 respondentů (9,2 %). Základní a střední vzdělání bez maturity neměl ani jeden z respondentů.

3.3 Vyhodnocení výzkumných předpokladů

Výzkumný předpoklad č. 1:

Většina zaměstnanců je se svou prací na MěÚ Pelhřimov celkově spokojena.

Vyhodnocení:

Zanalyzovat a zhodnotit pracovní spokojenost zaměstnanců na MěÚ Pelhřimov bylo jedním z cílů této bakalářské práce. Ohledně zjišťování celkové spokojenosti zaměstnanců sloužila první otázka v dotazníku. Dále pak otázky 3 – 15.

Na otázku ohledně celkové spokojenosti odpovědělo kladně 62 zaměstnanců z 66 (94 %), což je vynikající výsledek a může také znamenat, že pracovní podmínky na MěÚ Pelhřimov jsou na vysoké úrovni. Mezi spíše nespokojenými byli pouze 4 zaměstnanci (6,1 %). Výzkumný předpoklad se tedy po zhodnocení výsledků potvrdil.

Mezi nejvýznamnější faktory ovlivňující pracovní spokojenost zaměstnanci jednoznačně vyhodnotili pracovní podmínky, jakými jsou například světlo či teplo na pracovišti (otázka č. 3), pracovní doba (otázka č. 5), pocit jistoty zaměstnání (otázka č. 8) či kladný vztah s přímým nadřízeným (otázka č. 11). V otevřené otázce č. 13 „S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a) nejvíce?“ vyzdvihovali respondenti například také zajímavost jejich práce či kladné vztahy na pracovišti.

Právě vztahy na pracovišti nepřijdou ideální všem zaměstnancům, jelikož u otevřené otázky č. 14 „S čím konkrétním naopak nejste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a)?“ zhodnotilo tento faktor negativně 8 respondentů. Často se u této otázky také objevovala odpověď týkající se zaměstnaneckých výhod, kde bylo z tohoto hlediska nespokojeno 5 respondentů. Chyběla jim zejména možnost home office, příspěvky na penzijní pojištění či sick days.

Vyhodnocením všech otázek týkající se pracovní spokojenosti je na první pohled zřejmé, že většina zaměstnanců je na MěÚ Pelhřimov opravdu spokojených a nevyskytuje se zde žádný závažnější problém, který by měl dopad na celkovou pracovní spokojenost zaměstnanců.

Výzkumný předpoklad č. 2:

Většina zaměstnanců MěÚ Pelhřimov je ohledně vztahů na pracovišti spokojena.

Vyhodnocení:

K tomuto výzkumnému předpokladu se přímo vztahovala otázka č. 10, která zněla „Jaká je vaše spokojenost ohledně vztahů na pracovišti?“

Tato otázka byla klíčová a zaměstnanci MěÚ Pelhřimov odpovídali spíše kladně. Konkrétně tak, že z 65 respondentů byla spíše nebo rozhodně spokojena více jak polovina dotázaných (70,7 %), což výzkumný předpoklad potvrzuje a dokazuje, že na pracovišti MěÚ Pelhřimov panují dobré vztahy. Nespokojených v tomto ohledu bylo 7 dotázaných (10,7 %).

S tímto výzkumným předpokladem souvisely i další otázky v dotazníkovém šetření. Například otázka č. 11, která se dotazovala na spokojenost se vztahem s přímým nadřízeným. Z 66 dotázaných odpovědělo 57 kladně (86,3 %), což znamená, že i vztahy nejen mezi kolegy, ale i mezi nadřízenými a podřízenými jsou velmi dobré, a to přispívá k dobrému prostředí, komunikaci a celkovému chodu na pracovišti.

U otevřené otázky č. 13, která zněla "S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a) nejvíce?" byla jednou z nejčastějších odpovědí právě spokojenost se vztahy na pracovišti. V tomto případě můžeme zohlednit také to, že zaměstnanci v této otevřené otázce nevolili předem vybrané odpovědi a jejich odpověď můžeme považovat za více relevantní.

