

Masarykova univerzita, Fakulta sociálních studií



Hodnocení spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě

Autor: Bc. Taťána Houdková

Vedoucí práce: prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.

Konzultant práce: Mgr. Josef Horňáček

Brno 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci *Hodnocení spokojenosti zaměstnanců na Městském úřadě* vypracovala samostatně pod vedením Mgr. Josefa Horňáčka a uvedla v ní všechny použité literární a jiné odborné zdroje v souladu s právními předpisy, vnitřními předpisy Masarykovy univerzity a vnitřními akty řízení Masarykovy univerzity a Fakulty sociálních studií MU.

V Brně dne 20. května 2013

Taťána Houdková

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala všem, kteří mi v průběhu vypracování této práce byli nápomocní radou i oporou. Jmenovitě Mgr. Josefu Horňáčkovi za odborné vedení, podmětné připomínky a přívětivý přístup. Své díky bych chtěla vyjádřit také respondentům svého výzkumu za vstřícnost při vyplňování dotazníku. V neposlední řadě své sestře Mgr. Ludmile Houdkové, Ph.D. za velice cenné rady a samozřejmě své rodině za podporu nejen při psaní mé práce, ale v průběhu celého studia.

Obsah

ÚVOD	6
1 KVALITA PRACOVNÍHO ŽIVOTA.....	8
1.1 JEDINEC VERSUS SVĚT PRÁCE.....	8
1.2 TEORETICKÉ PŘÍSTUPY K PRACOVNÍ SPOKOJENOSTI.....	11
1.2.1 Jednodimenzionální přístupy k pracovní motivaci.....	12
1.2.2 Dvoudimenzionální přístupy k pracovní motivaci.....	14
1.2.3 Komplexní přístupy k pracovní motivaci	15
1.3 FAKTORY OVLIVŇUJÍCÍ SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ	16
1.3.1 Typ osobnosti pracovníka	17
1.3.2 Charakter práce.....	18
1.3.3 Pracovní prostředí.....	18
1.3.4 Nastavení personálních procesů.....	20
1.3.5 Sociální vztahy na pracovišti	27
2 SPECIFIKA VEŘEJNÉ SPRÁVY	30
2.1 STRUKTURA VEŘEJNÉ SPRÁVY	31
2.1.1 Státní správa	31
2.1.2 Samospráva	34
2.1.3 Postavení obcí.....	35
2.2 SYSTÉM ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	36
2.2.1 Rozdíly v managementu ve veřejném a soukromém sektoru	37
2.2.2 Role a funkce manažera ve veřejné správě	39
2.2.3 Postavení zaměstnanců/úředníků ve veřejné správě.....	40
3 HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ	42
3.1 METODOLOGIE VÝZKUMU	43
3.2 VYMEZENÍ ZKOUMANÉ ORGANIZACE A SBĚR DAT	46
3.3 KVANTITATIVNÍ VYHODNOCENÍ DAT	48
3.3.1 Vyhodnocení pomocí deskriptivní statistiky.....	49
3.3.2 Korelační analýza.....	65
3.4 KVALITATIVNÍ VYHODNOCENÍ DAT.....	68
3.4.1 Identifikace počátečních témat a konceptů	69
3.4.2 Označování	69
3.4.3 Vytvoření tematické tabulky pro uspořádání dat	81
3.4.4 Interpretace výsledků rámcové analýzy	85
3.5 POPIS A INTERPRETACE VÝSLEDKŮ	86
ZÁVĚR	89
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ.....	91
MONOGRAFIE.....	91
ČLÁNKY	94
ELEKTRONICKÉ ZDROJE	94
OSTATNÍ ZDROJE.....	96
SEZNAM TABULEK.....	97
SEZNAM GRAFŮ.....	98

SEZNAM SCHÉMAT	99
SEZNAM PŘÍLOH	100
ANOTACE	101
KLÍČOVÁ SLOVA	101
ANNOTATION	102
KEY WORDS.....	102

Úvod

Tématem této diplomové práce bych ráda upozornila na provázanost spokojenosti či nespokojenosti pracovníků ve veřejné správě na efektivitu a proklientskou orientovanost celé organizace. Nespokojenost pracovníků se svou pracovní náplní, možností participace na tvorbě vize, strategie a cílů úřadu, stylem vedení organizace či organizační kulturou může vést ke zvyšování pravděpodobnosti výskytu syndromu vyhoření, čímž klesá proklientský přístup nejenom jednotlivců (jsou podrážděnější, méně trpěliví při jednání s klientem a méně ochotní pro hledání alternativních způsobů řešení), ale v důsledku toho i celé organizace. Dále klesá jejich aktivní přístup k problémům objevujícím se nad rámec jejich běžné pracovní náplně a snižuje se ochota k přijetí změn, díky čemuž se udržují nefunkční, avšak zafixované, postupy řešení různých situací. Je důležité na tento problém upozornit vedení městského úřadu, aby mohlo podniknout případné kroky k jeho nápravě. Vedením úřadu se zde rozumí tajemník případně starosta města.

Aplikačním cílem práce je dosáhnout odkrytí klíčových faktorů spokojenosti zaměstnanců veřejné správy, jejich následné hodnocení zaměstnanci městského úřadu a návaznost na efektivitu celé organizace. V případě implementace mých poznatků do praxe konkrétní organizace je možné očekávat pozitivní vliv na daný úřad, její zaměstnance a veřejnost (především občany daného města). Pro dosažení žádoucího stavu je nutné předložit výsledky méj diplomové práce vedení zkoumaného městského úřadu, včetně doporučení pro nápravu a jeho další rozvoj.

Spokojenost zaměstnanců, jak již ve veřejném či soukromém sektoru ovlivňuje mnoha faktorů. Faktory spokojenosti mohou zcela jistě být objektivně či subjektivně dány a každého zaměstnance ovlivňují v jiné míře. V této práci jsou faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců definovány a dále jednotlivě rozebrány.

System řízení lidských zdrojů se ve veřejném a soukromém sektoru značně liší. Specifika veřejné správy jsou dalším bodem této práce, pro ucelený obraz zkoumání spokojenosti zaměstnanců ve veřejném sektoru.

Z výše uvedeného lze odvodit hlavní výzkumnou otázku této diplomové práce: Jak jsou spokojeni zaměstnanci ve veřejném sektoru? Na zodpovězení této otázky však bude nutné se nejprve zaměřit na hlavní faktory pracovní spokojenosti a dále zjistit co ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců ve veřejném sektoru.

Poznávacím cílem této práce je definovat a dále zmapovat hlavní faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců, specifikovat zvláštní postavení zaměstnanců ve veřejném sektoru a následně zhodnotit spokojenost zaměstnanců na konkrétním městském úřadě.

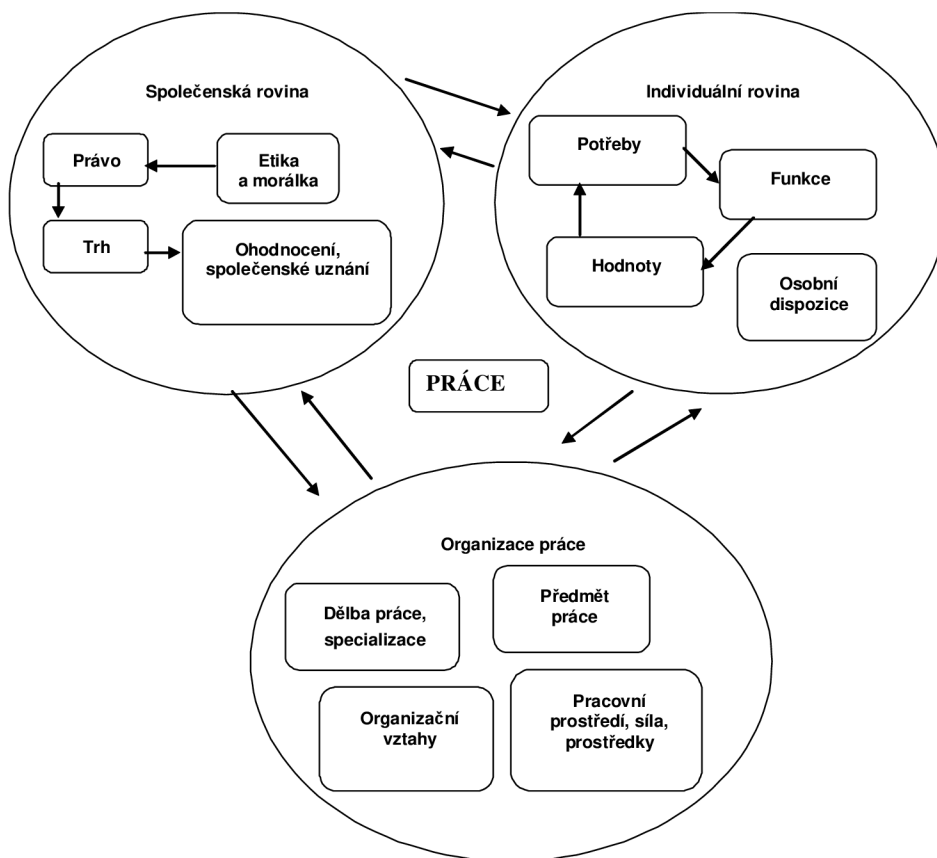
1 Kvalita pracovního života

Pracovní spokojenost, která je hlavním teoretickým konceptem této diplomové práce, bývá podřazována pod obecnější pojem kvalita pracovního života. Pokud bychom sledovali tuto linii dále vzhůru, pak kvalita pracovního života je zase kategorií kvality života. (Vinopal, 2011) Toto přímé propojení ukazuje na důležitost práce v kontextu celého života člověka a zároveň tak legitimizuje snahu mnoha teoretiků zmapovat tuto důležitou oblast. Dříve než však přiblížím vybrané výstupy těchto šetření, uvedu problematiku stručným vymezením světa práce jakožto rámce, do kterého tento text svým zacílením směřuje.

1.1 Jedinec versus svět práce

Kvalita pracovního života je úzce spojena s mnoha ukazateli – mimo jiné i s pohybem celého pracovního trhu směrem ke konkurenceschopné a na znalostech založené ekonomice. A proto se v této kapitole budu krátce věnovat i těmto vnějším faktorům. Kromě již výše uvedeného je třeba vzít do úvahy i koncepce týkající se zaměstnanosti, nezaměstnanosti, charakteristik pracovních míst, vnitřní kvality práce, dovedností, celoživotního vzdělávání, rozvoje kariéry, rovnosti a nediskriminace, bezpečnosti a ochrany zdraví při práci, organizace práce, rovnováhy mezi životem a prací, kultury práce, flexibility, sociálního dialogu a aktivního zapojení všech zúčastněných aktérů do procesu podporujícího na jedné straně celkovou spokojenost a pohodu pracovníků, na druhé straně zvyšujícího kvalitu, výkonnost a konkurenceschopnost ekonomiky. Pro potřebu uspořádání těchto charakteristik je možné hovořit o třech kategoriích, které se ve světě práce vzájemně prolínají. Jedná se o člověka, organizaci a společnost. (Svobodová, 2004) Podrobněji je tento koncept rozpracován na níže uvedeném schématu:

Schéma 1 Kategorie světa práce



Zdroj: Svobodová, 2006, str. 4.

Toto schéma zobrazuje navzájem se ovlivňující roviny. Zdálo by se, že jedincovy možnosti k ovlivnění společnosti svou prací jsou minimální. Společenská stránka práce se ale nesestává pouze například ze zřetelné spolupráce více jedinců. Její společenský přesah je určován i poskytováním výsledků své činnosti druhým lidem. A v neposlední řadě může dát člověk vytvořením určité hodnoty práci dalšímu (Svobodová, 2006). Společenskou důležitost práce dokládá i výzkum organizace CVVM z roku 2005 s názvem Kvalita pracovního života, ve kterém 89% respondentů označilo jako klíčový prvek práce to, že jsou jejím prostřednictvím ke kontaktu s jinými lidmi. Z dalších oblastí byly vyhodnoceny jako významné ještě následující (Surynek, 2005):

- Práce udržuje člověka v činnosti a životní aktivitě (85%)
- Práce dává pocit užitečnosti a potřebnosti (82%)
- Práce baví a uspokojuje (71%)
- Práce umožňuje něco dokázat a předvést schopnosti (71%)
- Práce zajišťuje potřebný příjem (66%)

- Práce dává zapomenout na soukromé starosti (47%)
- Práce poskytuje postavení a prestiž (43%)
- Práce zajišťuje velmi dobrý příjem (37%)
- Práce neuspokojuje a je jen nezbytným zdrojem obživy (38%)

Pro srovnání uvádím dřívější výzkumy, které s významem práce pro člověka operovali a to Giddense a Jahodovou.

Giddens (1989) shrnuje šest charakteristik placené práce, které mají pro život člověka klíčový význam:

- peníze
- úroveň činnosti - získávání a zdokonalování dovedností a schopností člověka
- rozmanitost žití – kontrast s domácím prostředím
- struktura času – organizace dne rytmem práce a jeho smysluplné naplnění
- sociální kontakt
- osobní identita – stabilní sociální identita

Jahodová (1979) pak rozlišuje pět základních potřeb, které jsou zaměstnáním uspokojovány:

- reálná struktura času (dne, týdne a roku)
- příležitost pravidelně sdílené sociální zkušenosti mimo rámec rodiny
- podíl na cílech a účelech, které jedince přesahují
- vymezení osobního statusu a osobní identity
- motivace k aktivitám, k nimž člověk sám od sebe nepřistoupil

Jak je vidno, tyto faktory se v průběhu času příliš nemění – potřeba finančního zabezpečení a sociálních kontaktů uspokojovaných prací se zde objevuje stále, stejně jako uplatnění dovedností a pocit užitečnosti. Pokud bychom chtěli hledat odlišnosti, pak je třeba zmínit vysoké skóre pro práci jakožto zábavu a uspokojení ve výzkumu CVVM, které se v dřívějších neobjevují takto explicitně pojmenovány.

Co se však mění, jsou podmínky, ve kterých lidé v průběhu svého života pracují. Na tyto změny se zaměřil projekt MPSV s názvem Vliv změn světa práce na kvalitu života, jehož závěry bych zde ráda představila (Paleček, 2006):

- Strukturální změny a změny v řízeních organizací – zvyšuje se počet malých a středních podniků, dochází k fragmentaci tradičních velkých podniků, změny a reorganizace se staly charakteristickými znaky moderního života průmyslu,

trendem je zajišťování prací formou subdodávek, zájem o příslušnost k odborům klesá a stále větší podíl pracovníků je zaměstnán v sektoru služeb.

- Pracovně právní vztahy – trendem v oblasti pracovní doby je určitá flexibilita za cenu nárůstu intenzity práce, téměř ve všech evropských zemích rychle rozšiřuje dočasné zaměstnávání, jako součást celkového pohybu směrem k větší flexibilitě pracovní síly.
- Organizaci práce – nárůst podílu týmové práce, decentralizace podpůrných činností (např. zabezpečování jakosti a údržba), rozšiřování pracovní specializace, rotace pracovních úkolů, rotace pracovníků mezi odděleními, řízení znalostí, práce na dálku, využívání virtuálních sítí.
- Pracovní síla – stárnutí pracovní síly, rostoucí podíl žen a imigrantů na trhu práce.

Tyto jevy moderní doby lze shrnout slovy Lenky Svobodové z Výzkumného ústavu bezpečnosti práce v Praze: „*Celosvětově vzrůstá míra nejistoty zaměstnání jako důsledek rychlosti a vzájemné propojenosti pohybu kapitálu. Globalizace vnesla do světa práce více nejistoty a potažmo i nedůvěry, které nevyhnutelně tvoří doplněk k flexibilitě. Globalizace je rovněž velmi úzce spjata s významem informačních a komunikačních technologií pro utváření nového světa práce (usnadnění téměř přímého přístupu k informacím bez ohledu na prostor a čas). Fundamentální změny v organizaci práce znamenají přechod od tradičních, relativně uzavřených, pevných pracovních systémů s rigidními, hierarchickými organizačními strukturami k otevřenějším, pružnějším, decentralizovanějším, síťově orientovaným systémům s inovačními a otevřenějšími procesy. Tradiční industriální systém hromadné výroby (založený na vysoké míře specializace, kde je základem dílčí stále se opakující operace) má své limity, v řadě případů již neposkytuje dostatečný prostor pro další zkvalitňování a žádoucí inovace.*“ (Svobodová, 2006, str. 3)

1.2 Teoretické přístupy k pracovní spokojenosti

V této subkapitole představím teoretické koncepty vztahující se k pracovní spokojenosti. Vzhledem k již zmiňované názorové nejednotnosti odborné veřejnosti týkající se této problematiky se zde objevuje i mnoho teoretických konceptů, přičemž některé jsou svými závěry podobné či doplňující se, jiné však stojí v přímé opozici. Pro přehlednost se proto přidržím členění Kollárika, který rozdělval teoretické přístupy

k pracovní spokojenosti do dvou oblastí - na jednodimenzionální teoretické přístupy a dvojdimenzionální teoretické přístupy (Kollárik, 1979).

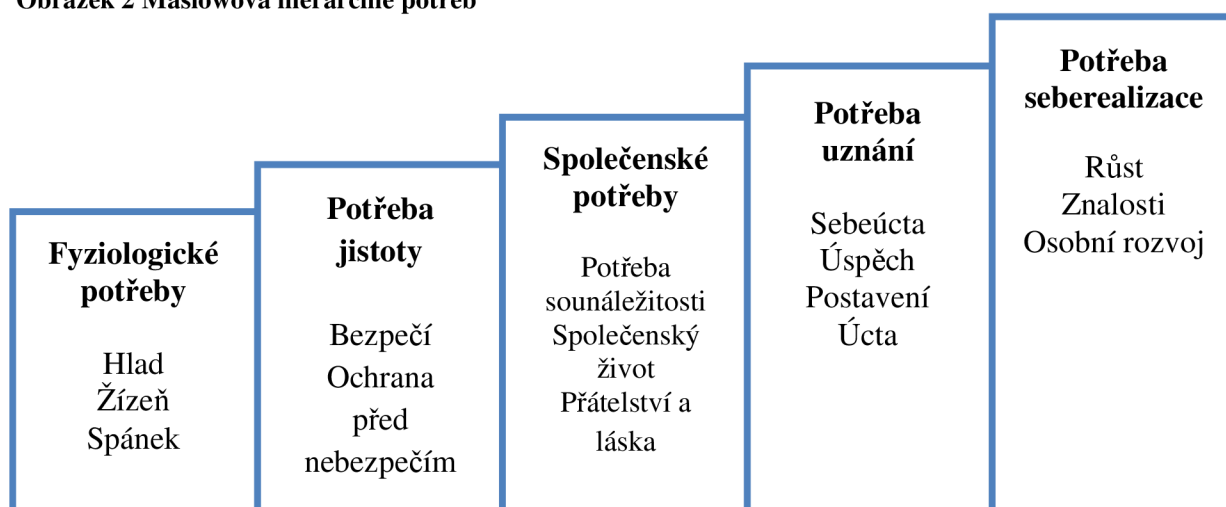
1.2.1 Jednodimenzionální přístupy k pracovní motivaci

Mezi jednodimenzionální modely můžeme dle Harokové a Gurkové řadit takové přístupy, které chápou spokojenost a nespokojenost jako krajní stavy téže dimenze (Haroková, Gurková, 2012). Konkrétně je možné si pracovní spokojenost v tomto kontextu představit jako přímku, na které na jedné straně stojí pracovní spokojenost a na straně druhé pracovní nespokojenost, přičemž každý faktor způsobuje vychýlení na této ose směrem k jedné nebo druhé straně (Malátek, 2011). Toto provázání dále způsobuje, že snižováním jedné kategorie (kupříkladu spokojenosti) se zvyšuje hodnota druhé kategorie (tedy nespokojenosti). Pokud se tedy spokojenost pracovníka snižuje, současně se zvyšuje jeho nespokojenost (Štikar a kol., 2003). Z konkrétních teorií lze do této kategorie začlenit např. teorii Maslowa nebo Vrooma (Haroková, Gurková, 2012).

Maslowovo pojetí pracovní spokojenosti

Maslowova teorie se opírá o lidské potřeby, které jsou podle autora nejdůležitějšími motivačními stimuly. Potřeby jsou v životě jedince proměnlivými faktory dle míry uspokojení. Jedinec nejprve uspokojuje potřeby základní a poté postupuje dále do vyšší úrovně potřeb. Systém se velmi často znázorňuje jako pyramida, ta má však jedno úskalí – znázorňuje vyšší potřeby v celkovém měřítku jako menší, což nemusí být vždy úplně přesné (Adair, 2004). Proto jsem zvolila grafické znázornění, které tento nedostatek odstraňuje:

Obrázek 2 Maslowova hierarchie potřeb



Zdroj: Adair, 2004, str. 30.

Hierarchie potřeb zde znázorňuje jednotlivé úrovně potřeb, přičemž vždy musí být splněna první úroveň, aby se mohl člověk zaměřit na uspokojování vyšších potřeb. Dle předchozího obrázku hierarchie potřeb obsahuje (Mikuláščík, 2007, str. 140):

- Potřeby fyziologické: umožňují biologické přežití a jsou prioritní, je to například jídlo, pití, spánek odpočinek.
- Potřeby bezpečí: vyjadřují zachování života a zdraví před nebezpečím, jistota a ochrana.
- Potřeby sounáležitosti a lásky: vyjadřují potřebu člověka někam patřit, být součástí celku, komunity, milovat a být milován.
- Potřeby uznání a úcty znamená ocenění jinými
- Potřeby seberealizace a osobního rozvoje.

Z hlediska pracovní spokojenosti je nutno poznamenat, že Maslow sám neurčuje pevné kontinuum potřeb rámci dosahování pracovní spokojenosti. Ve shodě s principy jednofaktorových teorií je však možné usuzovat, že spokojenost na jedné úrovni spouští nespokojenost na vyšší úrovni. Klíčovým konceptem využitelným pro zkoumanou oblast je zde pak zejména pojetí sebeaktualizace, o kterém autor předpokládá, že je pro dosažení pracovní spokojenosti velmi důležitý a tudíž jej staví do postavení něčeho, o co bychom měli usilovat (Kollárik, 1979). Z Maslowovy teorie také vychází jeden z nejčastěji používaných nástrojů pro měření pracovní spokojenosti s názvem McCloskey/Mueller Satisfaction Scale. Tento nástroj zahrnuje 31 položek hodnocených na pětistupňové Likertově škále, seskupených do osmi podškál – spokojenost s vnějšími odměnami, plánování – rovnováha práce/rodina, spolupracovníci, pracovní vztahy, profesionální příležitosti, cena uznání, kontrola a odpovědnost (Haroková, Gurková, 2012).

Vroomovo pojetí pracovní spokojenosti

Teorie zabývající se motivací je nazvaná podle svého autora Vroomova teorie očekávání. Roku 1968 tuto teorii zveřejnil americký profesor Victor Vroom. Tato teorie je založená na motivaci člověka, jakož to na jeho budoucí vnitřní očekávání. Tím se řadí mezi teorie očekávání.

Teorie se skládá ze tří elementů:

- Valence – přesvědčení o atraktivnosti cíle
- Instrumentality – přesvědčení o dosažitelnosti odměny
- Expectancy – přesvědčení o reálnosti dosažení cílů

Pracovník tedy musí věřit ve správnost nastavení jeho cíle, ve schopnost v jeho splnění, na základě čehož bude očekávat určitý typ odměny. Intenzita a snaha o naplnění konkrétních cílů pracovníkem je tedy dána podle subjektivního přesvědčení o atraktivnosti a dosažitelnosti cíle a s tím související předpokládanou odměnou. Pracovník si pokládá a následně zodpovídá tyto otázky:

- Je pro mě cíl atraktivní?
- Je pravděpodobné, že úkol splním?
- Je pravděpodobné, že za splněný úkol dostanu odměnu, která odpovídá mým očekáváním? (Vroomova teorie očekávání, online)

Tato teorie se soustředí na kritéria, která ovlivňují plnění cílů pracovníků, avšak nedává návod, v jakých oblastech je vhodné na pracovníka působit. Pouze okrajově zmiňuje například očekávanou hodnotu platu, uznání či seberealizaci. Autor dále vymezuje důvody lidské práce, řadí do nich peníze, sociální interakce a sociální status.