S tímto výzkumným předpokladem souvisí i otázka č. 19. V té zaměstnanci odpovídali na otázku "Jak Vás motivuje uznání a pochvala ke kvalitní práci?". Už z otázky samotné vyplývá, že uznání jak od kolegů, tak od přímého nadřízeného pomáhá jednak ke zvýšení motivace práce (jelikož na tuto otázku odpověděla drtivá většina kladně - 77,3 %), tak i k dobré komunikaci na pracovišti a k zlepšení pracovního prostředí.

Vyhodnocením výše uvedených otázek ohledně vztahů na pracovišti je zřejmé, že zaměstnanci MěÚ Pelhřimov jsou se vztahy na pracovišti celkově spokojeni.

Výzkumný předpoklad č. 3:

MěÚ Pelhřimov dostatečně motivuje většinu svých zaměstnanců.

Vyhodnocení:

Zanalyzovat a zhodnotit pracovní motivaci zaměstnanců na MěÚ Pelhřimov bylo také jedním z cílů této bakalářské práce. Ohledně zjišťování celkové motivovanosti zaměstnanců sloužila druhá otázka v dotazníku. Dále pak otázky 16 – 26.

Na otázku ohledně toho, zdali MěÚ Pelhřimov dostatečně motivuje své zaměstnance, odpovědělo kladně 52 respondentů (78,8 %), čímž se výzkumný předpoklad potvrdil. Nespokojených zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, bylo 14 (21,2 %).

Mezi nejvýznamnější faktory, které ovlivňují pracovní motivaci, patří, dle zaměstnanců MěÚ Pelhřimov, například platové ohodnocení (otázka č. 16 a 23); odměny, které MěÚ Pelhřimov poskytuje (otázka č. 17 a 23) či uznání a pochvala (otázka č. 19 a 23). V otevřené otázce č. 23 „Co Vás, jakožto zaměstnance MěÚ Pelhřimov, motivuje nejvíce?“ vyzdvihovali respondenti též pracovní kolektiv (celkem 7 odpovědí), konkrétně soulad s kolegy či dobrou spoluprací mezi kolegyněmi nebo zajímavost vykonávané práce (celkem 7 odpovědí).

V tomto případě si lze spokojenost většiny zaměstnanců vysvětlit za pomoci Herzbergovy dvoufaktorové teorie potřeb (viz kapitola 2.4.1.3.). Dle Herzberga ovlivňují pracovní spokojenost 2 skupiny faktorů – hygienické faktory (např. politika organizace a vedení, platové ohodnocení, vztahy na pracovišti či pracovní podmínky) a motivátory (např. úspěch, uznání, samotná práce či možnost kariérního růstu). Obě tyto skupiny faktorů na MěÚ Pelhřimov jsou z většiny pozitivní, tudíž je většina zaměstnanců dostatečně motivovaná.

Výzkumný předpoklad č. 4:

Pro zaměstnance MěÚ Pelhřimov je nejvíce motivující odměnou finanční ohodnocení.

Vyhodnocení:

Výše platového ohodnocení je bezpochyby jednou z nejvýznamnějších motivačních faktorů. K celkové pracovní spokojenosti je důležité, aby bylo v souladu ještě několik dalších faktorů (např. dobré vztahy na pracovišti, pracovní podmínky aj.).

Peníze jsou však v dnešní době určující. Jedinice motivují k vyšším pracovním výkonům a naopak snižování mzdy působí opačným směrem. Je-li člověk dostatečně finančně zajištěn, cítí větší životní jistotu a nedochází u něj ke stresovým situacím ohledně finančních zdrojů.

Pokud naopak dojde ke snížení mzdy, může také docházet k poklesu sebevědomí, ke zvýšení stresové zátěže a v některých případech i ke ztrátě motivace a tzv. syndromu vyhoření.

Jedinec, který je zvyklý na vyšší životní úroveň a následně se jeho stálý příjem sníží, na nově vzniklou situaci si bude zvykat obtížně. V opačném případě je řešení situace jednodušší.

V otevřené otázce č. 23 „Co Vás, jakožto zaměstnance MěÚ Pelhřimov, motivuje nejvíce?“ se nejvíce odpovědí týkalo právě platového ohodnocení (9 odpovědí celkem). V otázce č. 16 „Jak Vás motivuje platové ohodnocení ke kvalitní práci?“ měli respondenti na výběr z pěti možností – „rozhodně motivuje“, „spíše motivuje“, „neutrálně“, „spíše nemotivuje“ a „rozhodně nemotivuje“. Motivováno je z hlediska finančního ohodnocení celkem 74,2 % respondentů, nemotivováno poté 4,5 % respondentů. Neutrálně na tuto otázku odpovědělo 21,2 % dotázaných. Výzkumný předpoklad se tedy potvrdil.