Z teorie mimo jiné vyplývá skutečnost, že snadné úkoly, kde je vysoký předpoklad splnění cíle, budou více motivační pro pracovníka, než úkoly složitějšího charakteru s nejasným výsledkem. Tento fakt je však kritizován neboť z praxe je zřejmé, že snadný úkol je stejně neatraktivní jako příliš náročný, tedy nemotivující. Tato teorie, byť sporného charakteru, však ukazuje na hlavní předpoklady pro chování manažerů, pro dosažení daného cíle. (Malátek, 2011)

Manažeři by tedy měli pracovat s cíli tak, aby bylo zřejmé, že cíl existuje a je žádoucí, zároveň je dosažitelný a to právě pro konkrétního pracovníka, dále koncipovat nastavení způsobu dosažení cíle tak, aby byl vhodný a etický a v neposlední řadě neopomenout na předestření zasloužené odměny při splnění daného cíle. (Hájek, 2013, online)

1.2.2 Dvoudimenzionální přístupy k pracovní motivaci

Teorie, která je vhodným doplněním předchozím teorií pracovní motivace, je dvoufaktorová teorie Fredericka Herzberga. Autor v této teorii poukazuje na fakt, že na pracovišti existují dva faktory. Přitom pokud první faktory chybí, nastává nespokojenost, avšak jejich přítomnost nevede ke spokojenosti, naopak absence druhých faktorů nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost vede ke spokojenosti.

První skupinu označil faktory hygienickým, mezi které lze zahrnout například firemní benefity (jako například firemní auto, mobilní telefon), dále pracovní podmínky, plat, vztahy s podřízenými a nadřízenými. Druhou skupinou jsou faktory motivační,

mezi které patří úspěch, uspokojení z práce, uznání, odpovědnost, pokrok a osobní rozvoj. (Hájek, 2013, online)

Motivátory, označovány také jako satisfaktory mající pozitivní účinek (dobře odvedená práce, uznání, vyhlídky na kariérní postup, seberealizace) se v konečném důsledku odrážejí v pracovní spokojenosti a tomu odpovídajícímu adekvátnímu výkonu. Naopak hygienické faktory – ilustrátory či dissatisfaktory působí na pracovníka negativním dojmem, tedy působí pracovní nespokojenost například při špatném platu, nedostačujících pracovních podmínkách, nejistoty pracovního místa, nízký status místa.

Uspokojení hygienických faktorů můžeme očekávat prevenci nespokojenosti a pracovního výkonu, uspokojení motivačních faktorů pracovní výkon podněcuje. (Malátek, 2011)

Tyto dva faktory se liší ještě v jedné významné věci, a to že uspokojení hygienických faktorů přinese jenom krátkodobé uspokojení, faktor motivační však při jeho uspokojení přináší podstatně dlouhodobější spokojenost.

Z této teorie tedy vyplývá také určité chování manažerů. Ti by se měli snažit naplnit faktory hygienické, pro zabránění nespokojenosti pracovníků, a na zároveň se snažit uplatnit faktory motivační, protože pouze tyto faktory jsou hnacím motorem pro spokojenost a motivaci pracovníků. (Hájek, 2013, online)

Je tedy vhodné zaměřit se na pozitivní účinky motivátorů a zároveň se pokusit, aby ilustrátory působily standardně pozitivním účinkem. (Malátek, 2011)

1.2.3 Komplexní přístupy k pracovní motivaci

Mezi komplexní přístupy k pracovní motivaci lze zařadit Adamsovu teorii spravedlnosti a dále Lockeův model pracovní spokojenosti.

Adamsova teorie spravedlnosti

Hlavní myšlenkou teorie spravedlnosti, jejímž hlavním autorem je J. S. Adams, je princip porovnání zisků zaměstnance za odvedené úsilí vůči ziskům druhého zaměstnance či skupiny zaměstnanců. Dle této teorie je jediným motivem pracovního výkonu pouze dosažená odměna, respektive její složky – finanční, hmotné, nehmotné. Pracovník porovnává zisk (odměnu) s vynaloženým úsilím při plnění konkrétního úkolu. Bude-li pracovník přesvědčen, že jeho pracovní výkon je vyšší než získaná odměna za něho, bude-li se pracovník cítit tzv. pod-placen (podhodnocen) a bude snižovat svůj pracovní výkon. Naopak, bude-li si pracovník myslet, že jeho pracovní

výkon je nižší než získaná odměna, bude se pracovník cítit pře-placen (nadhodnocen) a svůj výkon zvýší.

Z této teorie lze vyvodit závěr, že s rostoucí odměnou ne vždy roste pracovní výkon. Pro motivaci pracovníků je důležité, aby výše a skladba odměny byla pracovníkům poskytována na základě jasných pravidel, personálních procesů a hlavně spravedlivým způsobem platným pro všechny zaměstnance. (Malátek, 2011)

Lockeův model pracovní spokojenosti

Tento model definuje činitele, která mají vliv na pracovní spokojenost a dále je řadí do tří kategorií. Z hlediska organizačních faktorů jsou determinanty spokojenosti: mzda, práce a pracovní podmínky. Dále skupinu tvoří osobnostní faktory, do kterým je zahrnuty potřeby a aspirace, posledními faktory jsou skupinové faktory, které obsahují spolupracovníky a kontrolu.

Působí-li tyto faktory na pracovníky pozitivně, dochází ke zvyšování míry pracovní spokojenosti. Toto zvýšení pracovní spokojenosti má v konečném důsledku dopad na dvě oblasti a to na výdělek a absentismus. Dopad na výdělek je z důvodu zvýšení pracovního výkonu při větší pracovní spokojenosti a to by se mělo odrazit ve výdělku za odvedenou práci. To má poté zpětnovazební vliv na míru pracovní spokojenosti. (Malátek, 2011)

1.3 Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Faktorů pracovní spokojenosti je možné vysledovat velké množství, jelikož výzkumníci do svého vymezení promítají svoje pojetí daného konceptu (viz subkapitola výše). Např. Neuberger a Allbercková (in Kociánová, 2010) spatřují podstatu pracovní spokojenosti v postojích k různým aspektům pracovní situace, z nichž mnohé mají sociálně – psychologickou povahu a nabízí následující výčet okruhů, které se k pracovní spokojenosti úzce váží (Kociánová, 2010, str. 35):

- Moji nadřízení
- Moji kolegové
- Moje činnost
- Mé pracovní podmínky
- Organizace a její vedení
- Možnost mého rozvoje
- Můj plat

- Pracovní doba
- Zajištěné místo

Pro srovnání Plevová (2012) hovoří v tomto kontextu o faktorech vnějších a vnitřních, přičemž za vnější, které jsou na pracovníkovi nezávislé, považuje následující oblasti (Plevová, 2012, str. 10):

- Fyzikální prostředí
- Vybavení pracoviště
- Bezpečnost a hygiena práce
- Mzda
- Odměňování
- Styl vedení
- Druh a charakteristika pracovní činnosti
- Sociální prostředí
- Pracovní skupina

Jako vnitřní pak vymezuje (Plevová, 2012, str. 10):

- Schopnosti a vlastnosti
- Objektivní osobnostní činitele

Purcell a kol (in Armstrong, 2007, str. 229) jako výstupy svého výzkumu z roku 2003 stanovili faktory spokojenosti následovně:

- Příležitost ke kariéře
- Možnost ovlivňovat svou práci
- Týmová práce
- Podnětnost a náročnost práce

Z výše uvedených oblastí je možné vysledovat několik základních okruhů, kterými se budu zabývat podrobněji v následujících subkapitolách.

1.3.1 Typ osobnosti pracovníka

Za základní faktor určující míru pracovní spokojenosti je možné považovat osobnostní charakteristiky. Jako extrémní příklad dokládající toto tvrzení lze uvést například knihu psychologa Viktora Emanuela Frankla A Přesto říci životu ano, kde popisuje své zážitky z koncentračního tábora. Uvádí zde, že klíčem pro srovnání se s podmínkami, které zde panovaly, nebyly okolní vlivy, ale vlivy osobnosti. Zejména pak určitá nezdolnost, díky které se rozhodli přežít. (Frankl, 2006)

Osobnostní rysy jako faktor spokojenosti zmiňuje ve své práci také Urban, který poukazuje na to, že vyšší individuální dispozice k pracovní nespokojenosti mají osoby s vysokou negativní afektivitou vykazující vyšší výskyt nepříznivých náladových stavů ve všech oblastech života. Tyto osoby si dle tohoto autora v jisté míře s sebou přinášejí pracovní nespokojenost s sebou do práce a jejich sklon k nižší úrovni spokojenosti organizace pravděpodobně nemůže příliš ovlivnit. Zároveň mohou svou vyšší citlivost vůči negativním aspektům pracovního prostředí přenášet i na jiné. (Urban, 2006)

Pro zkoumání spokojenosti je tedy kromě dalších faktorů třeba vzít v úvahu i to, jaké je osobnostní nastavení daného pracovníka. (Wagnerová, 2013) Může se totiž stát, že i kdybychom vytvořili „dokonalé“ pracovní prostředí, stejně by vykazoval díky svému charakteru jen nízkou pracovní spokojenost.

1.3.2 Charakter práce

Dalším faktorem určujícím pracovní spokojenost může být charakter práce. Průzkumy pracovní spokojenosti ukazují, že až na výjimky přináší větší uspokojení práce složitější, přinášející nové podněty a zkušenosti, dále pak pocit významu, odpovědnosti a smysluplnosti vlastní práce. (Urban, 2006)

Klíčové jsou v tomto kontextu i další tři vzájemně spjaté faktory, které naopak určují pracovní nespokojenost a to (Urban, 2006):

- Nejednoznačnost úkolů - zaměstnanec přesně neví, co od něj organizace v jeho pozici očekává a na základě jakých kritérií bude hodnocen.
- Konfliktní charakter pozice (konflikt rolí s pozicí spojených) - na zaměstnance jsou kladeny vzájemně si odporující nebo neslučitelné požadavky ze strany různých osob jeho pracovního prostředí.
- Nadměrná zátěž spojená s výkonem pracovního místa - na pracovníka jsou kladeny příliš velké nároky a požadavky

Výše uvedené charakteristiky napovídají, že předcházet obdobným problémům by bylo pravděpodobně možné zavedením přesných popisů pracovních pozic či zefektivněním systému komunikace.

1.3.3 Pracovní prostředí

V práci zaměstnanec tráví nezanedbatelnou část z celého dne, proto je příjemné prostředí velmi důležitou záležitostí ovlivňující jeho pracovní spokojenost. (Koubek, 2002) Respektive jak uvádí např. Herzbergerova dvoufaktorová teorie motivace, faktory

prostředí mohou vychýlit spokojenost spíše k negativním škálám. Vysvětlím-li to jednoduše, pokud budou faktory prostředí v pořádku, pracovní spokojenost to neovlivní. Pokud je ovšem bude pracovník vnímat jako problémové, dojde ke snížení pracovní spokojenosti. Z těchto důvodů hovoří autor o těchto faktorech jako o hygienických. (Lundberg, Gudmundson, Andersson, 2009)

Hovoříme-li v tomto kontextu o pracovním prostředí, rozumí se jím souhrn všech podmínek pro pracovní činnost. To v sobě zahrnuje materiálové podmínky, jako například stroje a zařízení, manipulační prostředky, osobní ochranné prostředky, dále technologické podmínky a organizací práce. Největší pozornost na této úrovni je potřeba věnovat prostorovému a barevnému řešení pracoviště, fyzikálním podmínkám práce a sociálně – psychologickým podmínkám. (Duda, 2008)

Při prostorovém řešení pracoviště je nutné přihlížet především k vhodné pracovní ploše, přičemž na jednoho pracovníka musí připadnout nejméně 2 m² podlahové plochy a 12 – 18 m³ volného vzdušného prostoru. Dále je vhodné, aby měl zaměstnanec vhodnou pracovní polohu a mohl střídat polohu v sedu a ve stoje. Pracovník musí mít nastavené zorné podmínky, optimální výšku pracovní plochy a v neposlední řadě pohodlný přístup na pracoviště. Na jeho psychické naladění má vliv i barevné řešení pracoviště - například teplé barvy, jako je červená či žlutá působí dojmem tepla a podněcují k činnosti. Studené barvy jako je zelená, modrá jsou pasivní barvy, které vyvolávají pocit chladu, podporují duševní soustředění a jsou uklidňující. (Duda, 2008)

Za další důležité aspekty pracovního prostředí jsou považovány pracovní ovzduší, teplota, osvětlení a hluk. Pracovní ovzduší představuje především teplotou, vlhkostí, rychlostí proudění a čistotou vzduchu. Osvětlení může být denní, umělé nebo kombinované. Při osvětlení je kladen důraz na rovnoměrnost osvětlení a správný směr osvětlení (Koubek, 2002). Zvážíme-li teplotu na administrativních pracovištích, ta by se měla dle doporučení MVČR pohybovat v rozmezích 20 – 23°C v zimě a 23 – 26°C v létě (Michalík, 2009). Hluk je v současné době jednou z nejzávažnějších škodlivin, protože má na organismus škodlivé účinky a zároveň působí skrytě a soustavně. Hluk působí negativně především na sluchový orgán, nepříznivě působí však i na psychiku zaměstnanců, na reakce ostatních smyslových orgánů a celkové snížení odolnosti lidského organismu (Koubek, 2002).

Podmínky v prostředí jsou charakteristické tím, že je možné je zpravidla objektivně měřit a tím, že jsou upraveny hygienickými předpisy. (Koubek, 2002) Díky

tomu je možné správně nastavit jejich poměry a vytvořit tak prostředí, které by nevytvářelo v zaměstnancích nepříjemné pocity a nesnižovalo tak jejich pracovní spokojenost.

1.3.4 Nastavení personálních procesů

Jak uvádí např. Reissová a Hrach, správné nastavení a zároveň metodické i lidské uchopení personálních procesů hraje ve spokojenosti zaměstnanců klíčovou úlohu (Reissová, Hrach, 2011). Pro potřeby tohoto textu se nebudu zabývat personálními procesy v celé šíři, ale zaměřím se na ty, které byly v předchozí kapitole autory zmiňované jako klíčové pro pracovní spokojenost, tedy řízení lidí, možnost jejich participace na naplňování strategie organizace a motivace, hodnocení pracovníků a jejich rozvoj.

Styl řízení lidských zdrojů jako faktor spokojenosti pracovníků

Začnu-li řízením lidských zdrojů tak to Armstrong definuje jako „*strategický a logický promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektiv přispívají k dosažení jejich cílů.*“ (Armstrong, 2002, str. 27) Z hlediska spokojenosti pracovníků je v této oblasti důležitý zejména způsob a konkrétní metody, které vedoucí pracovníci k řízení lidí využívají.

Podívám-li se do teorie řízení lidských zdrojů, je zde možné najít mnoho přístupů k řízení lidí. Obecně je však možné je rozdělit do 4 skupin. První tři tvoří „klasické“ členění nazírající vedení optikou direktivity (Milkovich, Boudreau. 1993, str. 110):

- Autoritativní: vedoucí rozhoduje sám, pracovníkům přikazuje, co mají dělat.
- Demokratické: vedoucí zapojuje do rozhodování i své podřízené, nachází východiska z problémů společně, vzájemně své spolupracovníky respektuje.
- Liberální: vedoucí se vyhýbá rozhodování, nechává své pracovníky rozhodovat samostatně a jejich rozhodnutí ovlivňuje jen ve velmi malé míře.

Za čtvrtý přístup je pak možné považovat teorie, které zdůrazňují přizpůsobení stylu konkrétní situaci, jako je např. Fiedlerův model kontingenčního vedení, Vroomův-Yettonův rozhodovací model, Harseyho –Blanchardův model situačního vedení nebo Funkcionální leadership J. Adaira. (Hradil, 2008)

Z hlediska zhodnocení spokojenosti zaměstnanců je zde kladen důraz zejména na jejich možnost ovlivňovat dění okolo sebe, proto je třeba se podívat na jednotlivé

styly z hlediska možnosti jejich participace. Proč je vnímána jako důležitá vysvětlím vzápětí. Nejprve ale vymezím samotný pojem. Participaci zaměstnanců lze definovat jako řídicí styl, který je založený na informování zaměstnanců o podnikovém vývoji a jejich zapojování do rozhodování a řešení problému v organizaci, především těch, které se jich bezprostředně dotýkají. Jejím cílem je využití plněji potenciálu znalostí, schopností a motivace zaměstnanců, zvýšení jejich uspokojení z práce a posílení uspokojení z práce a sepětí s organizací. (Urban, 2005)

V direktivním stylu řízení je vzhledem k uzurpování rozhodování manažerem participace velmi snižena. Je zde sice z hlediska zákona č. 262/2006 Sb. ze zákoníku práce možnost požadovat součinnost na určitých rozhodnutích skrze odborovou organizaci, nicméně se jedná pouze o přizvání formální, které nepodporuje identifikaci pracovníka s organizací a nepřispívá ke zvýšení pracovní spokojenosti. Srnu-li to slovy Urbana direktivní řízení *„je vhodné a nezbytné u osob, které se svým pracovním úkolům teprve učí: u nových zaměstnanců nebo u těch, kterým byl přidělen nový úkol. Nevhodné je naproti tomu u zkušených zaměstnanců, kteří je mohou interpretovat jako nedostatek jeho důvěry ve své jejich schopnosti.“* (Urban, 2011, online)

V liberálním přístupu je možnost participace nejasná. Pracovníci mohou takřka cokoli, ale je zde nejednoznačné směřování k cíli, což je součástí participace tak, jak je definovaná výše. Navíc nejasné úkoly způsobují, jak jsem již psala v kapitole o charakteru práce, že se pracovníci cítí nepříjemně a jejich pracovní spokojenost klesá.

Ve shodě s již popsanými aspekty stejně jako teoretickými koncepty (např. Hradil, 2008, Reissová, Hrach, 2011, Armstrong, 2002) je tedy možné považovat pro pracovníky za pozitivně vnímaný styl demokratický a situační.

Další oblastí úzce související se stylem řízení je konkrétní oblast řízení výkonu a to zejména formou hodnocení a motivace pracovníků (Koubek, 2002). Nejprve oba koncepty ve stručnosti vymezím a poté rozeberu vzhledem k pracovní spokojenosti.

Hodnocení jako faktor spokojenosti pracovníků

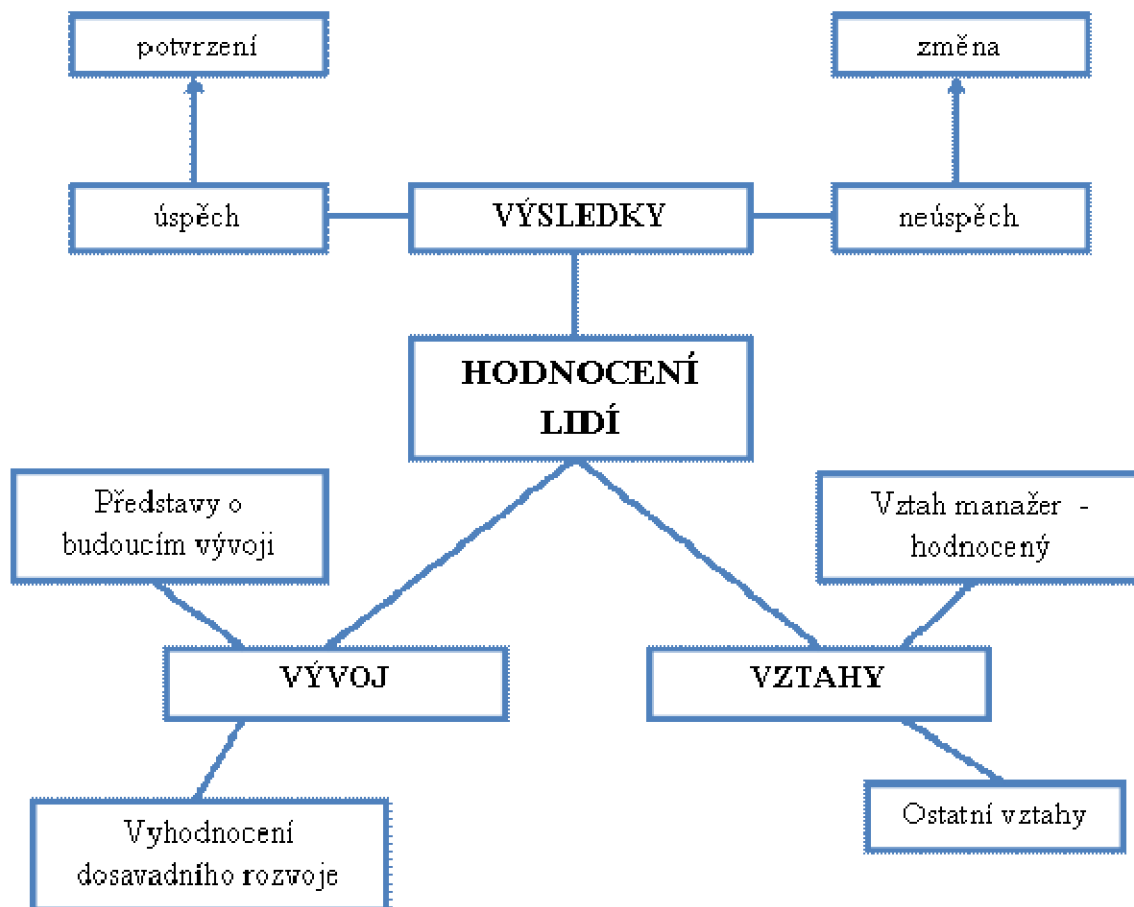
Hodnocení pracovníků je dle Koubka velmi důležitá činnost zabývající se třemi aspekty (Koubek, 2001, str. 197):

- zjišťování toho, jak pracovník vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a jaké jsou jeho vztahy ke spolupracovníkům, zákazníkům či dalším osobám, s nimiž v souvislosti s prací přichází do styku;

- sdělováním výsledků zjišťování jednotlivým pracovníkům a projednáváním těchto výsledků s nimi a
- hledání cest ke zlepšení pracovního výkonu a realizací opatření, která tomu mají napomoci.

Aby bylo hodnocení skutečně komplexní a naplňovalo tak výše uvedenou definici, je třeba zohlednit tři důležitá témata - výsledky, vývoj a vztahy. (Plamínek, 2008)

Schéma 2 Princip trojitého „vé“



Zdroj: Plamínek, 2008, str. 75.

Při hodnocení je třeba se zaměřit na výkon, tedy na plnění daných úkolů a na konkrétní výsledky pracovníka. Při neúspěchu by měla nastat změna, při úspěchu se hodnotiteli potvrdí správnost daného postupu. Druhým významným tématem jsou vývojové trendy. Zde je hodnocen dle jeho rozvíjení se vzhledem k rozvojovým strategickým intervalům.

Posledním tématem pravidelného hodnocení jsou vztahy, zde se zkoumají fungující vztahy s manažerem a vztahy s ostatními zaměstnanci na pracovišti (Plamínek, 2008).

K hodnocení pracovníků existuje mnoho metod, jako např. motivačně-hodnotící rozhovor, řízení dle cílů (Hroník, 2007), třistašedesátistupňová zpětná vazba, mystery shopping (Wágnerová a kol., 2011) a další. Pro potřeby tohoto textu je více než konkrétní prostředky důležité, jakým způsobem je vázáno na spokojenost. Jak uvádí publikace IP věnovaná indikátorům pracovních vztahů a důstojným pracovním podmínkám, není důležitý proces, ale to, aby hodnocení naplnilo svůj cíl, kterým je napomáhání k osobnímu rozvoji jednotlivých zaměstnanců a přispívání k řízení odborné kvalifikace zaměstnanců i k rozvoji lidského kapitálu. Tím může hodnocení posílit spokojenost zaměstnanců, což přímo souvisí s lepšími výsledky celé organizace. (IP, 2006)

Hovoříme-li v tomto kontextu o vazbě hodnocení na rozvoj zaměstnanců, je třeba se podívat na to, proč je rozvoj z hlediska pracovní spokojenosti důležitý a jaké jsou jeho možnosti.

Rozvoj pracovníků jako faktor spokojenosti

Je zcela pochopitelné, že úspěšní lidé jsou i přes případnou velkou pracovní zátěž spokojenější v zaměstnání než lidé, kteří nedosahují svých cílů, či se jejich kariéra nevyvíjí dle jejich představ, ať už z důvodu jejich nesprávného jednání či z nemožnosti rozvíjení kariéry vytouženým směrem. Tento stav má následně za příčinu pocit frustrace a zklamání. (Fritz, 2006) O důležitosti tohoto faktoru vzhledem ke spokojenosti zaměstnanců hovoří ve svém manuálu k hodnocení spokojenosti zaměstnanců i Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Pracovní spokojenost v této oblasti pak rozkládají na následující indikátory, jejichž naplňování je třeba sledovat (Spokojenost, zaměstnanců, 2007, str. 25):

- tvorba vhodných podmínek ke vzdělávání,
- využívání schopností a dovedností zaměstnanců při práci,
- efektivní průběh vzdělávacích akcí,
- míra spravedlnosti v kariérním růstu.

Důležité při plánování a nasměrování kariéry pracovníků je zapojení subjektu, kterého se plánování kariéry týká, jelikož zde dochází ke zvýšení jistoty, možnosti ovlivňování a tudíž větší spokojenosti. (Koubek, 2002. Při plánování kariéry a nástupnictví se využívají různé metody. Základní metodou je rozvojový plán. Rozvojový plán se utváří

spolu s hodnocením pracovníků, kde nadřazený spolu s hodnoceným dospějí k dohodě o vhodném rozvoji pracovníka, určí tedy rozvojové cíle a oblasti. Plány zastupitelnosti, personálních rezerv a následnictví jsou součástí rozvojových plánů. K efektivnímu rozvoji a vzdělávání zaměstnanců je důležité nejprve identifikovat mezery a potřeby organizace. Dalším krokem je formulovat konkrétní rozvojové a vzdělávací cíle a ty dále vtělit do konkrétních rozvojových či vzdělávacích aktivit. (Hroník, 2007)

V praxi však mohou nastat skutečnosti, které brání k efektivnímu rozvoji a kariéernímu růstu pracovníků. Těmi nejfrekventovanějšími jsou především (Branham, 2009, str. 106 – 108):

- Omezené příležitosti ke kariéernímu růstu – rozvoji,
- nespravedlivý či neefektivní způsob zveřejňování volných pracovních míst,
- neobsazování pozic z vnitřních zdrojů,
- protekce či nespravedlivost při rozhodování o povýšení.

Výše uvedená autorka zde nabízí i několik rad, jak těmto bariérám předcházet (Branham, 2009, str. 115 – 125):

- poskytněte všem zaměstnancům nástroje sebehodnocení a školte je v tom, jak řídit vlastní kariéru,
- poskytněte všem manažerům nástroje a školení v oblasti koučování kariéry,
- poskytněte předpřipravené informace o kariéerních požadavcích dovedností,
- vytvořte alternativu tradičním kariéerním žebříčkům,
- informujte zaměstnance o strategii, vývoji a plánech potřeby talentů,
- nastavte a udržujte spravedlivý a efektivní proces interního zveřejňování volných pozic,
- jasně demonstруйте, že upřednostňujete obsazování volných pozic z vnitřních zdrojů,
- eliminujte personální politiku a manažerské postupy, které brání interním přesunům,
- vytvořte silnou kulturu mentoringu,
- oddělujte rozvoj kariéry od hodnocení výkonu,
- vytvořte efektivní procesy sledování talentů a řízení následnictví.

Rozvoj zaměstnanců a kariéerní růst musí tedy pramenit z jasně vytyčených cílů pracovníkem a s tím související práce na budování své kariéry a zároveň je nutná

angažovanost organizace, která by měla poskytnout vhodné podmínky a zvolit potřebné nástroje k vytvoření a nastartování kariéry každého svého zaměstnance.

Pracovní motivace jako faktor spokojenosti pracovníků

Pracovní motivace je v managementu a personalistice značně známý a využívaný pojem a mohlo by se zdát, že využívání propracovaných motivačních systémů je v současné době samozřejmostí. Pokud se však jedná o konkrétní motivační systémy k naplnění daných cílů organizace, má mnoho organizací velké mezery (Janeček, Hynek).

Jak uvádí Latham motivace v sobě nese vnitřní přesvědčení zaměstnance, že čas, zdroje a vědomosti na pracovišti uplatní v co možná nejvyšší míře. (Latham, 2007) Za motivaci lze zároveň označit vnitřní proces, který z části přispívá k určitému chování, které vede k dosažení cíle. Motiv či přesněji pohnutky nám odpovídají na otázku, proč se určitý člověk zachoval právě tak, jak se zachoval. (Tureckiová, 2007)

Motivace je tedy vnitřní pohnutka, která ovlivňuje lidské chování určitým směrem. Je to síla, která modifikuje aktivitu, dynamiku, flexibilitu a adaptabilitu. Ne vždy je však snadné za určitým chováním najít konkrétní motivy, neboť motivy mohou být skryté či nevědomé. Ve výsledku motivovaní lidé dělají, hledají, budují, snaží se něčeho dosáhnout, nemotivovaní jsou naopak neteční a neaktivní. Motivace pracovníků je z největší míry ovlivňována manažery. Manažer se musí naučit koordinovat potřeby a zájmy jednotlivců s potřebami a zájmy skupiny a tím i firmy. Práce manažerů nekončí při dosažení motivovaných pracovníků. V průběhu celé pracovní činnosti je nutné motivační klima udržovat a usměrňovat správným směrem. (Mikuláščík, 2007)

Podstatou jakéhokoli účinného motivování pracovníků je upřímný zájem o lidi a respekt k jejich osobnosti, důsledný individualizovaný přístup ke každému člověku v organizaci, stabilní a upřímný zájem o lidi a budování vztahů založených na vzájemném respektu a důvěře. Z pravidla za nejúčinnější způsob motivování je dávání vlastního příkladu či jednání manažera. Slovní motivace k činu samy o sobě nestačí, to co je pro výkon rozhodující, jsou činy. (Tureckiová, 2007)

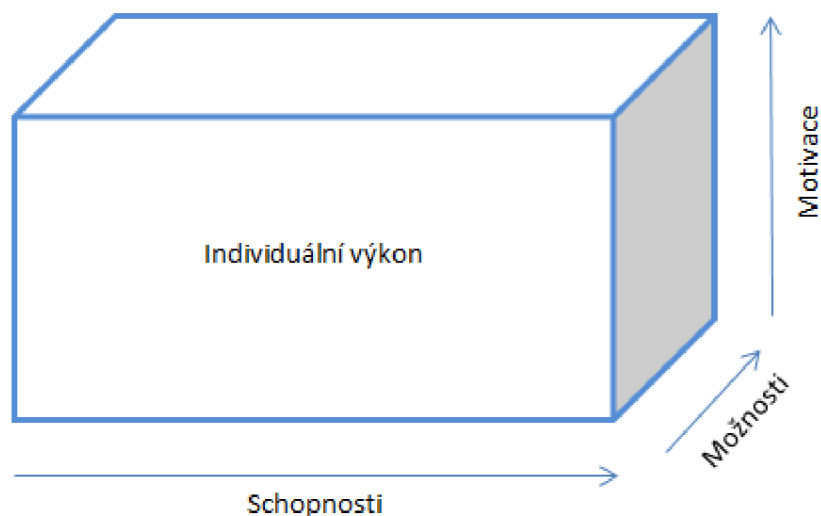
Stěžejními aspekty kterékoli pracovní motivace se dají shrnout do několika bodů (Mikuláščík, 2007, str. 145 - 146):

- Pracovníci musí být informováni, co dělají, proč to dělají, jak je to pro organizace důležité, vymezit jim prostor pro iniciativu a způsob vlastního zapojení.

- Při komunikaci s pracovníky je vždy nutné se přesvědčit, zda našim požadavkům rozumějí.
- Pokud vzniknou při práci pracovníkům nějaké překážky při cestě k plnění vytyčených cílů, manažer je pomáhá odstraňovat.
- Důležitá je zpětná vazba o tom, jak dobře dělají svou práci, popřípadě čím je zapříčiněno, že svoji práci nezvládají tak, jak se očekává a jak to dělat lépe.
- Umožnit pracovníkům diskuzi o různých alternativách, které přicházejí v úvahu.
- Výsledky práce by měli být vždy oceňovány.
- Manažer musí se svými spolupracovníky komunikovat, žádat je o pomoc v práci na společném úkolu, ale také v pomoci řešit problémové situace.
- Manažer by měl naslouchat stížnostem.
- Pracovník by měl mít možnost beze strachu požádat o pomoc a radu svého vedoucího.
- Manažer by měl své pracovníky pověřovat odpovědností a rozhodováním.
- Pokud chce manažer dobře motivovat své spolupracovníky, musí umět namotivovat nejprve sebe.
- Úkoly by měly být vždy přiměřené možnostem člověka, tedy ani málo ani moc náročné, vždy s přihlédnutím na individuální schopnosti člověka.
- Manažer se musí umět zaměřit nejen na krátkodobou ale i dlouhodobou motivaci, například v podobě vize, vzdáleného cíle.

V pracovním životě je motivace spojování s pracovním výkonem. Hlavní myšlenkou spojení těchto dvou pojmů je fakt, že mimořádné schopnosti nevedou k vysoké úrovni výkonu, chybí-li jedinci pro tento výkon motivace. (Nakonečný, 1992) Vztah motivace a pracovního výkonu lze vyjádřit pomocí jednoduchého modelu:

Obrázek 1 Model vztahu motivace a výkonu



Zdroj: Nakonečný, 1992, str. 110.

Z uvedeného modelu lze vyvodit logické závěry. Tedy, že individuální výkon je ovlivněn třemi faktory: schopnostmi, možnostmi a motivací. V případě vysoké motivace a nízké úrovně schopností je vhodné zapracovat na zdokonalování pracovních schopností při snaze zvýšit individuální výkon. Při dobré úrovni schopnosti, ale nízké úrovně motivace, je žádoucí zvyšovat pracovní výkon prostřednictvím motivování. Je-li úroveň motivace i schopností dostatečně vysoká a výkon je přesto nízký, je třeba zlepšení pracovních podmínek pro zvýšení individuálního výkonu. (Nakonečný, 1992)

1.3.5 Sociální vztahy na pracovišti

Dalším faktorem ovlivňujícím pracovní spokojenost jsou sociální vztahy na pracovišti. Při průzkumu společnosti Monster uvedlo 76 % respondentů, že atmosféra v práci je pro ně velmi důležitá. (Monster, 2013) Shodného výsledku dosáhl i výzkum na cílové skupině zdravotních sester autorů Ivanové, Vévody, Nakládalové a Marečkové, kde se pracovní klima objevilo na třetím místě v pořadí nejdůležitějších faktorů spokojenosti. (Ivanová, Vévoda, Nakládalová, Marečková, 2011)

Vztahy na pracovišti vyplývají nejenom z pracovních úkolů jednotlivých pracovníků stejného povolání, služební závislosti, ale i ze vzájemných sympatií, popřípadě antipatií. Lidé v pracovním procesu vytvářejí formální či neformální skupiny. Formální skupiny odpovídají organizační struktuře v organizaci a neformální vznikají spontánně a sdružují pracovníky s určitými společnými zájmy. Vzájemné vztahy

vytvářejí společenskou atmosféru, která vytváří pracovní pohodu, spokojenost s prostředím a klid pro práci. Společenská atmosféra v konečném důsledku ovlivňuje zájem jednotlivce o práci, ovlivňuje jeho pracovní obětavost a iniciativu. Nepříznivá společenská atmosféra se projeví nejen na zdravotním stavu jednotlivce a negativním působení na nervovou soustavu, ale má i nemoralizující účinky s následnou zvýšenou fluktuací zaměstnanců. (Koubek, 2002)

Základními prvky dobrých vztahů na pracovišti jsou dle Horváthové důvěra, otevřenost, dále pak čestnost a vzájemný respekt. Při absenci důvěry se snižuje výkon týmu, jednotlivci se uzavírají do sebe a orientují se spíše na své osobní problémy než na plnění daného cíle. Pro udržení důvěry je zapotřebí správně a včas komunikovat o všech problémech, nedorozuměních a nespokojenostech. (Horváthová, 2008)

Koubek tyto prvky dále doplňuje o zásady, jak si příznivou atmosféru uvnitř pracovního týmu udržet (Koubek, 2002, str. 306):

- dodržování zákonů, smluv či dohod a pravidel slušnosti a respektování lidských práv ze strany zaměstnavatele a jeho vedoucích pracovníků,
- apelování na pracovníky, aby tyto zákony, smlouvy či pravidla slušnosti dodržovali vůči svým spolupracovníkům, zákazníkům i veřejnosti,
- v návaznosti na pravidla slušnosti vytváření kodexů chování zaměstnanců organizace při práci i ve volném čase,
- respektování odborů jako partnera zaměstnavatele a vedení organizace,
- respektování zaměstnance jako rovnoprávného partnera zaměstnavatele v oblastech, které se dotýkají zájmy obou stran a tím následná možnost participace na řízení a rozhodování,
- používání jednoznačných pracovních smluv, které jsou výsledkem vyjednávání se zaměstnancem,
- nastavení a realizování jasné a spravedlivé politiky získávání, výběru, hodnocení, odměňování, rozmísťování a rozvoje pracovníků,
- soustavné zlepšování stylu vedení lidí a formování pracovního týmu,
- formování osobnosti člověka při vzdělávacích aktivitách,
- budování a udržování příznivých pracovních podmínek,
- důsledné zaměření se na ochranu zdraví a bezpečnosti pracovníků při práci,
- soustavné informování pracovníků o všech záležitostech organizace a jasná a efektivní komunikace,

- pečování o sociální rozvoj pracovníků,
- přispívání k žádoucím vztahům v organizaci pořádáním kulturních, sociálních, sportovních a rekreačních aktivit pro pracovníky,
- důsledná prevence, kontrola a následné postihy za projevy diskriminace, subjektivních antipatií či sympatií k zaměstnancům ze strany vedoucích pracovníků či spolupracovníků.

Základem týmu, o kterém bylo doposud pojednáváno, je týmová práce.

V této kapitole jsem vymezila základní faktory, které mají vliv na míru pracovní spokojenosti zaměstnanců. Jak je z předchozího textu patrné, jedná se o vzájemně se ovlivňující soubor vnějších i vnitřních podmínek, prvků, které může ovlivnit sám pracovník (např. vztahy s kolegy) a prvků, jež může ovlivnit zejména management organizace (např. personální procesy). Nyní se zaměřím na charakteristiku organizací veřejné správy z pohledu prostředí a podmínek pro naplňování těchto potřeb zaměstnanců.

2 Specifika veřejné správy

Největší rozvoj tzv. administrativního státu proběhl v devatenáctém století, v němž se v Evropě dovršil proces vzniku velkých nadnárodních společností. Z této doby je znám především výrok L. von Steina „devatenácté století vstoupí do povědomí příštích generací jako století správní vědy“. (Pomahač, Vidláková, 2002)

Veřejný sektor je spojován s procesy v různých oblastech veřejného zájmu, jako je veřejný pořádek, provádění politiky, řízení a evaluace, v neposlední řadě i veřejné volby. (Lane, 2000)

Pojem veřejná správa není v žádném právním předpisu definovaný. Obecně lze veřejnou správu vymezit jako správu věcí veřejných a například P. Průcha veřejnou správou rozumí „*správu veřejných záležitostí ve veřejném zájmu a subjekty, které ji vykonávají, ji realizují jako právem uloženou povinnost, a to z titulu svého postavení jako veřejnoprávních subjektů*“. (Horzinková, Novotný, 2010, str. 11)

Veřejný sektor je bezpochyby i významnou součástí národního hospodářství. Se soukromým sektorem se vzájemně doplňují a vytvářejí tak určitou symbiózu, tzn. selhává-li jeden, nastupuje druhý. Pokud tedy privátní sektor selže, povede to v důsledku k rozvoji veřejného sektoru. Dále je možné veřejný sektor charakterizovat na rozdíl od soukromého sektoru, jako neziskový. Z toho tedy vyplývá jeho poslání, které lze shrnout do následujících bodů (Peková, Pilný, 2002):

- zabezpečit poskytování veřejných statků pro občany,
- napravovat a odstraňovat důsledky tržního selhání, jako například negativní externality, nedokonalé informace.

Veřejný sektor plní několik funkcí - funkci ekonomickou, sociální a politickou. Funkce ekonomická znamená zabezpečování veřejných statků a věnování se nadále tržním selháním, jako například odstraňováním externalit. Funkcí sociální se rozumí prospěšnost výsledků veřejného sektoru, například prospěšnost konkrétních služeb pro sociálně slabší vrstvy obyvatel. Veřejný sektor výrazně ovlivňuje sociální postavení občanů a jejich sociální vazby. Poslední funkce, politická, se zabývá procesem veřejné volby. Činnost veřejného sektoru je ovlivněna veřejnou politikou, která je předmětem veřejného rozhodování. Veřejný sektor si klade několik cílů v činnostech, které vykonává (Peková, Pilný, 2002):

- Zajistit potřebné veřejné statky

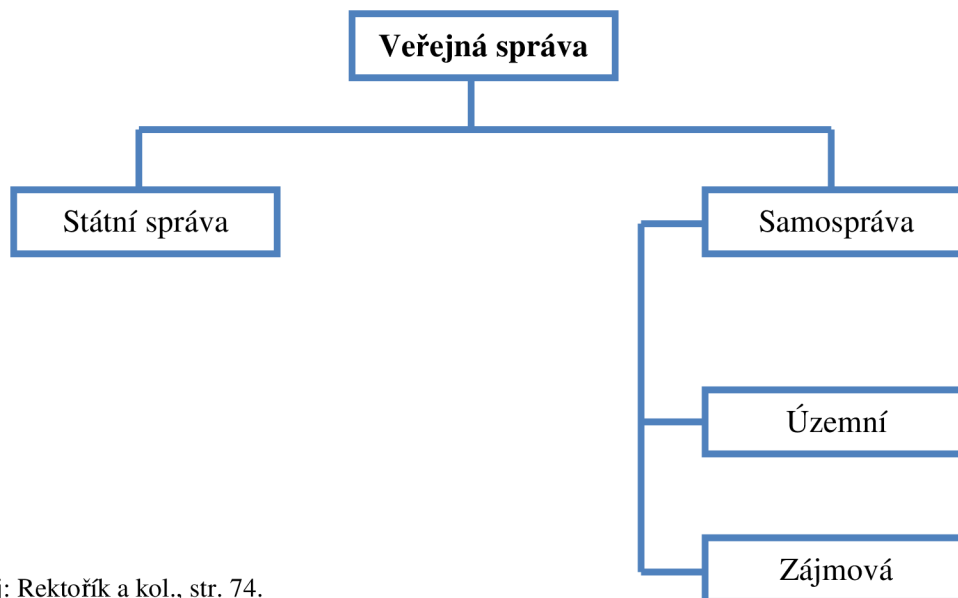
- Zabezpečit tzv. hraniční statky (statky, které jsou na hranici mezi soukromými a veřejnými statky)
- Pomoci vytvořit podmínky pro fungování privátního sektoru – například bezpečnost, infrastrukturu
- Přispět k ekonomickému růstu – vytvořit podmínky pro růst zaměstnanosti a pro zkvalitnění lidského života
- Dosáhnout větší spravedlnosti v rozdělování.

2.1 Struktura veřejné správy

Veřejná správa se skládá ze státní správy, která má dominantní postavení a dále ze samosprávy, která je pověřena výkonem veřejné správy a to na dvou úrovních – na úrovni územní samosprávy, v rámci které zastupuje občany žijící na určitém vymezeném území v České republice a dále na úrovni zájmové samosprávy (svazy, sdružení, komory apod.). (Peková, Pilný, 2002)

Členění veřejné správy je zřetelné z následujícího schéma:

Schéma 3 Členění veřejné správy



Zdroj: Rektořík a kol., str. 74.

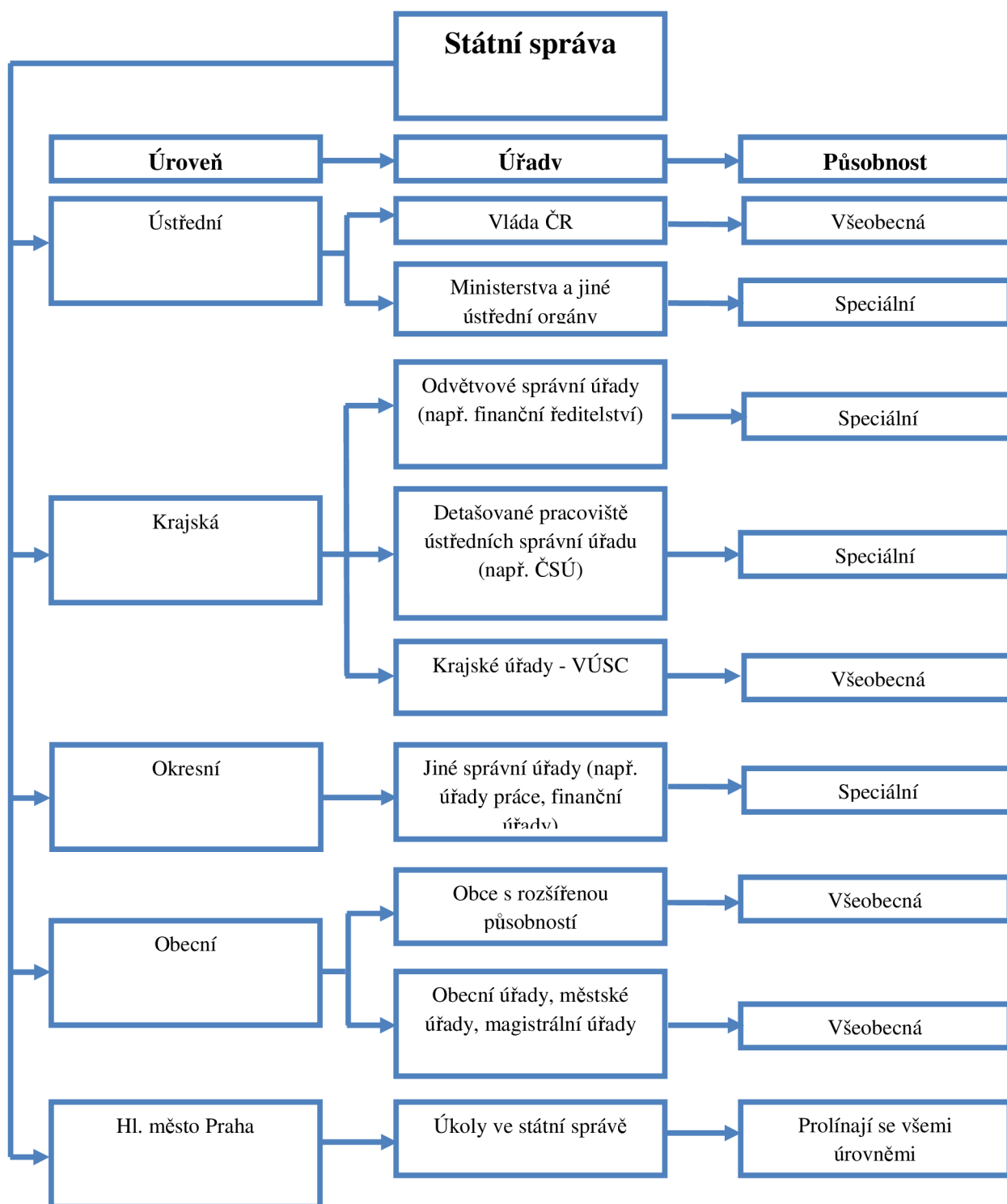
2.1.1 Státní správa

Organizace státní správy je stanovena v Ústavě ČR a Listině základních práv a svobod. Státní správa je zde charakterizována jako projev výkonné moci ve státě. (Kadečka, Průcha, 2004) Je činností státu, prováděnou buď přímo státními, nebo jinými orgány, na které stát výkon státní správy v určitém rozsahu přenesl. V mezích zákona je pro státní

správu dále typická moc nařizovací, při níž využívá různých mocenských nástrojů. Státní správa zahrnuje orgány jak se všeobecnou působností jako je například vláda jako představitel výkonné a politické moci a dále orgány se specializovanou působností, jejichž nejznámějšími představiteli jsou ministerstva. (Peková, Pilný, 2002)

Následující schéma zachycuje detailnější členění státní správy:

Schéma 4 Členění státní správy



Zdroj: Provazníková, 2007, s. 26, upraveno.

Vláda má vrcholové postavení v rámci systému státní správy. Jsou jí svěřeny, až na výjimky, veškeré záležitosti, týkající se moci výkonné. Řídí a kontroluje činnost

ministerstev a ostatních ústředních orgánů státní správy, je politickým orgánem a při své činnosti si klade určité politické cíle. Svým podřízeným orgánům svěřuje následně úkoly, prostřednictvím kterých má být politického cíle dosahováno. Vláda se skládá z ministrů, kteří řídí svěřený rezort a jsou za něho zodpovědní. Taxativní výčet ministerstev je uveden v kompetenčním zákoně, tento zákon také stanoví okruh působnosti těchto orgánů státní správy. (Pomahač a kol., 2013)

Ústřední orgány mohou zřizovat svá detašovaná, decentralizovaná pracoviště, která zajišťují státní správu ve městech či obcích, například v sídlech krajů či obcí, někdy jsou tato pracoviště nazývána také dekoncentráty. Veřejný sektor v posledních několika desetiletích prochází procesem decentralizace, tedy svěřením kompetencí ze státu na územní samosprávu, což napomáhá posilování autonomního postavení samosprávy. (Peková, Pilný, 2002)

2.1.2 Samospráva

Tato podkapitola, se vzhledem k charakteristice práce, bude zabývat pouze územní samosprávou, která je jednou ze součástí samosprávy jako takové.