Z otázky č. 6 je zřejmé, že s platovým ohodnocením je na MěÚ Pelhřimov spokojeno 68,1 % respondentů. Nespokojeno poté 12,1 % dotázaných. Spokojenost z tohoto hlediska tedy převažuje.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zanalyzovat a zhodnotit spokojenost a motivaci zaměstnanců MěÚ Pelhřimov. K výzkumu byla použita metoda analýzy textu a metodu kvantitativního výzkumu, který byl formou online dotazníkového šetření, kdy personalistka rozeslala dotazník pomocí e-mailu všem 129 zaměstnancům MěÚ Pelhřimov. Na dotazník odpovědělo 66 respondentů, tedy 51,2 %. Dotazník byl kompletně anonymní.

Dotazník, který sloužil k výzkumu pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců MěÚ Pelhřimov, měl dohromady 29 otázek, z nichž bylo 23 otázek uzavřených (respondenti měli na výběr z více možností a vybrat mohli pouze jednu) a 6 otevřených, kde se dotázaní mohli libovolně rozepsat. Většina dotázaných této možnosti využila a sešly se zajímavé odpovědi. To dokazuje, že respondentům na své práci záleží, svůj názor rádi vyjádří a přispějí tím k případnému zlepšení podmínek, které by mohli zlepšit jejich pracovní spokojenost a motivaci.

V praktické části bakalářské práce byly zvoleny celkem 4 výzkumné předpoklady. První výzkumný předpoklad zněl takto: „Většina zaměstnanců je se svou prací na MěÚ Pelhřimov celkově spokojena.“ Z dotazníkového šetření vyplynulo, že většina zaměstnanců MěÚ Pelhřimov je se svou prací spokojena, a tím se výzkumný předpoklad potvrdil. Ohledně zjišťování celkové spokojenosti zaměstnanců sloužila první otázka v dotazníku, která byla formulována velice obecně a jelikož většina dotázaných odpověděla kladně, lze tedy soudit, že většina faktorů ovlivňující pracovní spokojenost je na MěÚ Pelhřimov na vysoké úrovni.

Další z výzkumných předpokladů „Většina zaměstnanců MěÚ Pelhřimov je ohledně vztahů na pracovišti spokojena“ vyhodnocoval, zdali je většina zaměstnanců MěÚ Pelhřimov kladně hodnotí vztahy na pracovišti. Tím jsou myšleny vztahy s kolegy i s nadřízenými pracovníky úřadu, což je jeden z nejvýznamnějších faktorů pracovní spokojenosti. Jelikož většina respondentů odpovídala kladně, výzkumný předpoklad byl potvrzen.

Třetí výzkumný předpoklad „MěÚ Pelhřimov dostatečně motivuje většinu svých zaměstnanců“ se týkal motivace. Konkrétně toho, jestli MěÚ Pelhřimov dostatečně

motivuje většinu svých pracovníků, např. z hlediska vztahů na pracovišti, finančního ohodnocení či zaměstnaneckých výhod. Motivovaný zaměstnanec je pro firmu přínosem, jelikož ho práce baví, má chuť na sobě pracovat a ve svém oboru se dále zdokonalovat. Spokojeno bylo 78,8 %, tedy většina a výzkumný předpoklad se tímto potvrdil.

Poslední výzkumný předpoklad „Pro zaměstnance MěÚ Pelhřimov je nejvíce motivující odměnou finanční ohodnocení“ se, stejně jako třetí výzkumný předpoklad, týkal motivace. Tento výzkumný předpoklad byl zvolen, jelikož je jedním z nejdůležitějších motivátorů právě finanční ohodnocení. V otevřené otázce č. 23 „Co Vás, jakožto zaměstnance MěÚ Pelhřimov, motivuje nejvíce?“ se většina odpovědí týkala právě platového ohodnocení (9 odpovědí celkem), čímž se výzkumný předpoklad potvrdil.