Podle Ústavy ČR jsou obce základními územními samosprávnými celky a kraje, které jsou vyššími územními samosprávnými celky. Obce jsou součástí vyššího správního celku. Územní samosprávné celky jsou veřejnoprávními korporacemi, které mohou mít vlastní majetek a hospodaří podle vlastního rozpočtu.

Územní samospráva spravuje určité území, které je menší než stát a to na základě působnosti stanovené ústavou a dalšími zákony (například Zákon o obcích, Zákon o krajích, Zákon o hlavním městě Praze). Stát deleguje část veřejné správy jiným subjektům (stanice technické kontroly, veřejná stráž aj.), což je významný projev demokratizace společnosti.

Územní samospráva plní funkci samosprávnou, tzn. samostatnou působnost, která zabezpečuje potřeby svých občanů na lokální či regionální úrovni. Dále plní funkci přenesenou, tedy přenesenou působnost – výkon státní správy, při které jsou kompetence ze státní správy decentralizovány. Tato funkce představuje především zabezpečování občanům některých veřejných statků, které mají charakter národních statků. Aby územní samospráva mohla tyto funkce efektivně vykonávat, je nutné, aby k tomu měla potřebné předpoklady a to především legislativní a ekonomické. Legislativní předpoklady znamenají potřebné zákony, které umožní samosprávu vykonávat a tím plnit její funkce. Ekonomická funkce umožňuje hospodařit s určitou

finanční autonomií, tedy získávat vlastní finanční prostředky, vlastní příjmy, rozhodovat o jejich použití a v neposlední řadě sestavovat vlastní rozpočet odděleně od rozpočtu státního. (Peková, Pilný, 2002)

V České republice existuje, tzv. dvoustupňový systém územní samosprávy. První stupeň tvoří obecní úřady, pověřené obecní úřady a úřady s rozšířenou působností, které vykonávají i přenesenou působnost a tím mají v kompetenci i výkon státní správy. Druhý stupeň je tvořen krajskými úřady, na které byla také přenesena některá činnost z dříve působících okresních úřadů, které byly v rámci reformy zrušeny. Jejich pravomoci byly přeneseny jak na kraje, tak i na obce s rozšířenou působností. (Provazníková, 2007)

2.1.3 Postavení obcí

Základní jednotkou samosprávy v České republice je obec. Je zřízena dle zákona č. 128/2000 Sb. o obcích. V tomto zákoně jsou vymezeny hranice území obce a dále je zde obec definována jako veřejnoprávní korporace, která má vlastní majetek, se kterým hospodář, má vlastní finanční prostředky a sestavuje vlastní rozpočet. Obec má postavení právnické osoby a jejím hlavním úkolem je pečovat o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů. (Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích)

Dále má následující rysy, které jsou vzájemně propojené (Kadečka, Průcha, 2004):

- **Osobní:** každá obec představuje společenství fyzických osob, kteří jsou v pozici jak tvůrců místní veřejné správy, tak v pozici adresátů místní veřejné správy.
- **Územní:** každá obec má vlastní území, v němž vykonává samosprávnou působnost.
- **Mocenský:** každá obec má pravomoc k tvorbě a výkonu vlastních veřejnomocenských aktů.

Jak již bylo zmíněno, územní samospráva vykonává samostatnou a přenesenou působnost. Samostatná působnost představuje vlastní samosprávu v souladu s příslušnými zákony a obecně závaznými právními předpisy. (Kadečka, Průcha, 2013) V rámci samostatné působnosti obec pečuje o vytváření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb občanů a to v souladu s místními předpoklady a zvyklostmi. Nejzákladnějšími potřebami, o které obec dbá, jsou potřeby bydlení, ochrany a rozvoje zdraví, dopravy a spojů, potřeby informací, výchovy a vzdělávání, celkového kulturního rozvoje a ochrany veřejného majetku. (Zákon č. 128/2000 Sb.)

V rámci přenesené působnosti obec vykonává státní správu prostřednictvím příslušného obecního úřadu. Státní správa na úrovni obce znamená například evidenci obyvatel, působnost stavebního nebo matričního úřadu apod. Stát ve své podstatě přenáší na obec povinnost zabezpečit plnění vymezených úkolů, které jinak náleží státu. Stát na druhou stranu tyto úkoly, které obec prostřednictvím svého úřadu vykonává, kompenzuje finančně v podobě příspěvku ze státního rozpočtu. V rámci přenesené působnosti se obce rozdělují dle rozsahu výkonu státní právy. Obce se dělí na (Břeň, 2007):

- Obce se základním rozsahem výkonu přenesené působnosti – tato kategorie obsahuje všechny obce, cca 6250.
- Obce s pověřeným obecním úřadem, cca 388 obcí.
- Obce s rozšířenou působností, cca 205 obcí.

Toto rozdělení je na základě rozsahu výkonu přenesené působnosti. Obec se základním rozsahem přenesené působnosti například zajišťuje vedení matriky. Pověřený obecní úřad vydává například stavební povolení. Obecní úřad obce s rozšířenou působností je oprávněn například vydávat občanské průkazy či cestovní pasy. (Adolfová, 2005)

K výkonu samostatné a přenesené působnosti musí obec disponovat potřebným množstvím finančních prostředků. Tyto prostředky obci plynou jednak v podobě daňových výnosů, či podílu z daňových výnosů, z vlastní činnosti, popř. z využití návratných finančních zdrojů.

2.2 Systém řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Řízení veřejné správy rozlišuje zpravidla tři perspektivy jako východiska k definici řízení veřejné správy a to britský přístup, americký přístup a evropský přístup. Owen Hughes diskutuje o tomto přístupu a jeho postupné transformaci ve svém textu *public management and public administration: introduction* následovně: *„Pojmy správa a řízení nejsou synonyma, a stejně tak ani jejich použití ve veřejném sektoru. Veřejná správa je činnost služby veřejnosti a veřejní úředníci uskutečňují politiku definovanou někým jiným. Řízení veřejné správy zahrnuje správu, ale také zahrnuje její organizaci, aby dosáhla cílů s maximální účinností, stejně jako neoddělitelnou zodpovědnost za výsledky. Tyto dva prvky nejsou vždy obsaženy v tradičním správním systému. Veřejná správa se zaměřuje na proces, postupy a nástroje, zatímco řízení veřejné správy obsahuje mnohem víc. Místo pouhého sledování instrukcí se manažeři veřejné správy*

zaměřují na dosahování výsledků a přijímání zodpovědnosti.“ (Wright, Nemeč, 2013, str. 15,16)

Tento přístup se vyznačuje několika prvky a to především (Wright, Nemeč, 2013):

- efektivní využívání zdrojů s cílem dosažení kvalitního poskytování služeb,
- konkurenční prostředí mezi veřejným a soukromým sektorem při poskytování služeb,
- občané jsou vnímáni jako spotřebitelé, kteří usilují o uspokojení svých potřeb a tím se rozhodují o nákupu služeb,
- vysoká úroveň zodpovědnosti za výsledky manažera.

V americkém přístupu neexistuje shoda k definici řízení veřejné správy. Mezi hlavní body tohoto přístupu, které zformulovat Wilson patří například tvrzení, že správa se vyvíjí spíše jako věda než umění, dále oddělenost politiky a správy, pokud jde o funkce a role ve vládě a také tím, že základní metody veřejné správy se odvíjejí od použití metod vedení podniků s důrazem na úspornost a účinnost. (Wright, Nemeč, 2013)

Evropský přístup na rozdíl od amerického přesně definuje veřejnou správu a rozsah jejích činností. Veřejná správa je zde definována následovně (Wright, Nemeč, 2013):

- součást práva a právního rámce státu,
- místo, kde státní zaměstnanci pracují a tím vytvářejí stát,
- státní zaměstnanci slouží státní moci a pořádku
- úkolem státních zaměstnanců je uskutečňovat politiku státu v jasném rámci zákonů a pravidel, která směřují ze shora dolů.

2.2.1 Rozdíly v managementu ve veřejném a soukromém sektoru

Otázka, jestli a v jaké míře se management ve veřejném a soukromém sektoru liší, je zodpovídána mnohými autory a není na ní zcela jednoznačná odpověď. Je však zřejmé, že mnoho inovací ve veřejných organizacích bylo inspirováno managementem v soukromém sektoru. Tedy manažeři veřejného sektoru často následují své kolegy ze soukromého sektoru a zavádějí do veřejného sektoru metody, které byly nejprve aplikovány v sektoru soukromém, jako například metoda MBO (cílovaný management) či metody TQM (management kvality). Farnham a Horton v roce 1996 k tomuto tématu napsali: „*V praxi, když se snažíme o vytvoření hranice mezi oběma sektory, zjistíme, že rozlišení je nejasné a že je obtížné stanovit, kde končí soukromé organizace a kde začínají organizace veřejné*“ (Wright, Nemeč, 2013, str. 24) Mnoho autorů se shodne

na tom, že rozdíly v managementu soukromého a veřejného sektoru se s postupem doby začínají postupně smazávat, právě z toho důvodu, že se ztrácejí hranice mezi soukromými a veřejnými organizacemi.

Rozdíly však stále existují a to v několika základních oblastech. Za prvé veřejné organizace působí na základě politicky stanovených potřeb, na rozdíl od soukromých, které jsou určeny trhem. Organizaci ve veřejném sektoru z velké části ovlivňuje politické rozhodování o veřejných potřebách uspokojovaných ve veřejném zájmu činnostmi institucí ve veřejné správě. (Peková, Pilný, Jetmar, 2012)

Velkou roli zde tedy hraje prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Fungování veřejného sektoru je závislé na politických rozhodnutích. (Siegl, Stejskal, Stránská Kořátková, 2011) Politické prostředí, ve kterém jsou veřejné instituce nuceny se pohybovat, se značně liší od prostředí, ve kterém se pohybují ziskové firmy. (Fox, Schwella, Wissing, 2004) I když veřejné organizace mohou některé služby poskytovat za úplatu, nejedná se o maximalizaci zisku, ale pouze o snahu pokrýt náklady. (Wright, Nemeč, 2013) To vyplývá i z prostoru pro dané příležitosti veřejného sektoru, který je značně zúžen zákony stanoveným zaměřením organizací ve veřejné správě. (Mládková, Jedinák, 2011)

Druhý rozdíl je spatřován v měření výkonnosti, kdy soukromé organizace pro její měření využívají dosahování a maximalizaci zisku, naopak veřejné organizace takového měření vzhledem ke svému charakteru nemohou použít a tím jim chybí jasný systém měření výkonnosti, který by dostatečně odrážel efektivnost a účinnost. (Wright, Nemeč, 2013)

Působení veřejné správy je dále významně ovlivňováno právním prostředím a tedy i zákonodárci, veřejnou kontrolou, včetně kontroly ze strany zákonodárců, nezávislou vnější odbornou kontrolou a v neposlední řadě zpětnou vazbou od občanů. (Peková, Pilný, Jetmar, 2012) V soukromém sektoru zákony vymezují jen to, co se nesmí dělat, respektive co není zakázáno, je dovoleno. Naopak ve veřejném sektoru zákony stanovují, co lze dělat. Organizace ve veřejném sektoru mají v důsledku toho mnohem menší volnost než organizace v soukromém sektoru. Mezi další odlišnosti lze zařadit například rovnost a spravedlnost. Organizace ve veřejném sektoru stojí na principech rovnosti a spravedlnosti, tyto hodnoty jsou kladeny na první místo, organizace v soukromém sektoru na prvním místě naopak preferují ziskovost firmy a její rozvoj. Rozhodování veřejného sektoru, na rozdíl od soukromého, musí být veřejné, mnohdy nařizuje veřejná slyšení a možnost projevení zájmů veřejnosti. Rozhodování a

činnost veřejnoprávních organizací rovněž ovlivňují tisk a média, skrze které veřejnost sleduje a kontroluje rozhodování a jednání veřejných institucí. Organizaci tedy musí být i dobrými komunikátory s médii a s veřejností. (Wright, Nemeč, 2013) Ve veřejné správě existuje mnoho mantinelů, které omezují rozhodování jejích organizací. Je to dáno především závislostí na politickém rozhodování, dále právním prostředím a v neposlední řadě veřejnou a občanskou kontrolou. (Peková, Pilný, Jetmar, 2012)

Ve veřejné správě existují dva základní systémy, které management využívá při zaměstnávání zaměstnanců/úředníků (Kadeřábková, Peková, 2012):

- Kariérní systém, který představuje zaměstnávání ve veřejné správě jako celoživotní profesionální dráhu. Noví uchazeči jsou přijímáni na začátku své kariéry, je jim umožněno dále se vypracovávat. V tomto systému je zaručeno postupné povyšování, platí zde tedy principiálně trvalost a nezrušitelnost služebního poměru. Tento systém má své přednosti i nedostatky. Mezi přednosti lze zahrnout právní jistotu a stabilitu pracovního poměru, a podporu péče o růst kvalifikace zaměstnanců. Mezi nevýhody patří sklon ke kastovníctví, uzavřenost a strnulost systému, malá stimulace pro iniciativu a vyšší výkonnosti zaměstnanců.
- Poziční systém se od kariérního značně liší. Noví zaměstnanci jsou zde přijímáni na určené místo a to i na vyšší pozici, pokud pro ní mají dostatečnou kvalifikaci, dovednosti a schopnosti. Zaměstnanci jsou povyšování dle svých zásluh, nikoliv automaticky ze zákona. Výhody tohoto systému jsou spatřovány především v jeho vyšší zásluhovosti, vyšší pracovní výkonnosti zaměstnanců a tedy i větší dynamičnosti oproti systému kariérnímu. Nevýhodou je menší míra stability státního aparátu.

2.2.2 Role a funkce manažera ve veřejné správě

Z charakteru veřejné správy a její odlišnosti od soukromého sektoru, lze vyvodit, že i funkce manažerů ve veřejném a soukromém sektoru se budou do jisté míry odlišovat. Rozdílnost funkcí manažerů ve veřejném sektoru se logicky ve své podstatě odvíjí od samotných rozdílů managementu ve veřejném a soukromém sektoru.

Mezi klasické funkce manažera v jakékoliv organizaci patří plánování, organizace, zaměstnanost, řízení, koordinace, reporting či rozpočtování. Funkce manažera mají však ve veřejném sektoru několik specifík a to například, že činnost manažerů neovlivňuje při tvorbě plánu hlavní cíl – maximalizaci zisku, jako u

ziskových firem, dále jsou manažeři ve svém rozhodování a plánování politicky ovlivněni, jsou více svázáni legislativou, musí se výhradně řídit zákony, metodikami či normami. (Mládková, Jedinák, 2011) Tím je omezena jejich individualita, osobní tvořivost a iniciativa. (Siegl, Stejskal, Stránská Kořátková, 2011) Ve veřejném sektoru je dále obtížné pro manažery měřit výkonnost zaměstnanců a z hlediska politické linie řízení je značně omezená jejich autonomie. (Mládková, Jedinák, 2011)

Mezi další funkce manažerů ve veřejné správě patří reprezentování organizace a strategický management. Tyto dvě činnosti se řadí mezi dvě časově nejnáročnější činnosti manažerů ve veřejné správě. Manažer reprezentuje organizaci při styku s veřejností, se zájmovými skupinami, profesními svazy, či na účasti při veřejném slyšení či na jakémkoliv jiném setkání se skupinami nebo jednotlivci, kteří se zajímají o činnost organizace. Manažeři ve veřejném sektoru usilují o podporu vnějšího prostředí prostřednictvím médií, či tisku, aby tím zajistili její účel a přežití. Další funkcí vykonávanou manažery ve veřejném sektoru, je strategické plánování. (Wright, Nemeč, 2013) V manažerském řízení ve veřejné správě stále přetrvává úkolový způsob řízení, jehož podstatou je operativní řízení. (Ochrana, 2007) V politickém, společenském a ekonomickém prostředí je potřeba, aby manažeři byli schopni vidět nejen krátkodobé cíle, ale především dlouhodobý záměr organizace. Musí své cíle přizpůsobovat měnícímu se prostředí a zájmu veřejnosti. (Wright, Nemeč, 2013)

Manažeři ve veřejné správě jsou ovlivněni právním prostředím i při procesu odměňování zaměstnanců. V České republice jsou pracovníci ve veřejné správě odměňováni dle platových stupnic. S tím souvisí i finanční limity veřejných organizací, které jsou vázány konkrétními rozpočty. (Peková, Pilný, Jetmar, 2012)

2.2.3 Postavení zaměstnanců/úředníků ve veřejné správě

Lidé pracující v soukromém a veřejném sektoru bývají zpravidla odlišováni. Zaměstnanci veřejného sektoru mají v očích veřejnosti specifické postavení. Jsou na ně kladeny velké odborné nároky. Jelikož jsou silněji vnímáni veřejností, než zaměstnanci soukromého sektoru, musí mít kromě odborných znalostí a dovedností také komunikační dovednosti a sociálně psychologické schopnosti, které slouží právě při získávání občanů-klientů pro spolupráci na rozvoji a správě daného území. (Kadeřábková, Peková, 2012)

Každý zaměstnanec veřejného sektoru není považován za úředníka. Za úředníka je považován: „zaměstnanec územně samosprávného celku podílející se na výkonu

správních činností, zařazený do obecního, městského, do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.“ (Horzinková, Novotný, 2010, str. 86)

Úředníci mají na základě Zákona o úřednících stanovené základní povinnosti, které jsou odlišné od obecně stanovených povinností zaměstnanců v zákoníku práce. Úředník při výkonu činnosti dodržuje několik zásad (Horzinková, Novotný, 2010):

- zásadu legality – dodržování právních předpisů vztahující se k vykonávané práci,
- zásadu nestrannosti – jednání a rozhodování nestranně bez ohledu na své přesvědčení, zákaz zneužívání informací nabytých v souvislosti s výkonem zaměstnání ve vlastní prospěch, zákaz přijímání darů či jiných výhod,
- zásadu edukační – prohlubování vlastní kvalifikace v rozsahu stanoveném zákonem,
- zásadu mlčenlivosti – povinnost zachovávat mlčenlivost, která se vztahuje na všechny skutečnosti, o kterých se úředník dozvěděl v souvislosti s výkonem svého povolání,
- zásadu veřejné informovanosti – poskytování informací v rozsahu svého oprávnění o činnosti územního samosprávného celku,
- zásadu dobré praxe – povinnost úředníka pracovat svědomitě a řádně podle svých sil, znalostí a schopností, úředník je povinen zachovávat pravidla slušnosti při úředním jednáním.

3 Hodnocení spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě

V předchozích kapitolách je charakterizována kvalita pracovního života a její jednotlivé prvky, které mají vliv na spokojenost zaměstnanců spolu s prostředím, ve kterém se pohybují. Organizace pohybující se ve veřejném sektoru je silně ovlivněna politickým prostředím.

Spokojenost zaměstnanců je klíčová pro dobrý chod jakékoliv organizace, pro její udržitelnost a efektivnost. Management organizace musí mít přehled o svých zaměstnancích nejen z personálního hlediska, ale také z hlediska jejich spokojenosti, průběžně získávat jejich názory týkající se práce v organizaci, jejich postojů vůči organizaci. V konečném důsledku tyto informace povedou ke zlepšování pracovních procesů a podmínek, organizace práce, a dalšího zkvalitňování pracovního života zaměstnanců, které povede ke zlepšení chodu a naplňování cílů celé organizace.

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců je pro organizaci klíčové při dalších personálních a manažerských postupech, změnách či utvrzení se ve správnosti nastavení přístupu k zaměstnancům. To vše vede k větší stabilizaci kvalifikovaných a zkušených pracovníků, popřípadě získávání nových. Naopak nezodpovědný přístup k lidským zdrojům může mít negativní důsledky na celý chod organizace, které se postupně promítají do celého jejího fungování, tedy v konečném důsledku ovlivňují produktivitu a rozvoj organizace.

Hodnocení spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců mapuje míru spokojenosti, potřeby a očekávání zaměstnanců, jejich vztah k vedení organizace. Dále napomáhá odkrývat faktory, které spokojenosti či nespokojenost ovlivňují a poukazuje na rizika možné fluktuace zaměstnanců či slabiny uvnitř organizace. Hodnocením spokojenosti se získává pohled zaměstnanců na odměňování, případné zaměstnanecké benefity a odráží jejich představy o schopnostech a dovednostech vedoucích pracovníků. Cílem organizace je tedy mít spokojené zaměstnance.

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců je vhodné pro všechny organizace, které chtějí zjistit postoje zaměstnanců na faktory, které ovlivňují jejich spokojenost a na základě tohoto zjištění řešit problémy, nedostatky a tím ovlivňovat efektivitu a produktivitu organizace a tím naplňovat její cíle a vize.

3. 1 Metodologie výzkumu

V rámci praktické části této práce použiji smíšený přístup k výzkumu. Budu tedy využívat jak kvantitativního, tak kvalitativního výzkumu. Kombinaci těchto dvou přístupů, jsem si vybrala především pro vytvoření přehlednějšího a ucelenějšího celkového obrazu z výzkumu a tím jak naplnila cíle výzkumu, tak diplomové práce jako celku. Nejprve použiji kvalitativní metodu sběru dat ze strukturovaného dotazníku a následně jejich statistické vyhodnocení, ke kterému použiji deskriptivní statistiku, v kombinaci s kontingenční tabulkou a grafickým znázorněním. Poté provedu hloubkové šetření pomocí otevřených otázek v dotazníkovém šetření.

Před výzkumnou fází je nutné si ujasnit základní faktory a prvky smíšeného výzkumného šetření a to:

Výzkumný cíl – Zhodnotit spokojenost zaměstnanců na městském úřadě XY.

Výzkumný soubor – Výzkumný soubor tohoto výzkumného šetření tvoří zaměstnanci městského úřadu XY. Úřad, na kterém bylo realizováno výzkumné šetření, si přál zůstat v anonymitě.

Nástroj výzkumu – Komplexní šetření spokojenosti zaměstnanců úřadu. Tato metodika je popsána v knize Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů. (Půček, 2005) Zde je pracováno s dotazníkem nazvaným *Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců*.¹ Tento dotazník byl zpracován pro veřejné instituce.

Jeho smyslem bylo umožnit zaměstnancům anonymně vyjádřit názory týkající se jejich pracovní spokojenosti, to bylo zkoumáno v několika oblastech, s cílem ovlivnit tak další směřování organizace při hledání možností ke zlepšování procesů, organizace práce, pracovních podmínek a poskytovaných služeb.

Oslovení zaměstnanců prostřednictvím dotazníků bylo vysoce efektivní, protože umožnilo postihnout veliký počet osob v poměrně krátkém čase a získat od nich potřebné informace. Všem zaměstnancům byla zaručena naprostá anonymita.

Dotazník je zaměřený na deset různých oblastí a to na:

- vize, strategie a cíle, obecná spokojenost s obsahem práce
- oblast řízení
- vztahy v organizaci
- komunikace uvnitř a vně organizace
- osobní perspektiva

¹ Viz. příloha č. 1.

- pracovní prostředí
- hodnocení pracovního výkonu
- hodnocení úřadu jako zaměstnavatele
- hlavní hodnoty organizace
- ostatní

Většina otázek obsahuje stupnici hodnocení 1 – 5, kdy jednotlivá čísla představují tyto možnosti:

- 1 – velmi spokojen (rozhodně souhlasím)
- 2 – spokojen (souhlasím)
- 3 – ani spokojen, ani nespokojen
- 4 – nespokojen (spíše nesouhlasím)
- 5 – velmi nespokojen (nesouhlasím)

U dalších otázek je na výběr z odpovědí:

- Ano
- Nevím
- Ne

Na několik otázek lze vyjádřit odpověď v procentech.

Ke všem otázkám je dána možnost slovního vyjádření. Dotazník je uveden v příloze č. 1.

Hlavní výzkumná otázka – Jak zaměstnanci hodnotí spokojenost na městském úřadě XY?

Dílčí výzkumné otázky – Jak jsou hodnocené jednotlivé oblasti, které ovlivňují pracovní spokojenost? Jaké jsou silné a slabé stránky z hlediska oblastní spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě XY? Jaké mají respondenti návrhy na zlepšení současného stavu jejich spokojenosti?

Hypotézy – H₀₁: Hodnocená oblast komunikace prokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí řízení.

H₁₁: Hodnocená oblast komunikace neprokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí řízení.

H₀₂: Hodnocená oblast osobní perspektiva prokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí pracovního výkonu.

H₁₂: Hodnocená oblast osobní perspektiva neprokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí pracovního výkonu.

H0₃: Hodnocená oblast vize, strategie a cíle prokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí řízení.

H1₃: Hodnocená oblast vize, strategie a cíle neprokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí řízení.

Operacionalizace – z hlediska hlavní výzkumné otázky a potažmo dílčích výzkumných otázek je důležité zvolit vhodnou operacionalizaci. Lepší přehlednost a provázanost výzkumu s výzkumnými otázkami znázorňuje následující tabulka.

Tabulka 1 Operacionalizace výzkumných otázek.

Operacionalizace výzkumných otázek			
Hlavní výzkumná otázka	Dílčí výzkumné otázky	Operacionalizace	Použitá technika sběru dat
Jak zaměstnanci hodnotí spokojenost na městském úřadě XY?	Jak jsou hodnocené jednotlivé oblasti, které ovlivňují pracovní spokojenost?	Jak jsou zaměstnanci spokojeni s vizí, strategií a cíly organizace, s obsahem práce, se řízením organizace a jednotlivých odborů, se vztahy v organizaci, komunikací, osobní perspektivou, pracovním prostředím, hodnocením pracovního výkonu, hlavními hodnoty organizace, s organizací jako se zaměstnavatelem?	Dotazníkové šetření - uzavřené otázky, seřazené dle jednotlivých oblastí týkající se spokojenosti zaměstnanců a dále rozpracované do konkrétních otázek.
	Jaké jsou slabé stránky z hlediska oblastní spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě XY?	Jaké nedostatky spatřují zaměstnanci v oblastech: vize, strategie a cíle organizace, obsah práce, řízení organizace a jednotlivých odborů, vztahy v organizaci, komunikace, osobní perspektiva, pracovní prostředí, hodnocení pracovního výkonu, hlavními hodnoty v organizaci, organizace jako zaměstnavatele?	Dotazníkové šetření - otevřené otázky, seřazené dle jednotlivých oblastí ovlivňující spokojenost zaměstnanců a dále rozpracované do konkrétních otázek.

	Jaké mají respondenti návrhy na zlepšení současného stavu jejich spokojenosti?	Jaké mají zaměstnanci návrhy na zlepšení týkající se vize, strategie a cílů organizace, obsahu práce, řízení organizace a jednotlivých odborů, vztahů v organizaci, komunikace, osobní perspektivy, pracovního prostředí, hodnocení pracovního výkonu, hlavních hodnot organizace, organizace jako zaměstnavatele?	Dotazníkové šetření - otevřené otázky týkající se návrhů respondentů na zlepšení současného stavu dle jednotlivých oblastí rozpracované do konkrétních otázek.
--	--	--	--

Zdroj: Autorka.

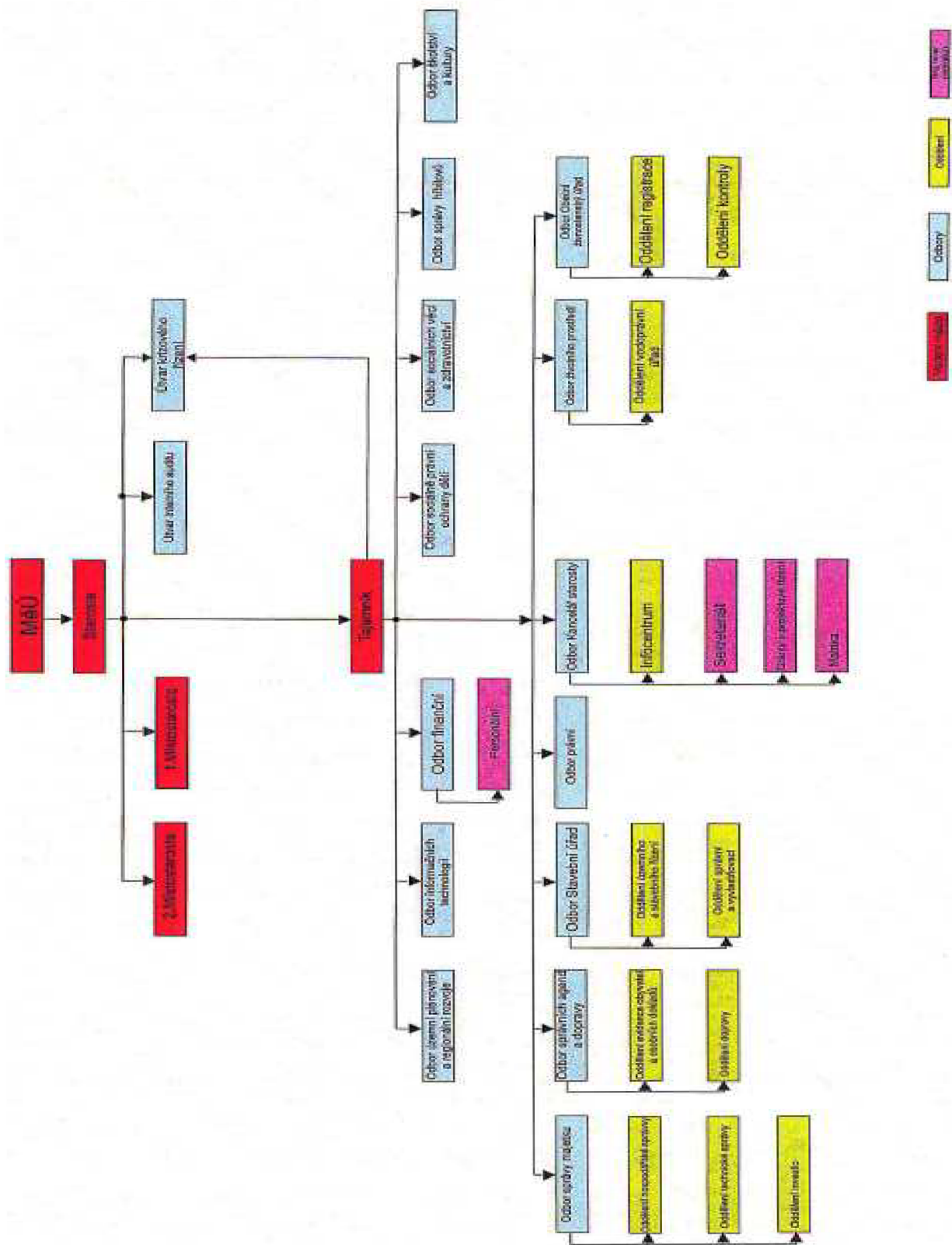
Metody vyhodnocení výzkumu – Jak je již výše naznačeno, vyhodnocování bude probíhat smíšenými metodami. Výzkum bude tedy vyhodnocen jak po kvantitativní, tak po kvalitativní stránce. Smíšený výzkum jsem si vybrala především pro vytvoření přehlednějšího a ucelenějšího celkového obrazu z výzkumu. V rámci kvantitativního vyhodnocení budou použity strukturované odpovědi v dotazníku, které budou statisticky tříděny a zpracovány, k vyhodnocení bude použita faktorová analýza doplnění popisnou statistikou pomocí grafického zobrazení. Pro vyhodnocení otevřených odpovědí respondentů bude následně použita rámcová analýza (Hendl, 2005), která bude sloužit k organizaci získaných dat a jejich následné redukci pomocí identifikace témat a konceptů a následnou interpretaci zkoumané oblasti.

Základní stavební jednotku bude tvořit kvantitativní výzkum a kvalitativní ho bude doplňovat a více prohlubovat některé výsledky z jeho šetření.

3. 2 Vymezení zkoumané organizace a sběr dat

Dotazníkové šetření se týká zaměstnanců konkrétní základní jednotky samosprávy v České republice, tedy obce. Obec vykonává samostatnou a přenesenou působnost, respektive samosprávu a státní správu. Jedná se o obec s rozšířenou působností, která má okolo 14 000 obyvatel. Organizační struktura Městského úřadu je zobrazena na následujícím schématu:

Schéma 4 Organizační struktura městského úřadu XY



Zdroj: Webové stránky obce.

Dotazníkové šetření proběhlo na začátku roku 2013 na městském úřadu této obce. Bylo provedeno formou osobní distribuce dotazníků všem zaměstnancům a následnému sběru dotazníků do předem připravené urny, aby byl zajištěn zcela anonymní výzkum a tím i pravdivé odpovědi na kladené otázky, bez obav respondentů.

Návratnost dotazníků je prvním z důležitých zjištění v těchto typech šetření. Organizace s (nepříznivou) atmosférou nedůvěry a strachu dosahují výrazně nižších procent návratnosti anonymních dotazníků než ty otevřené, komunikující, s kulturou učící se organizace. Návratnost v tomto případě činí téměř 70 %, což lze řadit mezi nadprůměrný výsledek. Konkrétně vyplněné dotazníky odevzdalo 98 respondentů.

3.3 Kvantitativní vyhodnocení dat

Vyplněné strukturované odpovědi v dotaznících byly následně přepsány do elektronické podoby, statisticky seříděny a vypočteny základní statistické údaje – četnost, průměr, rozptyl a směrodatná odchylka. Tyto údaje obsahují následující dvě tabulky.

Tabulka 2 Základní statistické údaje z první oblasti

A) Vize, strategie a cíle	ano	ne	nevím
1. Má Váš úřad zpracovanou svou vizi, poslání, strategii a cíle?	32	1	61
2. Pokud ano, „byli jste“ u toho, když se vize a strategie tvořila?	4	79	0
3. Pokud ano, víte kterými pracovními úkoly a výkony přispíváte k naplňování této strategie a cílů?	27	48	0
4. Jste podle toho, zda těchto cílů dosahujete, hodnocení a odměňování?	4	32	49
Celkem	67	160	110

Zdroj: Autorka.

První oblast dotazníku byla zaměřena na vizi, strategie a cíle. Zde respondenti měli na výběr z odpovědí ano, ne, nevím. Tabulka ukazuje absolutní četnosti odpovědí na jednotlivé otázky.

Na otázky z další oblasti bylo možné z velké části odpovědět pomocí číselné škály. Průměrná známka je uvedena v prvním sloupci. Udává aritmetický průměr

z jednotlivých oblastí všech respondentů. V dalším sloupci je uveden rozptyl, který udává míru rozptýlení hodnot na číselné ose. Obecně platí, že čím vyšší číslo, tím méně reprezentativní jsou charakteristiky polohy. (Kubanová, 2004) Poslední sloupec obsahuje druhou odmocninu z rozptylu, tedy směrodatnou odchylku.

Tabulka 3 Základní statistické údaje dle oblastí

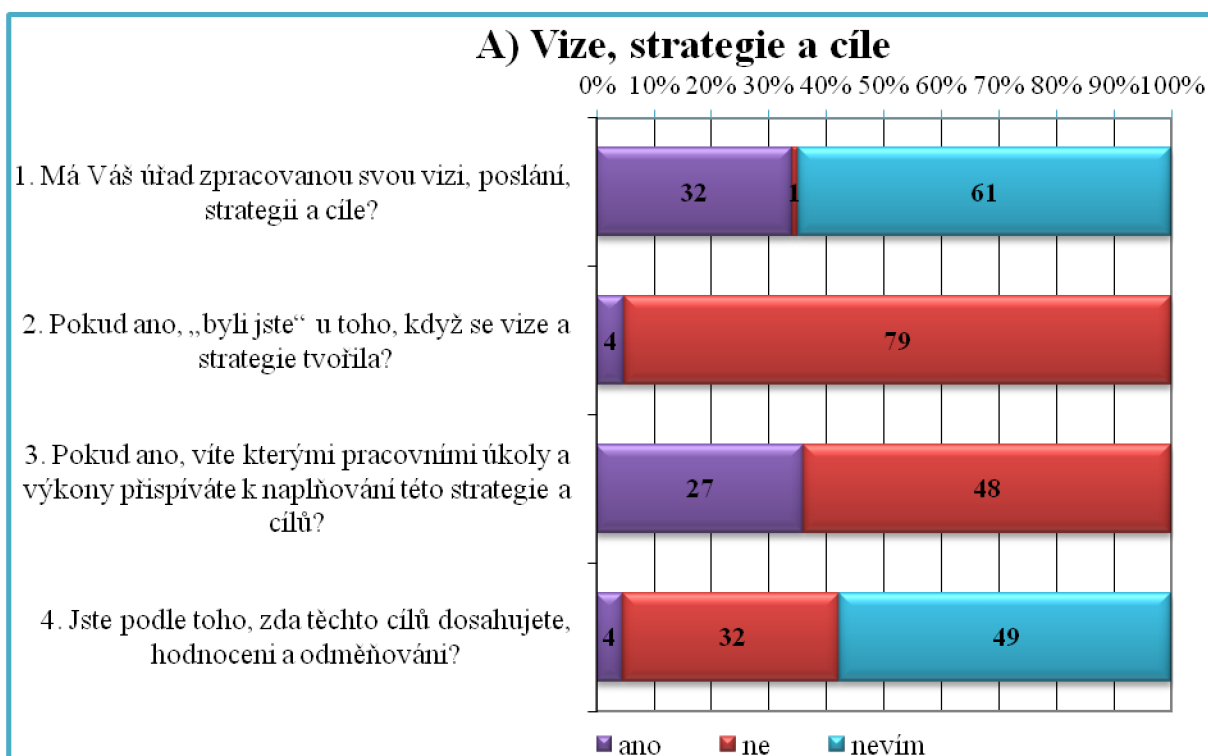
Oblasti dotazníku	Průměrná známka	Rozptyl	Směrodatná odchylka
B) Obecná spokojenost s obsahem práce	2,20	0,71	0,83
C) Oblast řízení	2,31	0,75	0,85
D) Vztahy v organizaci	2,15	0,79	0,87
E) Komunikace v organizaci a vně organizace	2,50	1,19	1,09
F) Osobní perspektiva	2,20	0,96	0,97
G) Pracovní prostředí	1,57	0,39	0,62
H) Hodnocení pracovního výkonu	2,78	0,91	0,94
I) Hodnocení úřadu jako zaměstnavatele	2,33	0,60	0,77
J) Hlavní hodnoty organizace	2,92	0,86	0,93
Celková průměrná známka	2,33		

Zdroj: Autorka.

3.3.1 Vyhodnocení pomocí deskriptivní statistiky

Pro dobrou orientaci a přehlednost v získaných datech byly odpovědi graficky zpracovány dle jednotlivých průměrů. Nejprve jsou graficky znázorněny jednotlivého otázky v oblastech, dále porovnány konkrétní oblasti a následně zobrazeny výsledky jako celek.

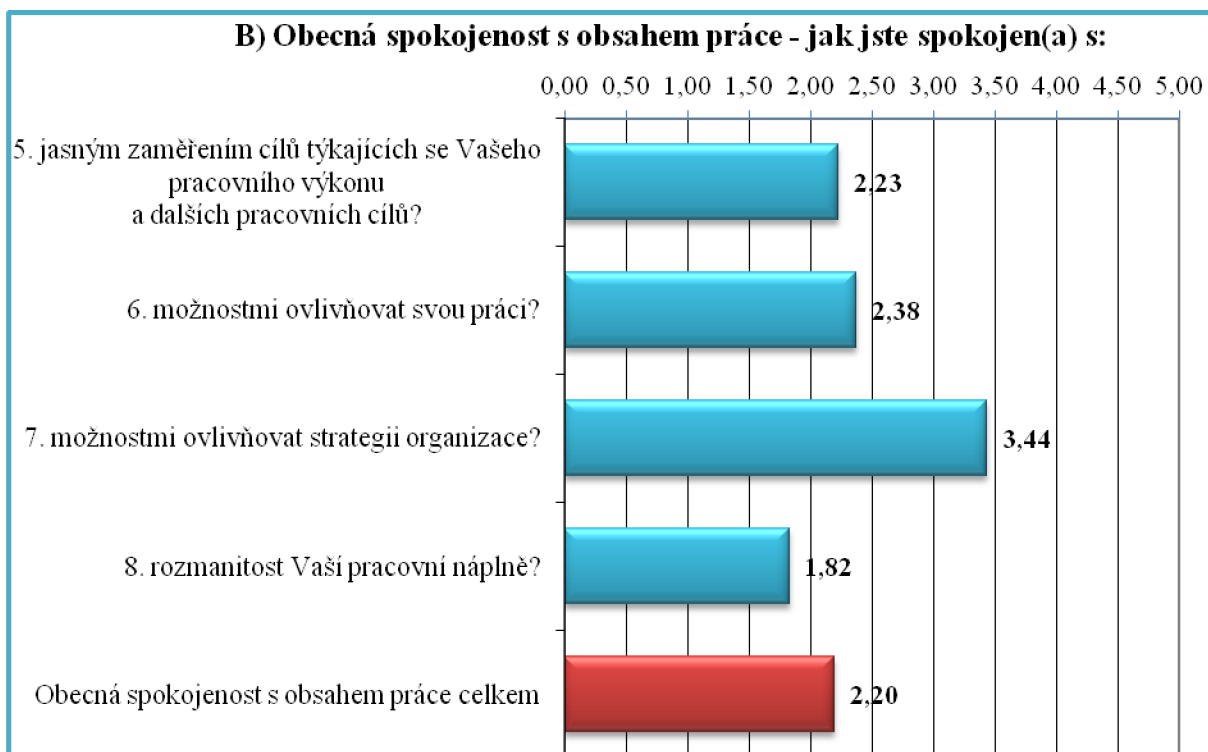
Graf 1 Vize, strategie a cíle



Zdroj: Autorka.

K problematice vize a strategie se nevyjadřovali všichni respondenti. Výrazná většina získaných odpovědí (téměř 70 %) je zastoupena v kategoriích NE nebo NEVÍM. Vysvětlení a podrobnosti tohoto výsledku nám pomůže nalézt vyhodnocení otevřených odpovědí v rámci kvalitativní analýzy.

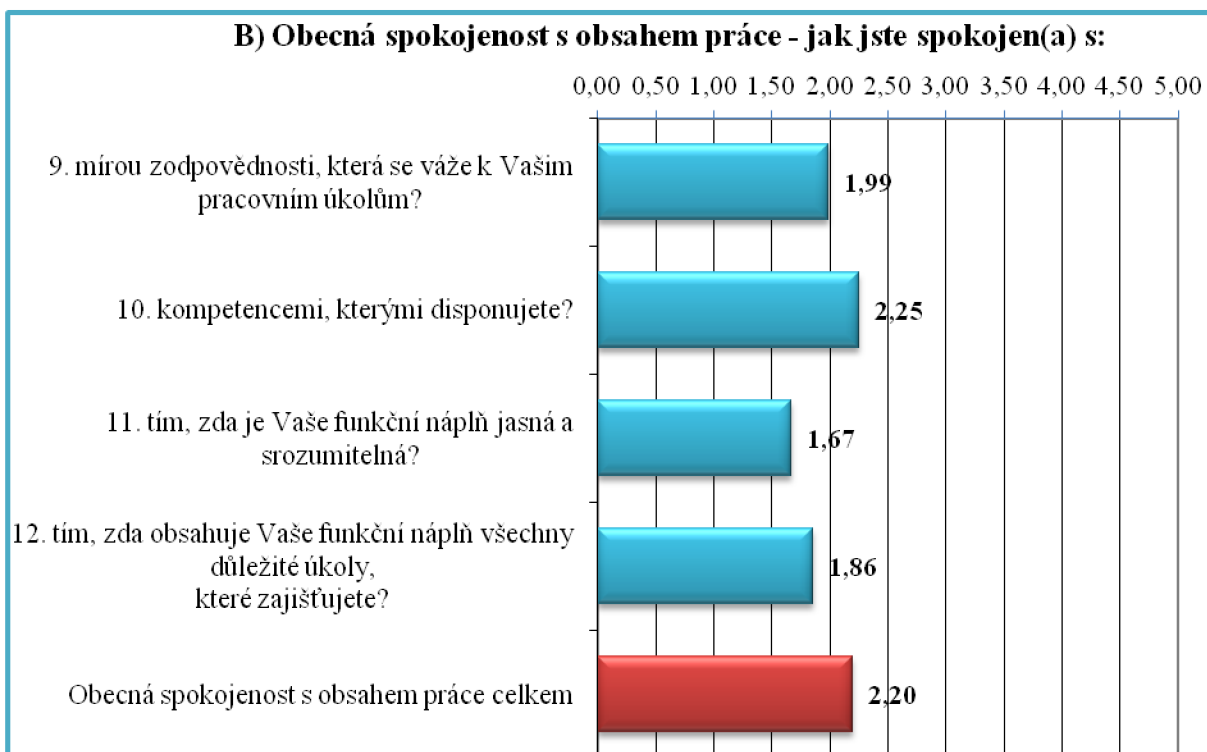
Graf 2 Obecná spokojenost s obsahem práce



Zdroj: Autorka.

Další okruh otázek se týkal obecné spokojenosti s obsahem práce. V rámci tohoto okruhu se otázky týkaly především pracovního výkonu, možnosti ovlivňovat práci, strategii organizace, rozmanitosti pracovní náplně, odpovědnosti, kompetencí a dalších. Výše uvedený graf zobrazuje první 4 otázky z této oblasti. Zde je zřejmé, že podprůměrné hodnoty zde dosahuje otázka týkající se možností ovlivňovat práci. Ostatní otázky oscilují okolo celkového průměru celého dotazníkového šetření.

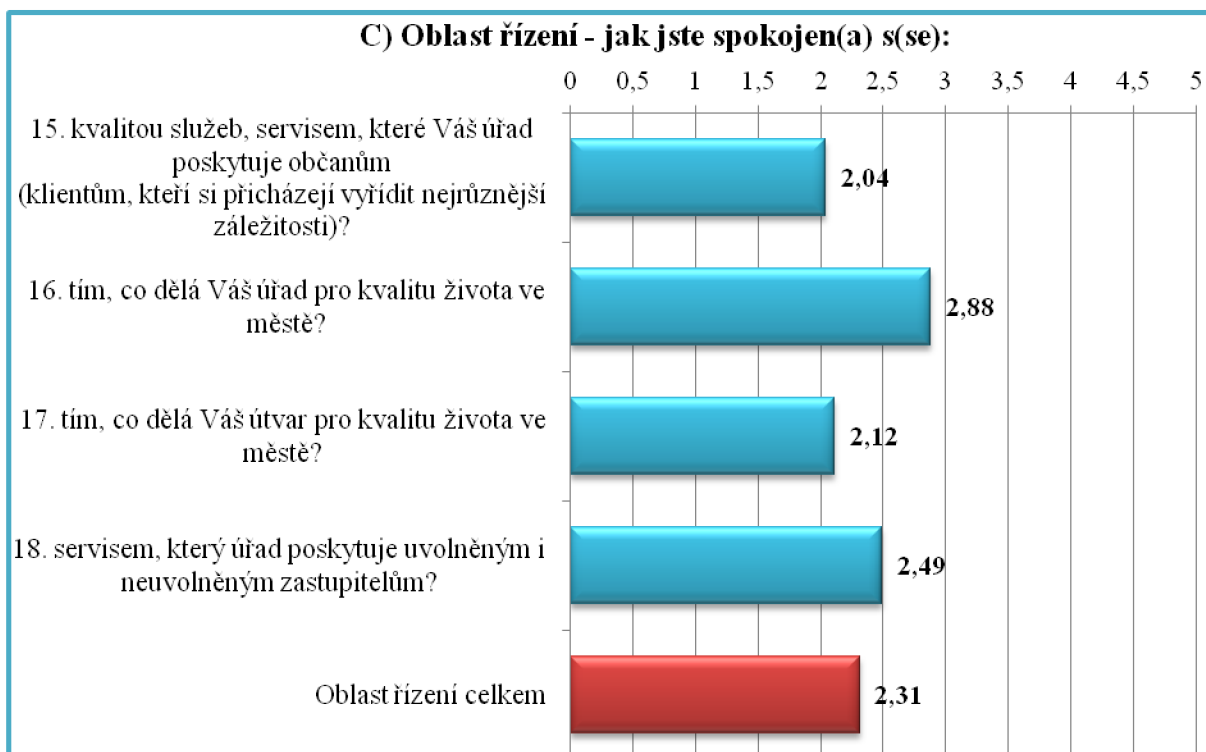
Graf 3 Obecná spokojenost s obsahem práce



Zdroj: Autorka.

Ve druhé části této oblasti dosahují výsledky už nadprůměrných hodnot, respondenti jsou tedy v celkovém průměru s mírou zodpovědnosti, kompetencemi a jasnou náplní práce spokojeni. Celkové průměrné hodnocení této oblasti lze hodnotit jako příznivé.