Celkové vyhodnocení výsledků z dotazníkového šetření lze hodnotit za velice uspokojivé. I přesto, že u několika uzavřených otázek se sešlo u možnosti „neutrálně“ větší procento responzí, což může celkový výsledek zkreslovat, byly z většiny odpovědi kladné, což je pro vedení MěÚ Pelhřimov pozitivní zpětná vazba. V dotazníku se díky otevřeným otázkám č. 14. „S čím konkrétním naopak nejste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a)?“, č. 15. „Co byste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov zlepšil(a)/změnil(a) v rámci spokojenosti zaměstnanců?“ a 25. „S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov v rámci motivace zaměstnanců nespokojen(a)?“ mohli respondenti vyjádřit, co se jim na jejich práci nelíbí či co by zlepšili, aby ve své práci byli spokojenější a motivovanější. U těchto otevřených otázek se sešly zajímavé a rozdílné odpovědi, které by mohl MěÚ Pelhřimov využít ke zlepšení situace, která však není negativní. Naopak – z dotazníkového šetření jasně vyplývá, že většina dotázaných je na MěÚ Pelhřimov spokojena. Nedostatky a připomínky pracovníků by mohlo být řešeno např. na zaměstnaneckých schůzích či podobných pracovních poradách nebo také formou dotazníku, který by mohl být pro jeho anonymitu ze strany pracovníků upřímnější.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Literatura

ANDRŠOVÁ, Alena, 2012. *Psychologie a komunikace pro záchranáře*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4119-2

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 978-807-2612-390

BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1

ČOPIKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ, 2015. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta. ISBN 978-80-248-3829-8

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-807-4003-479

ELICHOVÁ, Markéta, 2017. *Sociální práce: aktuální otázky*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-0080-4

FIALA, Zdeněk, Aleš ZPĚVÁK, Tereza JONÁKOVÁ a Vladimír NOVOTNÝ, 2015. *Evropská veřejná správa*. Vydání I. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-7452-110-2s

HEKELOVÁ, Zuzana, 2012. *Manažerské znalosti a dovednosti pro sestry*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-4032-4

JANIŠOVÁ, Dana a Mirko KŘIVÁNEK, 2013. *Velká kniha o řízení firmy: [praktické postupy pro úspěšný rozvoj]*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-4337-0

JEKLOVÁ, Marta a Eva REITMAYEROVÁ, 2006. *Syndrom vyhoření*. Praha: Vzdělávací institut ochrany dětí. ISBN 80-869-9174-1

KAŠPAROVÁ, Klára a Vilém KUNZ, 2013. *Moderní přístupy ke společenské odpovědnosti firem a CSR reportování*. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4480-3

KOČIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3

KOČIANOVÁ, Renata, 2012. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3269-5

KOLLÁRIK, Teodor, 2002. *Sociálna psychológia práce*. Bratislava: Univerzita Komenského. ISBN 80-223-1731-4

KOLLÁRIK, Teodor, 2011. *Sociálna psychológia + psychológia práce = sociálna psychológia práce?*. Bratislava: Univerzita Komenského Bratislava. ISBN 9788022329651

KOUBEK, Josef, 2011. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612888

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2017. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media. ISBN 978-80-7402-295-1

MÁČE, Miroslav, 2013. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada. Účetnictví a daně (Grada). ISBN 978-80-247-4574-9

MAŘÍK, Kamil, 2015. *Veřejná správa a rozvoj regionů: IX. mezinárodní vědecká konference : 20 listopadu 2014*. Praha: Kamil Mařík - Professional Publishing. ISBN 978-80-7431-148-2

MASTILIAKOVÁ, Dagmar, 2014. *Posuzování stavu zdraví a ošetřovatelská diagnostika: v moderní ošetřovatelské praxi*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-5376-8

PEKOVÁ, Jitka, Jaroslav PILNÝ a Marek JETMAR, 2008. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-351-5

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1

PLEVOVÁ, Ilona, 2012. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0

PLOS, Jiří, 2013. *Stavební zákon s komentářem pro praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3865-9

PONIKELSKÝ, Petr, 2011. *Organizace regionálního rozvoje*. Praha: Vysoká škola regionálního rozvoje. ISBN 978-80-87174-10-4