Graf 4 Oblast řízení



Zdroj: Autorka.

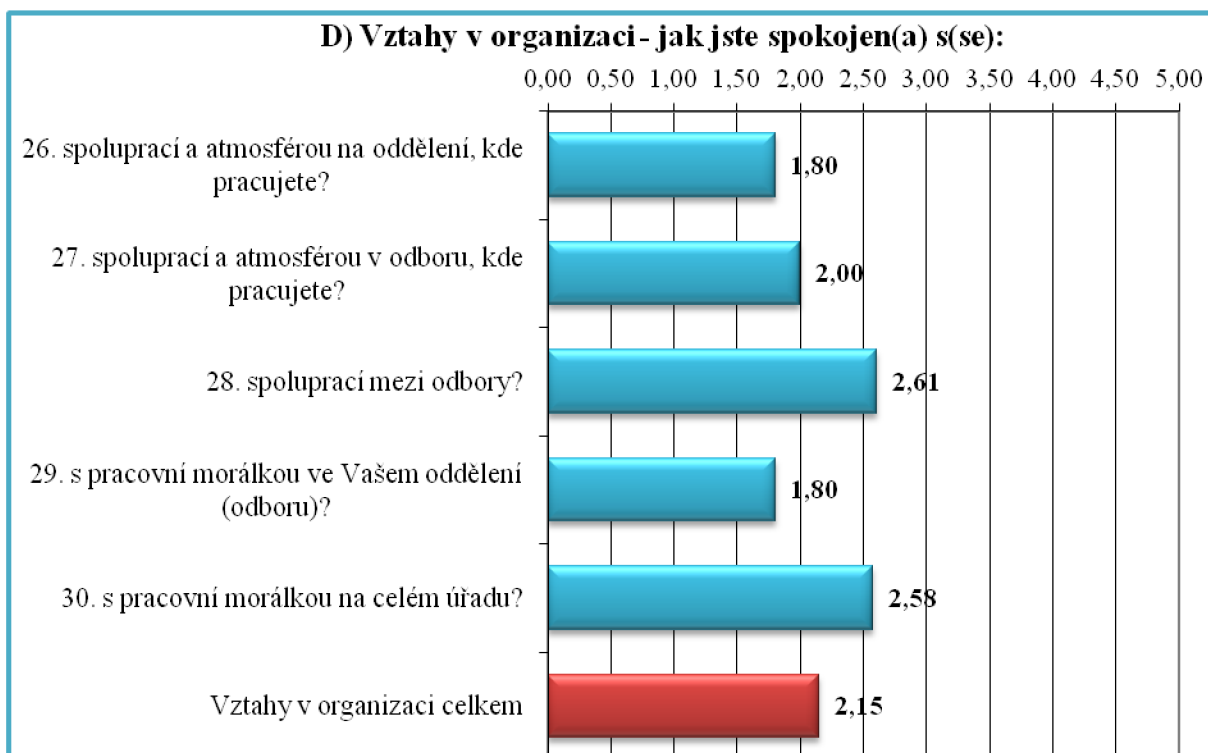
Graf 5 Oblast řízení



Zdroj: Autorka.

Oblast řízení dosahuje průměrných hodnot ve většině otázek. Vyšších průměrných hodnot dosahuje otázka týkající se péče úřadu o kvalitu života ve městě a dále zastupitelnosti zaměstnanců na celém úřadě. Průměrná hodnota za celkovou oblast je také blízko průměrné hodnotě za celé dotazníkové šetření (celkový průměr 2,33).

Graf 6 Vztahy v organizaci



Zdroj: Autorka.

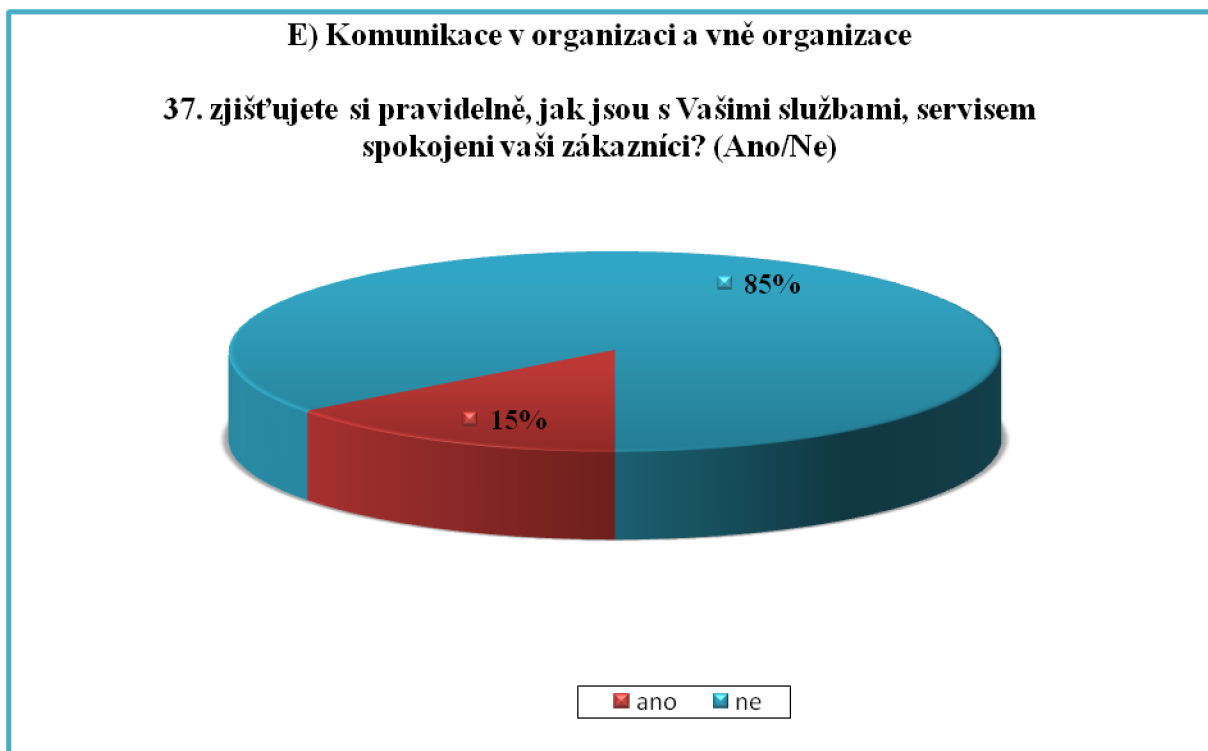
Další oblast týkající se vztahů v organizaci je vyhodnocena na výše uvedeném grafu. Oblasti s lepším výsledkem než je celkové průměrné hodnocení je pracovní morálka na oddělení, odboru a spolupráce a atmosféra na oddělení oblasti se slabším výsledkem než je celkové průměrné hodnocení, je spolupráce mezi odbory a pracovní morálka na celém úřadu.

Graf 7 Komunikace v organizace a vně organizace



Zdroj: Autorka.

Graf 8 Komunikace v organizace a vně organizace

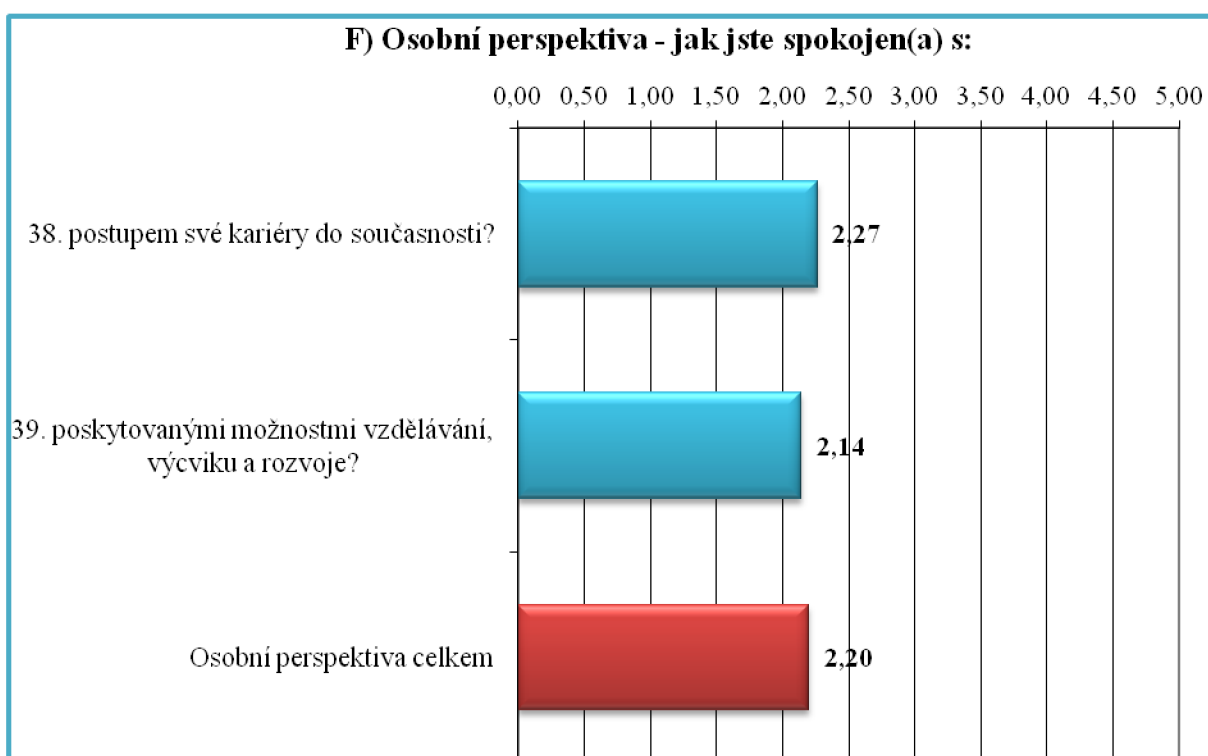


Zdroj: Autorka.

Z grafů jsou na první pohled vidět vyšší průměrné hodnoty, neboli zhoršené známky se širším informačním kanálem, tedy nejlepších hodnot dosahuje otázka týkající se toku informací v rámci oddělení, o něco horší je to s tokem informací v rámci odboru a podprůměrné hodnoty dosahuje otázka týkající se toku informací v rámci úřadu a jednotlivých odborů.

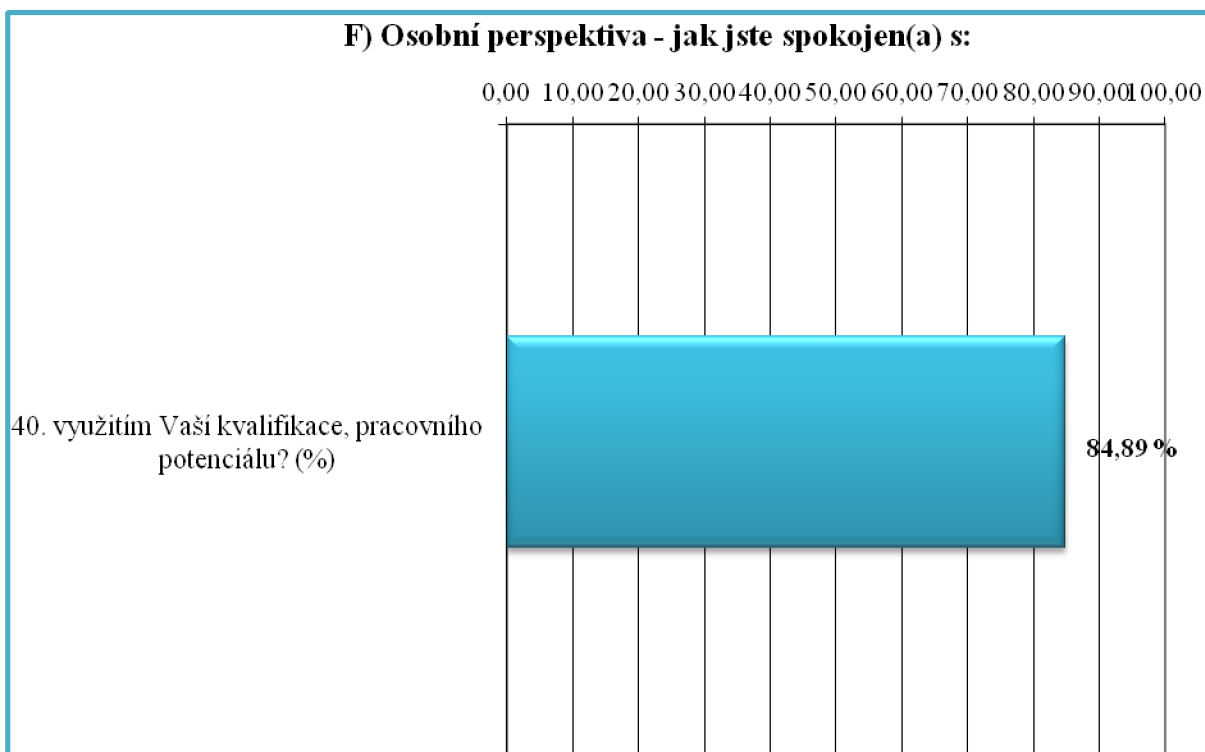
Komunikace vně organizace zřetelně chybí, respektive odpověď na otázku, zda je pravidelně zjišťována a jak jsou se službami, servisem spokojeni zákazníci byla v 85% záporná.

Graf 9 Osobní perspektiva



Zdroj: Autorka.

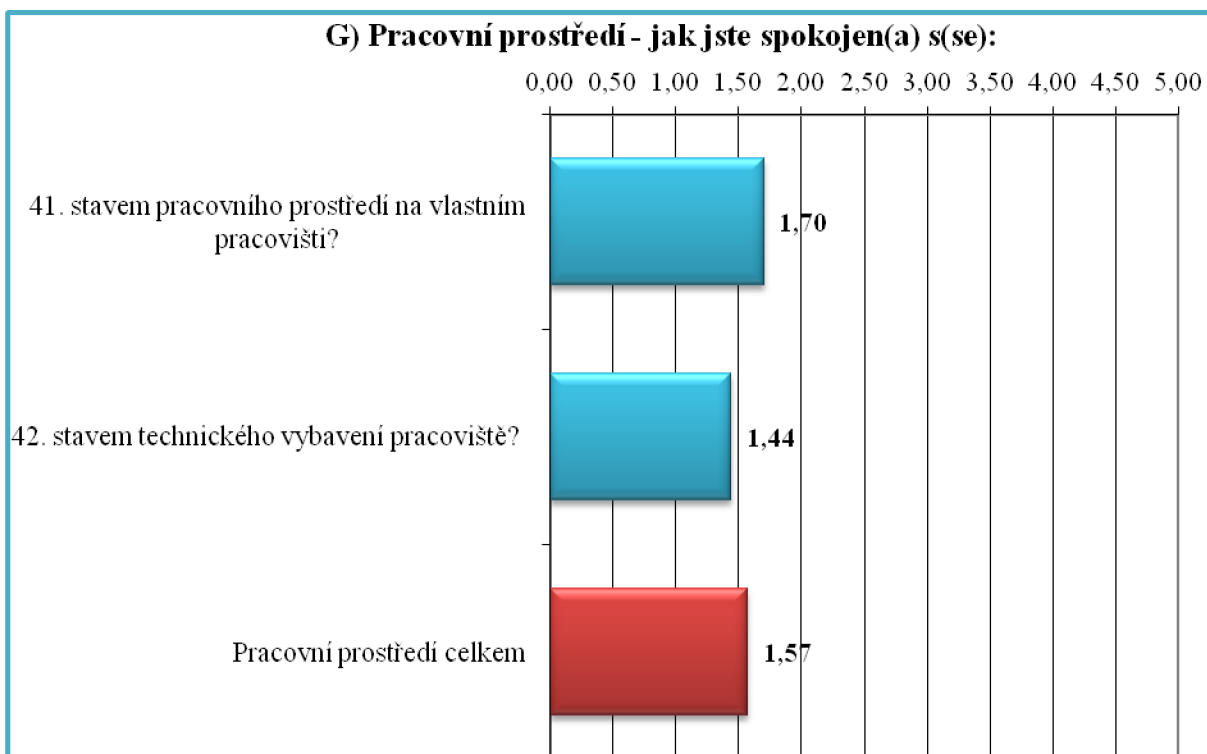
Graf 10 Osobní perspektiva



Zdroj: Autorka.

Další oblast se zabývala osobní perspektivou, která se skládala ze tří otázek. Na dvě bylo možno odpovědět klasickou číselnou stupnicí, zde byly přidělovány průměrné známky. Procentní vyjádření u třetí otázky - využití svého pracovního potenciálu - bylo vysoké.

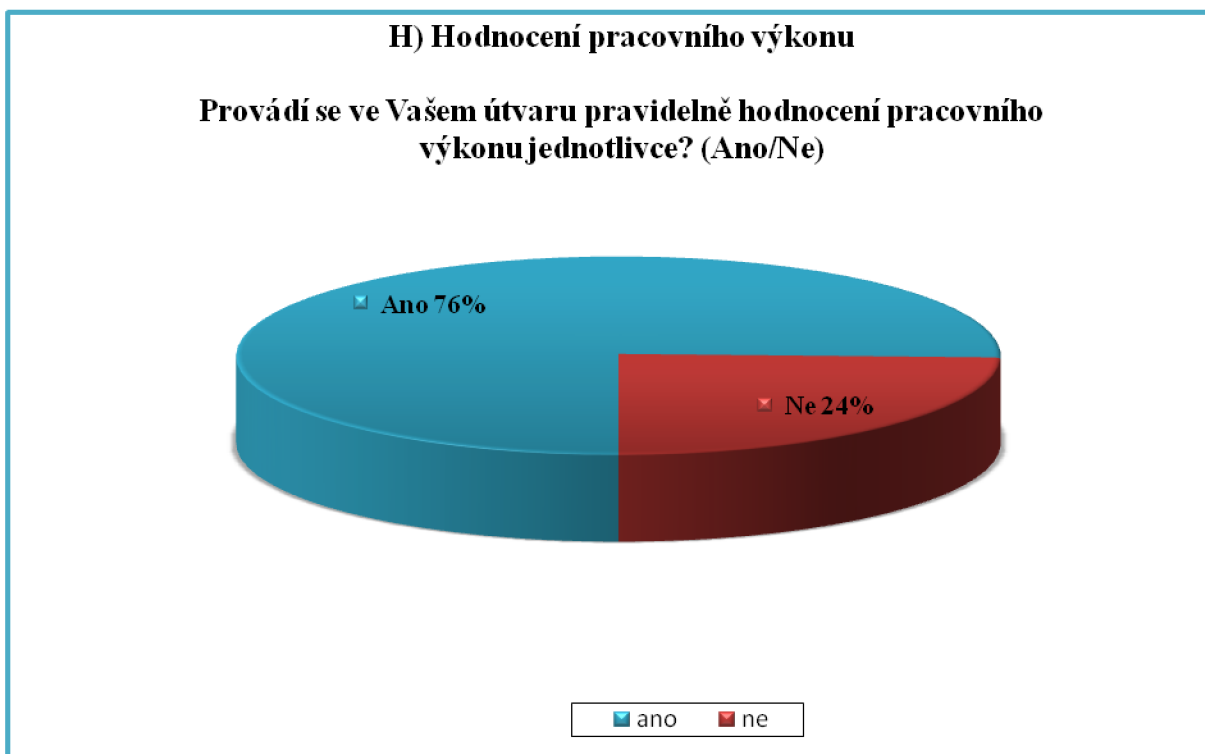
Graf 11 Pracovní prostředí



Zdroj: Autorka.

Pracovní prostředí je další oblast, která z velké části ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců. Pracovní prostředí bylo hodnoceno velmi nadprůměrně, tedy pozitivně.

Graf 12 Hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: Autorka.

První otázka z oblasti hodnocení pracovního výkonu byla hodnocena respondenty pomocí procent. Většina respondentů na otázku pravidelného hodnocení pracovního výkonu jednotlivce odpovídala kladně.

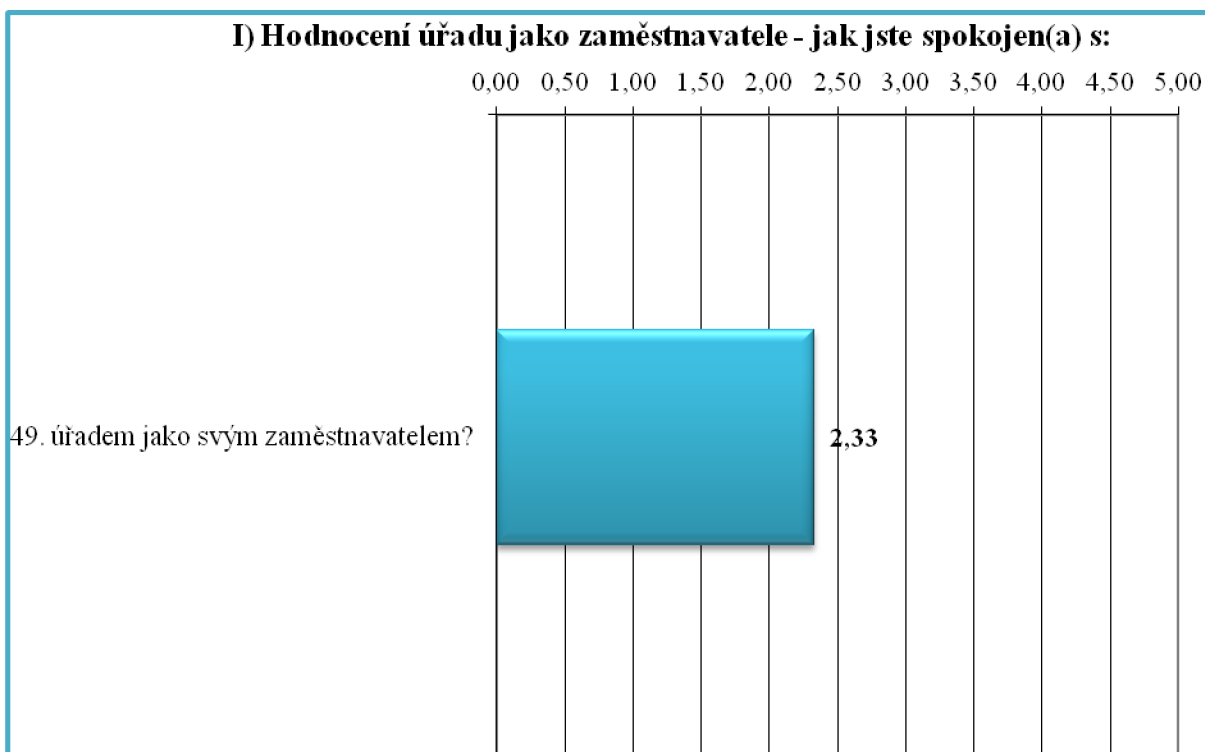
Graf 13 Hodnocení pracovního výkonu



Zdroj: Autorka.

Odpovědi na otázky, které se týkaly hodnocení pracovního výkonu, dosahovaly podprůměrných hodnot, zejména spokojenosti s platovými podmínkami, systémem odměňování či ostatními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem. Hodnocení pracovního výkonu z celkového pohledu bylo podprůměrné.