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9

ŠPIRUDOVÁ, Lenka, 2015. *Doprovázení v ošetrovatelství II: doprovázení sester sestrami, mentorování, adaptační proces, supervize*. Praha: Grada Publishing. Sestra (Grada). ISBN 978-802-4757-117

ŠTIKAR, Jiří, 2003. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0448-5

TOMŠÍK, Pavel a Jiří DUDA, 2011. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Brno: Mendelova univerzita v Brně. ISBN 978-80-7375-556-0

TRYKAR, Luděk, 2008. *Služební poměr státních zaměstnanců*. Praha: Leges. Teoretik. ISBN 978-80-87212-05-9

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3

VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-9-9

Internetové zdroje

Uspokojování potřeb dítěte v podmínkách současné mateřské školy. [online]. [cit. 2019-01-22]. Dostupný z WWW: <<https://clanky.rvp.cz/clanek/c/pk/2214/USPOKOJOVANI-POTREB-DITETE-V-PODMINKACH-SOUCASNE-MATERSKE-SKOLY.html/>>

SEZNAM ZKRATEK

MěÚ Městský úřad

SEZNAM TABULEK, GRAFŮ A OBRÁZKŮ

Seznam tabulek

Tabulka 1: Významy pojmu pracovní spokojenost.....	17
Tabulka 2: Faktory Herzbergovy dvoufaktorové teorie motivace	33
Tabulka 3: Jste spokojen(a) s prací na MěÚ Pelhřimov?	44
Tabulka 4: Myslíte si, že MěÚ Pelhřimov dostatečně motivuje své zaměstnance?	45
Tabulka 5: Jaká je Vaše spokojenost s pracovními podmínkami (světlo, teplo...)?	46
Tabulka 6: Jaká je Vaše spokojenost ohledně pracovní zátěže (množství práce)?	47
Tabulka 7: Jaká je Vaše spokojenost ohledně pracovní doby (příchody, odchody)?	48
Tabulka 8: Jaká je Vaše spokojenost ohledně platového ohodnocení?.....	49
Tabulka 9: Jaká je Vaše spokojenost ohledně možnosti kariérního růstu?	50
Tabulka 10: Jaká je Vaše spokojenost ohledně jistoty zaměstnání?	51
Tabulka 11: Jaká je Vaše spokojenost ohledně zaměstnaneckých výhod?	52
Tabulka 12: Jaká je Vaše spokojenost ohledně vztahů na pracovišti?	53
Tabulka 13: Jaká je Vaše spokojenost ohledně Vašeho vztahu s přímým nadřízeným?	54
Tabulka 14: Jaká je Vaše spokojenost ohledně zajímavosti vykonávané práce?..	55
Tabulka 15: S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a) nejvíce?	56
Tabulka 16: S čím konkrétním naopak nejste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a)?	58
Tabulka 17: Co byste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov zlepšil(a)/změnil(a) v rámcí spokojenosti zaměstnanců?	60
Tabulka 18: Jak Vás motivuje platové ohodnocení ke kvalitní práci?.....	62
Tabulka 19: Jak Vás motivují odměny, které MěÚ Pelhřimov poskytuje, ke kvalitní práci?	63
Tabulka 20: Jak Vás motivují spolupracovníci – kolegové ke kvalitní práci?.....	64

Tabulka 21: Jak Vás motivuje uznání a pochvala ke kvalitní práci?	65
Tabulka 22: Jak Vás motivuje možnost kariérního růstu ke kvalitní práci?	66
Tabulka 23: Jak Vás motivuje zajímavost Vaší práce ke kvalitní práci?	67
Tabulka 24: Jak Vás motivují zaměstnanecké výhody ke kvalitní práci?.....	68
Tabulka 25: Co Vás, jakožto zaměstnance MěÚ Pelhřimov, motivuje nejvíce? ..	69
Tabulka 26: S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov v rámci motivace zaměstnanců spokojen(a)?	71
Tabulka 27: S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov v rámci motivace zaměstnanců nespokojen(a)?	73
Tabulka 28: Jaké je Vaše pohlaví?	75
Tabulka 29: Do jaké věkové kategorie se řadíte?.....	76
Tabulka 30: Jak dlouho pracujete ve veřejné správě (MěÚ Pelhřimov)?	77
Tabulka 31: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?.....	78