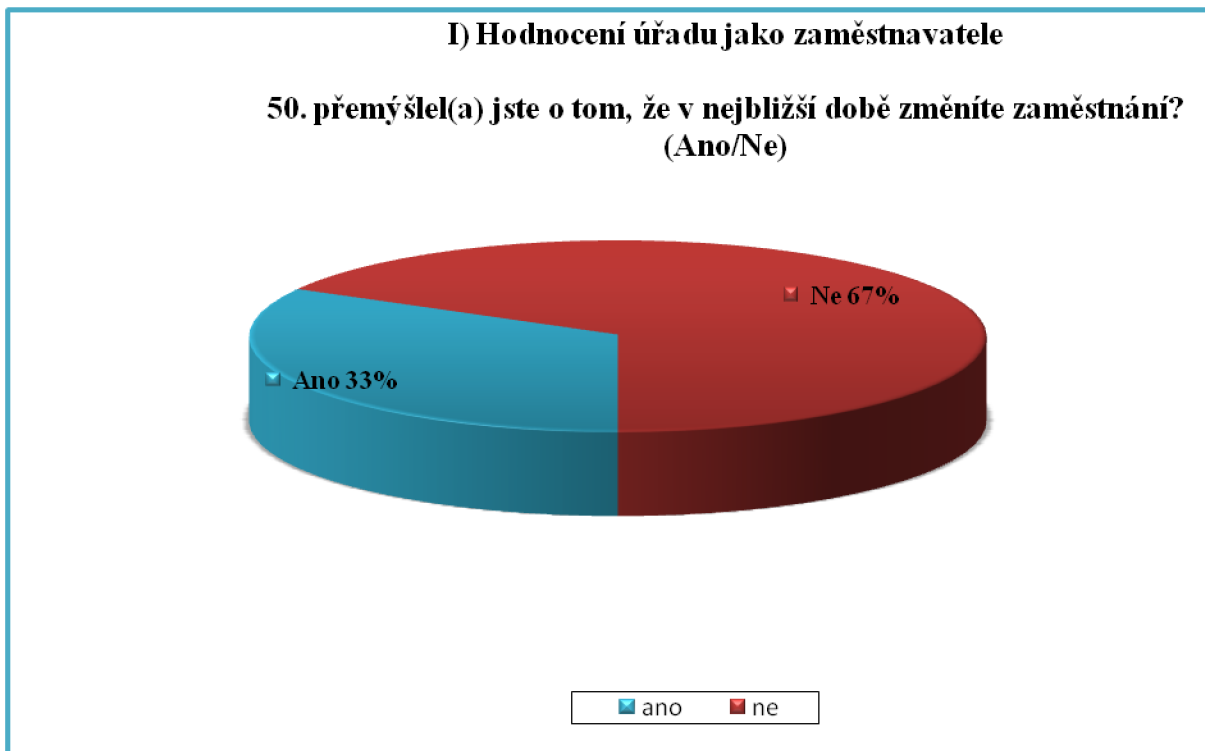
Graf 14 Hodnocení úřadu jako zaměstnavatele



Zdroj: Autorka.

Další oblast v dotazníku se zabývala hodnocením úřadu jako zaměstnavatele. Zde se známka pohybovala na celkovém průměru.

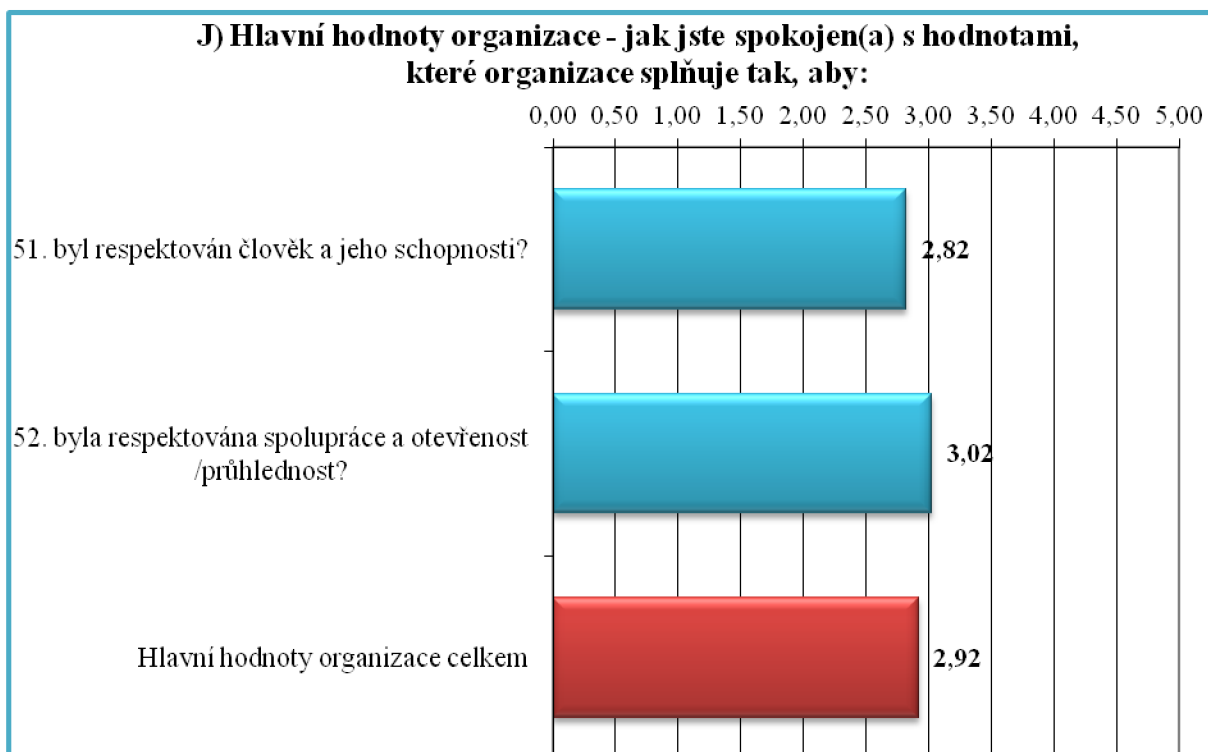
Graf 15 Hodnocení úřadu jako zaměstnavatele



Zdroj: Autorka.

Otázka týkající se změny zaměstnání bylo z větší části hodnocena záporně, tedy 67 % zaměstnanců v nejbližší době nepřemýšlelo o změně zaměstnání.

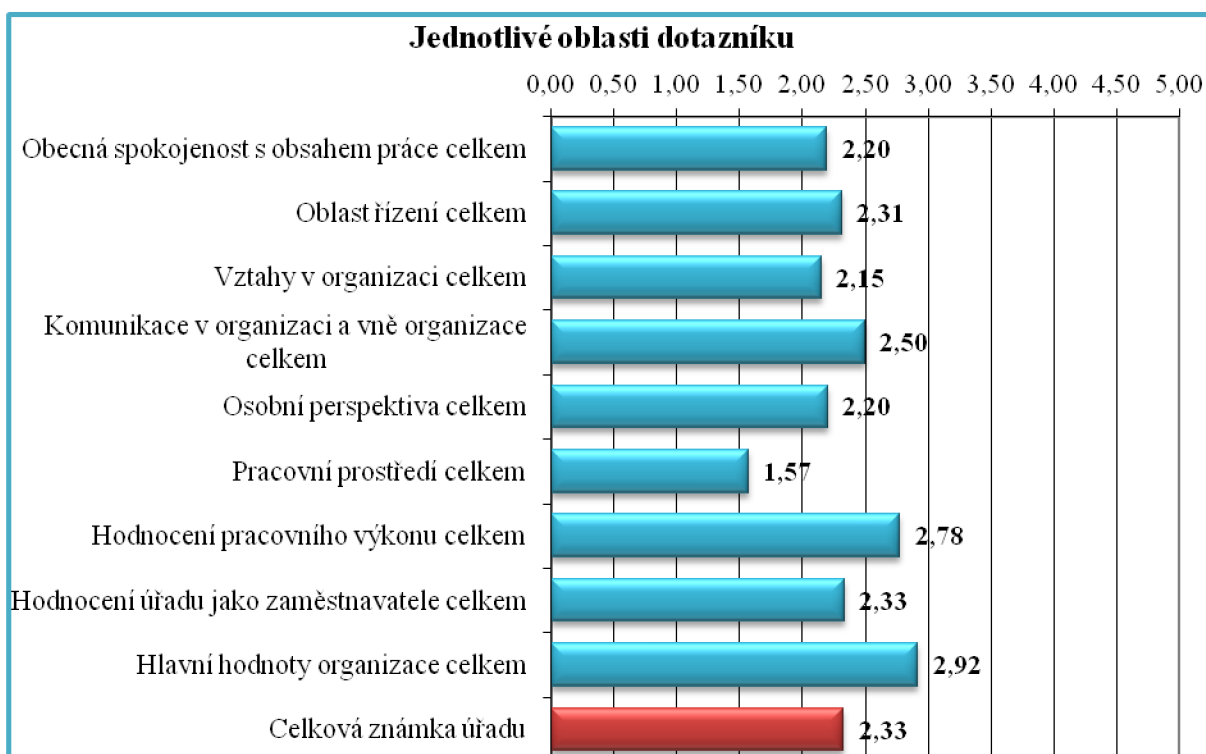
Graf 16 Hlavní hodnoty organizaci



Zdroj: Autorka.

Spokojenost s hlavními hodnotami organizace dosahovala podprůměrných výsledků. Spokojenost s respektováním spolupráce a otevřeností, které by organizace měla splňovat, byla v průměru hodnocena známkou 3.

Graf 17 Jednotlivé oblasti dotazníku

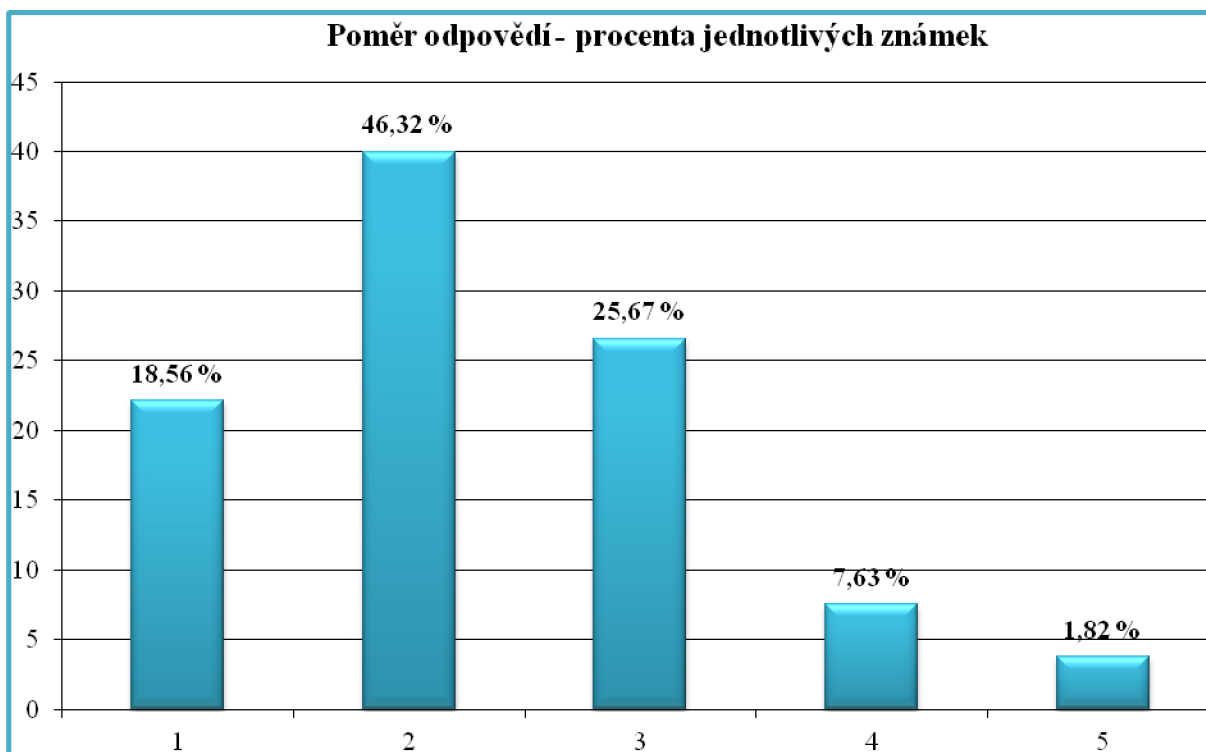


Zdroj: Autorka.

Pro lepší porovnání jednotlivých oblastí a tedy i představu největších slabín úřadu je vyhodnocení anonymních dotazníků znázorněno v grafu dle jednotlivých oblastí a nakonec i jako celková známka úřadu. Je zřejmé, že nejlépe hodnocené, tedy nejlepší spokojenost respondentů je s pracovním prostředím. Ostatní oblasti se pohybují kolem průměrné známky za celý úřad a to v té lepší polovině. Nejhůře hodnocená oblast se týkala hlavních hodnot organizace a následně hodnocení pracovního výkonu.

Pro lepší představu jednotlivého známkování je zde uveden poslední graf, který znázorňuje jednotlivé poměry odpovědí, tedy procentní vyjádření známek.

Graf 18 Poměr odpovědí - procenta jednotlivých známek



Zdroj: Autorka.

Z grafu je zřejmé, že respondenti využívali při hodnocení spokojenosti nejvíce známky 1 – 3. Okolo 8% známek se pohybovalo na škále 4 – 5. Nejvyšší zastoupení má známka 2 a poté 3.

3.3.2 Korelační analýza

Korelační analýza se zabývá mírou závislosti náhodných dat. Standardním výstupem korelační analýzy je koeficient popisující míru závislosti – nejčastěji korelační koeficient. Kladné hodnoty korelačního koeficientu znamenají pozitivní závislost, to znamená, že obě veličiny zároveň rostou či klesají. Záporné hodnoty korelačního koeficientu znamenají negativní závislost, kdy jedna veličina roste, zatímco druhá klesá. (Milde, On-line)

Výsledky korelačního koeficientu jsou obvykle interpretovány následovně (Milde, On-line):

- 0,1 – 0,3 korelace slabá
- 0,4 – 0,6 korelace střední
- 0,7 – 0,8 korelace silná

- nad 0,9 korelace velmi silná.

Tuto analýzu pro vyhodnocení kvantitativního šetření, jsem si vybrala především z dobré aplikovatelnosti v praxi. Pokud nějaká oblast spokojenosti je negativně hodnocena, je nutné uvažovat komplexněji a vědět, které oblasti spokojenosti jsou propojeny a na které je tedy vhodné působit a jaké oblasti budou zároveň ovlivňovány.

Z korelační analýzy byla vynechána oblast A – obecná spokojenost s obsahem práce, vzhledem k charakteru odpovědí s výběrem (ano, ne) nebyla pro tuto analýzu vhodná.

Výsledek z této analýzy bude prospěšný především k získání ucelenějšího obrazu ve vnímání propojení jednotlivých oblastí spokojenosti a tím možností ovlivňovat konkrétní oblasti spokojenosti zaměstnanců, které budou mít pozitivní vliv i na další oblasti spokojenosti.

Výsledná korelační matice, která byla vypočtena pomocí programu Microsoft Excel je následující:

Tabulka č. 5 Korelační matice

	Oblast B	Oblast C	Oblast D	Oblast E	Oblast F	Oblast G	Oblast H	Oblast I	Oblast J
Oblast B	1,0	0,6	0,4	0,4	0,5	0,3	0,4	0,4	0,3
Oblast C		1,0	0,6	0,7	0,5	0,1	0,5	0,3	0,4
Oblast D			1,0	0,6	0,5	0,2	0,3	0,2	0,2
Oblast E				1,0	0,5	0,2	0,6	0,3	0,4
Oblast F					1,0	0,2	0,5	0,2	0,2
Oblast G						1,0	0,1	0,3	0,0
Oblast H							1,0	0,5	0,5
Oblast I								1,0	0,6
Oblast J									1,0

Zdroj: Autorka.

Korelační matice znázorňuje vzájemnou pozitivní závislost jednotlivých oblastí. Jak již bylo výše řečeno, čím větší hodnoty korelační koeficient vykazuje, tím je závislost

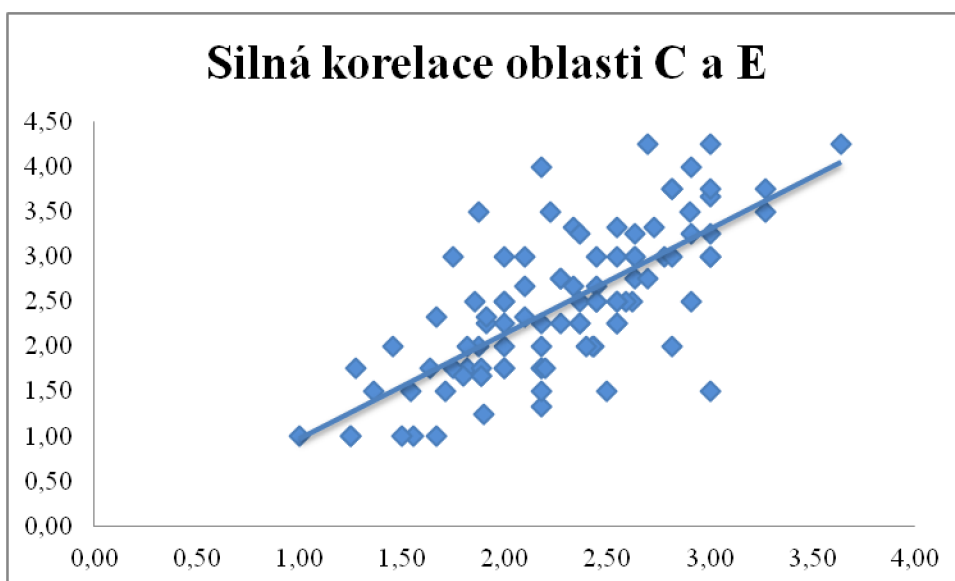
vyšší. Střední závislost je označena zelenou barvou, červená barva je použita pro silnou závislost.

Střední závislost se v korelaci vyskytovala nejčastěji, jsou to hodnoty od 0,4 do 0,6. Konkrétně lze zmínit střední závislost mezi oblastí B a C, tedy mezi oblastí spokojenosti s obsahem práce a oblastí řízení. Dále je to oblast C a D, tedy spokojenost s oblastí řízení a oblast spokojenost se vztahy v organizaci. Dále lze zmínit oblast E a F, která zachycuje vzájemnou závislost mezi spokojeností s komunikací a osobní perspektivou a v neposlední řadě oblast I a J – hodnocení úřadu jako zaměstnavatele a hlavní hodnoty organizace.

Silnou korelaci vykazuje pouze jedna dvojice oblastí a to oblast C a E, tedy oblast řízení organizace a oblast komunikace.

Lze také zmínit oblast, která ani s jednou oblastí nedosahuje střední či silné korelace, tato oblast je zřejmá z korelační tabulky a tou je oblast G – pracovní prostředí. Pro lepší znázornění silné korelace mezi oblastí C a E byl vytvořen korelační diagram, který znázorňuje následující diagram.

Diagram 1 Silná korelace oblasti C a E



Zdroj: Autorka.

Z diagramu je zřejmá silná pozitivní závislost mezi oblastí komunikace a řízení organizace.

Nyní je nutné v závěru přijmout či zamítnout stanovené hypotézy. Které byly stanoveny následovně:

H_{01} : Hodnocená oblast komunikace prokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí řízení.

H₀₂: Hodnocená oblast osobní perspektiva prokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí pracovního výkonu.

H₀₃: Hodnocená oblast vize, strategie a cíle prokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí řízení.

Pokud se podíváme postupně na všechny výše uvedené hypotézy, je zřejmé, že mezi oblastmi existují různě silné korelace a je tedy na místě tyto **hypotézy přijmout a nulové hypotézy zamítnout**. Přitom nejvyšší korelace z nadefinovaných hypotéz dosahuje oblast komunikace s oblastí řízení, tedy oblast E a C, která dosahuje jako jediná silné korelace, dále oblast vize, strategií a cíle s oblastí řízení, která dosahuje střední korelace a dále oblast osobní perspektivy a hodnocení pracovního výkonu, které dosahuje také střední korelace.

3.4 Kvalitativní vyhodnocení dat

Pro vyhodnocení otevřených otázek v dotazníku jsem si vybrala analýzu rámců. Tato analýza je vhodná právě na sběr dat, které se provádějí strukturovaněji, než bývá v kvalitativním výzkumu zvykem a je vhodná pro analýzu ve veřejném sektoru. Tato metoda usiluje především o usnadnění systematického prozkoumávání kvalitativních dat. Základním prvkem této analýzy je organizace materiálů a redukce dat a postupná interpretace zkoumané oblasti. Metoda je opřena o techniku sestavování textových tabulek. (Hendl, 2005)

Postup v rámcové analýze si klade několik cílů a to (Hendl, 2005):

- Zachycení vznikajících konceptů a nápadů tak, aby byly zdůvodněné především samotnými daty
- Přizpůsobování analýzy novým pohledům
- Vyhledávání a porovnávání mezi jednotlivými analyzovanými případy
- Systematické prohledávání a vyhodnocení celé množiny dat
- Průhlednost postupu pro ostatní spolupracovníky nebo hodnotitele

Tuto metodu vyhodnocení kvalitativních dat jsem si vybrala z důvodu její přehlednosti při práci s větším objemem materiálů. Jelikož po sběru a přepsání otevřených odpovědí z dotazníku bylo získáno kolem 100 stran textu, hledala jsem metodu, která by dokázala tento objem dat efektivně uspořádat, sumarizovat a posléze přehledně a jasně interpretovat výsledky.

Tento přístup se skládá z několika kroků, prvotně je třeba se seznámit s textem, který má být analyzován, ten musí být důkladně prostudován a nakonec je nutné sestavit základní témata, která se v textu objevují. Dalším krokem je identifikace tematického rámce, která vychází ze základních cílů výzkumu. Zde dochází k zjištění základních témat a otázek. Další fáze představuje systematickou aplikaci tematického rámce na data v textové podobě, tedy označování vybraných částí textu a jejich následný popis. Pro ucelenější obraz získaných informací z této analýzy je vhodné doplnit výsledky tabulkami či schématy a v poslední fázi přichází na řadu interpretace výsledků za použití výše uvedených kroků, vytváření asociací mezi tématy a vysvětlení kontingencí. (Hendl, 2005)

Před samotným vyhodnocením je nutno říci, že smyslem doplnění uzavřených otázek otevřenými, s možností volné odpovědi na kteroukoliv otázku, bylo odhalení případných možností příčin pracovní nespokojenosti na městském úřadu a s tím spojených problémů. Na respondenty bylo apelováno, aby v případě hodnocení známkou 4 a 5 napsali zdůvodnění svého rozhodnutí. Proto byly otevřené odpovědi většinou negativního rázu. Rámcová analýza bude rozčleněna do několika kroků, které budou postupně vysvětlovány a budou sloužit k postupnému rozkrývání kvantitativních dat k dosažení co nejpřesnějších a zároveň přehlednějších výsledků a následné interpretace.

3.4.1 Identifikace počátečních témat a konceptů

Prvním krokem bylo především přepsání otevřených otázek do elektronické podoby a logické uspořádání dle jednotlivých oblastí v dotazníku. Následně bylo nutné odpovědi několikrát přečíst pro pochopení základních témat v odpovědích respondentů, jejich problémů a pochopení vnímání chodu úřadu respondenty, tedy zaměstnanci.

3.4.2 Označování

Cílem této fáze bylo označit jednotlivé části textu, tedy jednotlivých rámců, témat, které se v otevřených odpovědích vyskytovali. Zde se tedy pročítali jednotlivé fráze, věty a odstavce a následně bylo rozhodnuto o vhodném označení konkrétního obsahu. Tento vhodný obsah jsem následně písemně charakterizovala. Snažila jsem se tedy popsat nejfrekventovanější odpovědi respondentů a sumarizovat jejich hlavní myšlenky pro bližší utřídění a pochopení textu. Konečná podoba takto zarámčovaných odpovědí je dle jednotlivých oblastí následující:

A) Vize, strategie a cíle

1. Má Váš úřad zpracovanou svou vizi, poslání, strategii a cíle?	ano	nevím	ne
--	-----	-------	----

Vize, strategie a cíle nikdo konkrétně nezná.

Návrhy na zlepšení: Vize proměnit v činy, zvýšit komunikaci a informovanost zaměstnanců, vzájemnou důvěru, zlepšit služby na úseku poplatků, snížení daní, aktualizovat zastaralý strategický plán města, být úřadem pro lidi. Zajistit, aby odbory na úřadu pracovaly dle zaměření, teorii převést do praxe, odstranit nedůvěru vůči zaměstnancům a neodborníky ze svých postů.

2. Pokud ano, „byli jste“ u toho, když se vize a strategie tvořila?	ano	ne
---	-----	----

Strategie byla zpracována na zakázku bez aktivního podílu zaměstnanců. Úředníci nemohou ovlivňovat zlepšení stavu, zaměstnanci se zkušenostmi nemají prostor.

Návrh na zlepšení: Zpracovat aktuální strategii a vizi úřadu, k tomu využít námětů jednotlivých pracovníků, stanovit odpovědnost konkrétním osobám, nezatěžovat je zbytečnostmi.

3. Pokud ano, víte kterými pracovními úkoly a výkony přispíváte k naplňování této strategie a cílů?	ano	ne
---	-----	----

Pracovníci úřadu přispívají dostatečným servisem při vyřizování potřebných dokladů občanů.

Návrhy na zlepšení: Zlepšit úseky se servisem pro občany, plnit jejich potřeby, informovat je, aby výsledek byl spokojený klient.

4. Jste podle toho, zda těchto cílů dosahujete, hodnocení a odměňování?	ano	nevím	ne
---	-----	-------	----

Zaměstnanci jsou již několik let bez odměn z důvodu nedostatku financí, mají tabulkové platy, hodnocení provádí 2x ročně vedoucí, ocenění pouze ústní. Platy mají nižší než činí průměr v ČR.