Seznam grafů

Graf 1: Jste spokojen(a) s prací na MěÚ Pelhřimov?.....	44
Graf 2: Myslíte si, že MěÚ Pelhřimov dostatečně motivuje své zaměstnance?....	45
Graf 3: Jaká je Vaše spokojenost s pracovními podmínkami (světlo, teplo...)? ...	46
Graf 4: Jaká je Vaše spokojenost ohledně pracovní zátěže (množství práce)?	47
Graf 5: Jaká je Vaše spokojenost ohledně pracovní zátěže (množství práce)?	48
Graf 6: Jaká je Vaše spokojenost ohledně platového ohodnocení?.....	49
Graf 7: Jaká je Vaše spokojenost ohledně možnosti kariérního růstu?.....	50
Graf 8: Jaká je Vaše spokojenost ohledně jistoty zaměstnání?	51
Graf 9: Jaká je Vaše spokojenost ohledně zaměstnaneckých výhod?.....	52
Graf 10: Jaká je Vaše spokojenost ohledně vztahů na pracovišti?	53
Graf 11: Jaká je Vaše spokojenost ohledně Vašeho vztahu s přímým nadřízeným?	54
Graf 12: Jaká je Vaše spokojenost ohledně zajímavosti vykonávané práce?.....	55
Graf 13: Jak Vás motivuje platové ohodnocení ke kvalitní práci?.....	62
Graf 14: Jak Vás motivují odměny, které MěÚ Pelhřimov poskytuje, ke kvalitní práci?	63
Graf 15: Jak Vás motivují spolupracovníci – kolegové ke kvalitní práci?	64
Graf 16: Jak Vás motivuje uznání a pochvala ke kvalitní práci?	65

Graf 17: Jak Vás motivuje možnost kariérního růstu ke kvalitní práci?	66
Graf 18: Jak Vás motivuje zajímavost Vaší práce ke kvalitní práci?	67
Graf 19: Jak Vás motivují zaměstnanecké výhody ke kvalitní práci?	68
Graf 20: Jaké je Vaše pohlaví?	75
Graf 21: Do jaké věkové kategorie se řadíte?	76
Graf 22: Jak dlouho pracujete ve veřejné správě (MěÚ Pelhřimov)?	77
Graf 23: Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?	78

Seznam obrázků

Obrázek 1: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	11
Obrázek 2: Maslowova pyramida potřeb	32
Obrázek 3: Proces řízení pracovního výkonu	39

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance MěÚ Pelhřimov (dotazník)

PŘÍLOHY

Příloha A: Dotazník pro zaměstnance MěÚ Pelhřimov

Vážení zaměstnanci Městského úřadu Pelhřimov,

Dovoluji si obrátit se na Vás s prosbou o vyplnění dotazníku, který slouží jako podklad pro moji bakalářskou práci. Cílem výzkumu je zjištění názoru zaměstnanců MěÚ Pelhřimov na pracovní spokojenost a motivaci. Získané výsledky budou použity pouze pro mé osobní účely k vypracování mé bakalářské práce, ale též mohou sloužit i jako cenné informace pro vedení Městského úřadu Pelhřimov.

Dotazník je anonymní a proto Vás prosím, abyste na otázky odpovídali pravdivě a pokud možno žádnou nevynechali. Děkuji za Váš čas a ochotu.

S pozdravem a přáním hezkého dne

Dominik Pavliš, student 3. ročníku vysoké školy Ambis

1. Jste spokojen(a) s prací na MěÚ Pelhřimov?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

2. Myslíte si, že MěÚ Pelhřimov dostatečně motivuje své zaměstnance?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Jak jste spokojen(a) s následujícími okolnostmi Vaší práce? Zakroužkujte: 1 - rozhodně spokojen, 2 - spíše spokojen, 3 - neutrálně, 4 - spíše nespokojen, 5 - rozhodně nespokojen.

3. Pracovní podmínky (světlo, teplo...)	1	2	3	4	5
4. Pracovní zátěž (množství práce)	1	2	3	4	5
5. Organizace pracovní doby (příchody, odchody)	1	2	3	4	5
6. Platové ohodnocení	1	2	3	4	5
7. Možnost kariérního růstu	1	2	3	4	5
8. Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5
9. Zaměstnanecké výhody	1	2	3	4	5
10. Vztahy na pracovišti	1	2	3	4	5
11. Vztahy s přímým nadřízeným	1	2	3	4	5
12. Zajímavost práce	1	2	3	4	5

13. S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a) nejvíce?

.....
14. S čím konkrétním naopak nejste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov spokojen(a)?

.....

15. Co byste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov zlepšil(a)/změnil(a) v rámci spokojenosti zaměstnanců?

.....

Co Vás motivuje ke kvalitní práci? Zakroužkujte: 1 - rozhodně motivuje, 2 - spíše motivuje, 3 - neutrálně, 4 - spíše nemotivuje, 5 - rozhodně nemotivuje.					
16. Platové ohodnocení	1	2	3	4	5
17. Odměny, které MěÚ Pelhřimov poskytuje	1	2	3	4	5
18. Kolegové - spolupracovníci	1	2	3	4	5
19. Pochvala, uznání	1	2	3	4	5
20. Možnost kariérního růstu	1	2	3	4	5
21. Zajímavost práce	1	2	3	4	5
22. Zaměstnanecské výhody	1	2	3	4	5

23. Co Vás, jakožto zaměstnance MěÚ Pelhřimov, motivuje nejvíce?

.....

24. S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov v rámci motivace zaměstnanců spokojen(a)?

.....

25. S čím konkrétním jste jako zaměstnanec MěÚ Pelhřimov v rámci motivace zaměstnanců nespokojen(a)?

.....

26. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

27. Do jaké věkové kategorie se řadíte?

- Méně než 30 let
- 31 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 a více let

28. Jak dlouho pracujete ve veřejné správě (MěÚ Pelhřimov)?

- Méně než 1 rok
- 1 – 5 let
- 6 – 10 let
- Více jak 10 let

29. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní
- Střední bez maturity
- Střední s maturitou
- Vyšší střední
- Vysokoškolské

Zpracováno autorem

Záznam o bakalářské práci

Jméno a příjmení bakaláře: Dominik Pavliš

Název práce CZ: Pracovní motivace a spokojenost zaměstnanců MěÚ Pelhřimov

Název práce EN: Motivation to work and satisfaction of the employees of the
Municipal office of Pelhřimov

Studijní program: Regionální rozvoj

Obor: Management rozvoje měst a regionů

Rok obhajoby: 2019

Počet stran/Počet příloh: 98/1

Vedoucí práce: doc. PhDr. Jana Marie Šafránková, CSc.

Anotace CZ:

Bakalářská práce se zabývá problematikou pracovní spokojenosti a motivace zaměstnanců MěÚ Pelhřimov. Pro výzkum byla použita metoda kvantitativního výzkumu (online dotazníkové šetření) a metoda analýzy textu. Cílem bakalářské práce je zhodnotit a zanalyzovat pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců MěÚ Pelhřimov – zjistit, jaké faktory v rámci pracovní spokojenosti a motivace působí na pracovníky úřadu nejvíce a které naopak nejméně.

Anotace EN:

The bachelor thesis deals with the issue of job satisfaction and motivation of the employees of the Municipal Office in Pelhřimov. The method of quantitative research (online questionnaire survey) and the method of text analysis were used for the research. The aim of the bachelor thesis is to evaluate and analyze the work satisfaction and motivation of the employees of the Municipal Office in Pelhřimov - to find out which factors are the most influential for the employees of the Office within the framework of job satisfaction and motivation.

Klíčová slova CZ:

Pracovní spokojenost, pracovní motivace, pracovní výkonnost, řízení lidských zdrojů, veřejná správa, městský úřad, MěÚ Pelhřimov

Klíčová slova EN:

Job satisfaction, work motivation, work efficiency, human resources management, public administration, Municipal office, Municipal Office of Pelhřimov

Místo uložení: Vysoká škola regionálního rozvoje a Bankovní institut – AMBIS, a.s.,
Lindnerova 575/1, 180 00 Praha 8-Libeň

Signatura