Návrhy na zlepšení: Vytvořit motivační program.

B) Obecná spokojenost s obsahem práce

Jak jste spokojen(a) s(se):

5. jasným zaměřením cílů týkajících se Vašeho pracovního výkonu a dalších pracovních cílů?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Obsah práce je jasně daný pracovní náplní, zákonem o státní správě, vnitřními směrnici. Úkoly jsou zadávány bez příslušné kompetence. Přidělená agenda nekoresponduje s přiděleným zařazením.

Návrhy na zlepšení: Zmenšit podíl politických příkazů, zvýšit počet zaměstnanců.

6. možnostmi ovlivňovat svou práci?	1	2	3	4	5
-------------------------------------	---	---	---	---	---

Práce je vázána zákony, proto úředníci nemohou ovlivňovat svoji práci.

Návrhy na zlepšení: Snížit administrativní zátěž na jednotlivé pracovníky, dodržovat zákony, realizovat podnětné návrhy a připomínky zaměstnanců, zvýšit vzájemnou důvěru a oboustrannou komunikaci a zabezpečit zpětnou vazbu.

7. možnostmi ovlivňovat strategii organizace?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Úředníci nemají možnost ovlivňovat strategii organizace, podávat návrhy, konkrétně se vyjádřit, jsou podceňováni. Vše je v rukou vedení úřadu.

Návrhy na zlepšení: Vzájemně komunikovat, zlepšit informovanost úředníků o krocích vedení.

8. rozmanitostí Vaší pracovní náplně?	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---

Pracovní náplň je podle pracovního zařazení, někdy široký záběr a jinde je stereotypní.

Ubývá kompetencí.

Návrhy na zlepšení: Snížit vysoké zatížení úředníků, přidat kompetence, jasně stanovit náplň práce zákonem.

9. mírou zodpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Úředníci mají velkou zodpovědnost.

Návrhy na zlepšení: Práci lépe ohodnotit, pochválit alespoň slovně, dodržovat pravidla a případně stanovit nová.

10. kompetencemi, kterými disponujete?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Kompetentnost chybí.

Návrhy na zlepšení: Více důvěry úředníkům, samostatné rozhodování, přidat kompetentnost.

11. Je Vaše funkční náplň jasná a srozumitelná?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Pracovní náplň nezahrnuje vykonávané činnosti, úkoly jsou nad rámec vymezený zákonem o obcích.

Návrhy na zlepšení: Jasně stanovit pracovní náplň, dodržovat zákony, k úkolům řešeným vedením přizvat pracovníka odpovědného za danou problematiku.

12. Obsahuje Vaše funkční náplň všechny důležité úkoly, které zajišťujete?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Některé úkoly nad rámec pracovní náplně.

Návrhy na zlepšení: Zavedení personální politiky, provést analýzu pracovních míst, jasně stanovit pracovní náplně, zabezpečit využití kvalifikovaných pracovníků a moderní řízení lidských zdrojů.

13. Jak máte vymezenou pracovní dobu? Je pružná? Vyhovuje Vám a myslíte si, že úřední hodiny vyhovují i klientům/občanům?

Pracovní doba je pevně stanovená, ale i pružná. Někdy je nutná práce přesčas. Klienti jsou částečně spokojeni, požadují prodloužení úředních hodin v době polední přestávky či v době po jejich pracovní době, aby si v zaměstnání nemuseli vyřizovat dovolenou či volno.

Návrhy na zlepšení: Rozložit práci mezi více úředníků dané problematiky, přehodnotit úřední hodiny – např. v lichý a sudý týden rozdílné úřední hodiny.

C) Oblast řízení

14. Charakterizujete, prosím, maximálně dvěma větami způsob řízení Vašeho odboru/oddělení. (Pokud je úroveň řízení rozdílná od volených orgánů, tajemníka, vedoucího odboru nebo vedoucího oddělení, uveďte prosím u každého samostatně)
--

Chybí strategie řízení, panuje chaos, diletantství, arogance, nedůvěra, špatná komunikace, chybná rozhodnutí, podceňování úředníků. Vedoucí odboru ve většině případů zná problematiku zaměstnanců.

Návrhy na zlepšení: Používat manažerské techniky, hodnotit manažerské schopnosti, posílit počet pracovníků, zvýšit důvěru úředníků, zlepšit komunikaci, oddělit samosprávu od státní správy, větší komunikativnost uvnitř odboru, více důvěry ze strany vedení, více diskuze, podporovat schopné pracovníky, pozornost věnovat chodu úřadu, zlepšit elektronickou komunikaci.

15. Jak byste ohodnotil(a) kvalitu služeb, servis, který Váš úřad poskytuje občanům (klientům, kteří si přicházejí vyřídit nejrůznější záležitosti)?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Hodnocení jednotlivých odborů se liší dle problematik. Celkově mohou být občané spokojeni.

Návrhy na zlepšení: Rozšířit web o on-line formuláře, rozšířit úřední hodiny, zvýšit počet pracovníků na přepážkách registru vozidel v době dlouhé čekací doby. Konflikty jsou nejčastěji na agendě dopravy, proto vybírat kvalitní zaměstnance.

16. Jak byste ohodnotil(a) vše, co dělá Váš úřad pro kvalitu života ve městě?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Zaměstnanci neuvodli, jak úřad přispívá ke kvalitě života ve městě.

Návrhy na zlepšení: Obnovit provoz kina a zimního stadionu, zlepšit dopravní obslužnost, nezapomínat na přilehlé obce, snížit zadluženost města.

17. Jak byste ohodnotil(a) vše, co dělá Váš útvar pro kvalitu života ve městě?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Ve většině případů se útvar snaží vyjít klientům maximálně vstříc.

Návrhy na zlepšení: Snažit se vyhovět oprávněným požadavkům klientů.

18. Jak byste ohodnotil(a) servis, který úřad poskytuje uvolněným i neuvolněným zastupitelům?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Informace týkající se servisu pro uvolněné i neuvolněné zastupitele jsou nedostatečné, většina odpověděla, že neví.

Návrhy na zlepšení: zlepšit informovanost úředníků o spádové oblasti na úseku, za který zodpovídají.

Jak jste spokojen(a) s(se):

19. podporou, které se Vám dostává od nadřízeného/vedoucího?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Převládá malá podpora zaměstnanců, komunikace je jednostranná, názor je nepodstatný.

Návrhy na zlepšení: Akceptovat návrhy a zlepšit podporu.

20. zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Zpětná vazba chybí.

Návrhy na zlepšení: Pochválit, poděkovat či finančně odměnit.

21. běžnou organizací práce ve svém oddělení?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Zaměstnanci si ve většině případů organizují práci sami.

Návrh: Na danou problematiku stanovit jasné pracovní zařazení, samostatnost.

22. běžnou organizací práce ve svém odboru?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Úředníci jsou částečně závislí na pokynech vedení a na procesech jdoucích napříč úřadem.

Návrhy na zlepšení: Rozdělení práce mezi všechny zaměstnance, začlenit i lenochy.

23. celkovým řízením odboru, kde pracujete?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Záleží na jednotlivých odborech, nikde však není 100 % spokojenost.

Návrhy na zlepšení: Zlepšit komunikaci, motivovat zaměstnance, rovnoměrně rozvrhnout práci.

24. se zastupitelností zaměstnanců na Vašem pracovišti?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Zastupitelnost v rámci oddělení nějakým způsobem funguje. Záleží na počtu dovolených a nemocí.

Návrhy na zlepšení: Zvýšit počet zaměstnanců a rámcově stanovit zastupitelnost. Práci rovnoměrně rozvrhnout mezi zaměstnance.

25. se zastupitelností zaměstnanců na celém městském úřadu?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Zaměstnanci nevědí, nejsou informováni a nemohou posoudit.

Návrhy na zlepšení: Zvýšit informovanost.

D) Vztahy v organizaci

Jak jste spokojen(a) s(se):

26. spoluprací a atmosférou na oddělení, kde pracujete?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Vztahy na oddělení jsou dobré, spolupráce v rámci oddělení funguje dobře, atmosféra je spíš napjatá, nervozita znatelná, z důvodu přístupu vedoucího, vše je odvislé od vedení, v oddělení panuje napětí a nervozita z části také v souvislosti se snižováním počtu pracovníků na jednotlivých odděleních úřadu, pocity šikany.

27. spoluprací a atmosférou v odboru, kde pracujete?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Spolupráce s kolegy je bezproblémová, přátelská, pružná a operativní. Vedoucí vnáší do chodu odboru nepřátelské klima a nepřívětivou atmosféru, ze strany vedoucího oddělení je uplatňováno zastrašování, vyhrožování, dochází k zadávání neefektivních úkolů, podřízení nemají možnost si prosadit jiný názor než má vedení.

28. spoluprací mezi odbory?	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

Zaměstnanci se mezi sebou často neznají, spolupráci nevyhledávají, pokud spolupráci vyžadují, tak je spolupráce většinou dobrá, pracovníci si snaží pomoci, s výjimkou některých jednotlivců a odborů.

Návrhy na zlepšení: zrychlit na některých odborech vyřízení požadovaných informací, zlepšení komunikace mezi odbory.

29. Jak hodnotíte pracovní morálku ve Vašem oddělení (odboru)?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Všichni mají dost práce, pracovní morálka je u jednotlivých pracovníků individuální, někdo má laxní přístup, jiný velice dobrý, pracovníci se snaží plnit úkoly kvalitně a včas.

30. Jak hodnotíte pracovní morálku na celém městském úřadu?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Respondenti nevědí, jak pracovní morálka funguje na jiných odborech, nemají dostatek informací a přehled. Mají dojem, že nepracují pouze někteří jednotlivci, jelikož většina se bojí o práci, tak mají vysoké pracovní nasazení.

31. Ve kterém odboru úřadu (kromě Vašeho) byste pracoval(a) nejraději (uveďte, prosím, název odboru a důvod)

Respondenti z důvodu neznalosti problematik nevědí, ale nejčastěji uvádí matriku z důvodu příjemné pracovní náplně – svatby, vítání občánků. Dále převažují nekonfliktní oddělení.

32. Ve kterém odboru úřadu (kromě Vašeho) byste pracoval(a) nejméně rád (uveďte, prosím název odboru a důvod)

Uvádějí odbor, kde je stereotyp v práci, velká psychická zátěž, nepříjemný nadřízený, velký stres.

Například odbor právní – řešení přestupků nebo odbor dopravy, kde je špatný kolektiv a různé pohledy vedoucího na zaměstnance, jejich protěžování, velký stres, fronty atp. Dále by nechtěli pracovat na odboru, kde neznají danou problematiku.

E) Komunikace v organizaci a vně organizace

Jak jste spokojen(a) s(se):

33. průhledností / otevřeností a tokem informací na oddělení?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Hodně informací se k zaměstnancům vůbec nedostane a zůstává u vedoucích, informace jsou zkreslené, snaha o komunikaci na poradách selhala, tok informací je nedostačující, pracovníci se dozvídají většinu informací se zpožděním, komunikace je chybná, tok informací je chaotický.

34. průhledností / otevřeností a tokem informací v odboru?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Hodně informací se k zaměstnancům vůbec nedostane a zůstává u vedoucích, vedoucí sděluje pouze ty informace, které uzná za vhodné, vytváří se atmosféra strachu a napětí, vedení si spoustu věcí nechává pro sebe.

Návrhy na zlepšení: Lepší připravenost vedoucích odborů na porady, jasné informace s konkrétní návazností na činnosti.

35. s tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Tento tok zatím příliš neprobíhá, komunikace selhává, řadovým pracovníkům se informací od vedení nedostává, je dobrá možnost si dost věcí přečíst na internetu, o poradách vedoucích, radě i zastupitelstvu, informace jsou pouze útržkovité.

Návrhy na zlepšení: Zpřesnit a zrychlit informovanost, přesně specifikovat co si vedení přeje, vedení by věnoval více pozornosti lepší komunikaci mezi jednotlivými odbory, uveřejňovat záznam z porad, včas odpovídat na e-maily, poskytovat pracovníkům včasné informace z rady a zastupitelstva.

36. s náplní a obsahem pracovních porad?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Náplň porad není obsahově přínosná, porady jsou bez osnovy i bez obsahu, význam rozhodně nesplňují.

Návrhy na zlepšení: Rozesílání zápisů z porad, konstruktivní vedení porad – kompromisy, rozšířit operativní řízení na úroveň odboru, odstranit striktně administrativní styl řízení.

37. Zjišťujete si pravidelně, jak jsou s Vašimi službami, servisem spokojeni vaši zákazníci?	ano	ne
--	-----	----

Informace plynou především od klientů, spokojenost či nespokojenost klientů je zcela zřejmá při jejich odchodu z kanceláře a z jejich následných reakcí.

Návrhy na zlepšení: Zavedení dotazníku, který by vyplnil občan u přepážky,) zavést pravidelně hodnocení – mezi interními klienty 1x ročně, využití ankety mezi klienty, kteří si přijdou na úřad vyřídit své záležitosti.

F) Osobní perspektiva

Jak jste spokojen(a) s:

38. postupem své kariéry do současnosti?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Postup kariéry není očekáván ani shledáván nemožným. Dalšími omezujícími faktory pro jejich kariérní růst je jejich nedostatečné vzdělání pro vedoucí funkce či nedostatečná praxe.

39. poskytovanými možnostmi vzdělávání, výcviku a rozvoje?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Možnosti jsou velmi omezené a pro úředníky nedostačující. Omezené možnosti v rozvoji je spatřována především v nedostatku finančních prostředků na vzdělání.

Návrhy na zlepšení: Větší množství kvalitních odborných školení.

40. využitím Vaší kvalifikace, pracovního potenciálu? Uveďte, prosím, v procentech (%)
--

Při využívání svého potenciálu jsou jisté rezervy. Problém je spatřován především v nedostatečné strategii úřadu, řízení lidských zdrojů, cílech, důvěře a spolupráci.

G) Pracovní prostředí

Jak jste spokojen(a) s(se):

41. stavem pracovního prostředí na vlastním pracovišti?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Z desek na stropě padá prach, klimatizace pouze v některých kancelářích, nevyhovující úklid.

Návrhy pro zlepšení: Zajištění větších kanceláří, větší soukromí pro klienty, zabudování skleněných přepážek (hygienické důvody), klimatizace, zkvalitnění úklidu.

42. stavem technického vybavení pracoviště?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Návrhy pro zlepšení technického vybavení pracoviště: navigace ve služebním autě, rychlejší a modernější PC, telefony.

H) Hodnocení pracovního výkonu

43. Provádí se ve Vašem útvaru pravidelně hodnocení pracovního výkonu jednotlivce?	ano	ne
--	-----	----

Hodnocení pracovního výkonu se provádělo 2x ročně kvůli přidělovaným prémie. Jelikož došlo ke zrušení prémie, zrušilo se i hodnocení pracovního výkonu.

Jak jste spokojen(a) s(se):

44. s prováděním hodnocení pracovního výkonu jednotlivce a používanými metodami? (pouze pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Respondenti považují metodu hodnocení pracovního výkonu za neobjektivní, nic neříkající a nic nevypovídající, obsahově stále stejnou. Hodnocení neodráží rozsah výkonu, dotazník je nesmyslný a neporovnatelný s jinými odbory.

Návrhy na zlepšení Odstranit formální hodnocení a vnést do něho nové motivační prvky, častěji uplatňovat hodnocení práce s navazující odměnou či v opačném případě snížení osobních odměn.

45. platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

S ohledem na psychickou náročnost práce představa lepšího ohodnocení, dále zvýšení osobního ohodnocení, vrácení ošatného, občas prémie a placení přesčasů.

Návrhy na zlepšení: Při hodnocení zaměstnanců by mělo být zohledněno plnění úkolů, které mají navíc. Úředníci pracující u přepážek by měli být ohodnoceni lépe než ostatní z hlediska jejich psychické zátěže při práci s lidmi, velké časové náročnosti, stresovým situacím, chování problémových klientů, velké zodpovědnosti.

46. pracovními výkony, které podáváte?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Zaměstnanci se cítí přetížení, pod tlakem. Cítí svoje pracovní výkony na hraně časových možností a občas svoji práci považují za zbytečnou.

Návrh zlepšení: Více času na jednotlivé případy.

47. se systémem odměňování (finanční motivace)?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Návrhy na zlepšení: Zvýšení osobního ohodnocení, vrácení ošatného, občas prémie, placení přesčasů, zrušení tarifních pásem, tabulkových míst. Finanční motivace zcela chybí, odměny vypláceny nejsou.

48. ostatními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem (nefinanční motivace – stravenky, pružná pracovní doba, sociální fond ...)?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Omezování výhod, snížení ceny stravenek, snižování pohyblivé části platu, odebrání ošatného.

Návrhy na zlepšení: Zachování příspěvku na sociální fondy, ošatné a stravenky v původní výši.

I) Hodnocení úřadu jako zaměstnavatele

Jak jste spokojen(a) s:

49. úřadem jako svým zaměstnavatelem?	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---

Návrhy na zlepšení: Změna tajemníka, který by nebyl v osobním vztahu se starostou, jeho větší odbornost a zkušenost, schopnost prosadit oprávněné zájmy zaměstnanců, změna finančního hodnocení.

50. přemýšlel(a) jste o tom, že v nejbližší době změníte zaměstnání?	ano	ne
--	-----	----

Důvody přemýšlení o změně zaměstnání: Nesmyslné požadavky a úkoly, finanční ohodnocení, snížení platu, pocit manipulace a šikany, nejistota zaměstnání, únava z napětí, velká zodpovědnost, stres, špatná pracovní atmosféra, nedůvěra, nejasnost v práci, mezilidské vztahy, psychický nátlak, vyšší psychická zátěž, nízké využití odbornosti.

J) Hlavní hodnoty organizace

Jak jste spokojen(a) s hodnotami, které organizace v rámci svého působení splňuje tak, aby:

51. byl respektován člověk a jeho schopnosti?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Zaměstnanci se cítí nerespektováni, vedení zaměstnanci vůbec nezajímají, vedoucí odboru není příliš respektovaný a uznávaný svými podřízenými, někteří vedoucí nejsou odborně zdatní, vyskytuje se autokratické rozhodování, hodnocení schopností je až na posledním místě, na prvním jsou spíše konexe.

Návrhy na zlepšení: Rezignace tajemníka, odstranit nadřazenost a povýšenost vedoucích k ostatním zaměstnancům, dodržovat pravidla slušného chování.

52. byla respektována spolupráce a otevřenost /průhlednost?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Vedení není průhledné, spolupráce neprobíhá otevřeně, do rozhodování se přenáší politické důvody, které otevřenost a průhlednost potlačují, v současné době spolupráce a otevřenost nefunguje.

Návrhy na zlepšení: Otevření a propojení databází úřadu při dodržování ochrany osobních údajů, stanovení odpovědnosti za plnění úkolů, předávání informací, zlepšení průhlednosti a otevřenosti.

K) Další otázky

53. pokud byste byl(a) v pozici s rozhodující pravomocí vést úřad, co zásadního byste změnil(a)?

Zásadní změny: odbourání „kamarádíčků“, nový způsob řízení, propuštění některých nekvalitních vedoucích odborů, zlepšení komunikace s pracovníky, pravidelný kontakt se zaměstnanci, zlepšení přístupu k nim, získání jejich důvěry, pomoc při řešení stížností a sporů, spolupráce, otevřenost, komunikace, navození pohody na pracovišti, snaha přiblížit se lidem, poslouchat jejich názory, připomínky a na případné otázky hledat odpovědi, větší zastupitelnost pracovníků, zvýšení pravomocí vedení odborů, změna pracovní doby, větší informovanost veřejnosti o práci úřadu, počtu vyřízených podání, větší průhlednost v odměňování jedinců, motivace v odměňování, minimalizace byrokracie, jednodušší hierarchie.

54. je ještě něco, co se týká úřadu, o čem jsme se nezmínili a vy byste se k tomu rád(a) vyjádřil(a)?

Nejistota práce, vedoucí hrozí hodinovou výpovědí, pokud zaměstnanci poruší příkaz tajemníka, kvůli úsporám vyhodili šikovné lidi a přijali zaměstnance na dohody (kamarády), neustále sledování, jestli je zaměstnanec vytížen na 100%, lidé se bojí hovořit, bojí se o místo, chybí větší zájem o práci zaměstnanců na odborech, zda ji vykonávají profesionálně, zodpovědně a ke spokojenosti klientů.

3.4.3 Vytvoření tematické tabulky pro uspořádání dat

Tato fáze je klíčová pro zachycení stěžejních témat z výzkumu. Tabulka je navržena dle jednotlivých oblastí z dotazníku. Jsou zde interpretovány nejdůležitější komentáře z jednotlivých oblastí a následně návrhy na zlepšení. Je to hlavní myšlenka, která vychází ze všech odpovědí ve výzkumu, na základě označení dat v předchozí fázi.

Oblast	Slabé stránky spokojenosti	Návrhy na zlepšení
--------	----------------------------	--------------------

<p>Vize, strategie a cíle</p>	<p>Vize, strategie a cíle nikdo konkrétně nezná. Strategie byla zpracována na zakázku bez aktivního vstupu zaměstnanců.</p>	<p>Vize proměnit v činy, komunikace a informovanost zaměstnanců, vzájemná důvěra, aktualizovat zastaralý strategický plán města, nezatěžovat úředníky zbytečností, vytvořit motivační program.</p>
<p>Obecná spokojenost s obsahem práce</p>	<p>Obsah práce je jasně daný pracovní náplní, úředníci pracují podle zákona, vnitřních směrnic. Přidělená agenda nekoresponduje s přiděleným zařazením. Ubývá kompetencí. Některé úkoly jsou nad rámec pracovní náplně. Občas je nutná práce přesčas.</p>	<p>Menší podíl politických příkazů, zvýšit počet zaměstnanců - snížit vysoké zatížení úředníků. Vyslechnout zaměstnance a realizovat jejich připomínky. Zlepšit informovanost úředníků o krocích vedení. Více důvěry úředníkům, samostatné rozhodování, přidat kompetentnost.</p>
<p>Oblast řízení</p>	<p>Chybí strategie řízení, panuje chaos, nedůvěra, špatná komunikace, chybná rozhodnutí, podceňování úředníků. Informace týkající se servisu pro uvolněné i neuvolněné zastupitele jsou nedostatečné. Převládá malá podpora zaměstnanců. Zpětná vazba chybí. Zaměstnanci si ve většině případů organizují práci sami.</p>	<p>Používat manažerské techniky, posílit pracovníky, zvýšit důvěru úředníků, větší komunikativnost uvnitř odboru, více důvěry ze strany vedení. Na danou problematiku stanovit jasné pracovní zařazení, samostatnost. Zlepšit komunikaci, motivovat zaměstnance. Práci rovnoměrně rozvrhnout mezi zaměstnance.</p>
<p>Vztahy v organizaci</p>	<p>Atmosféra je napjatá, v oddělení panuje nervozita v souvislosti se snižováním počtu pracovníků na úřadu. Spolupráce s kolegy je bezproblémová, přátelská, pružná a operativní. Vedoucí vnáší do chodu odboru nepřátelské klima a nepřívětivou atmosféru, ze strany vedoucího oddělení je uplatňováno zastrahování, dochází k zadávání</p>	<p>Zrychlit na některých odborech vyřízení požadovaných informací, zlepšení komunikace mezi odbory.</p>

	neefektivních úkolů.	
Komunikace v organizaci a vně organizace	Velké množství informací se k zaměstnancům nedostává, informace jsou zkreslené, komunikace na poradách selhává, tok informací je nedostačující, informace jsou pouze útržkovité.	Jasně a včasné podávání informací. Lepší připravenost vedoucích na porady, konstruktivní vedení porad, rozesílání zápisů z porad.
Osobní perspektiva	Postup kariéry nemožný, z důvodu omezujících faktorů - nedostatečné vzdělání, nedostatečná praxe. Nedostatek finančních prostředků na vzdělání.	Větší množství odborných školení.
Pracovní prostředí	Z desek na stropě padá prach, klimatizace pouze v některých kancelářích, nevyhovující úklid.	Zajištění větších kanceláří, větší soukromí pro klienty, zabudování skleněných přepážek (hygienické důvody), klimatizace, zkvalitnění úklidu, navigace ve služebním autě, rychlejší a modernější PC, telefony.

<p>Hodnocení pracovního výkonu</p>	<p>Došlo ke zrušení prémie - zrušeno i hodnocení pracovního výkonu. Metoda hodnocení pracovního výkonu je neobjektivní, obsahově stále stejná. Hodnocení neodráží rozsah výkonu. Zaměstnanci se cítí přetížení, pod tlakem. Omezování výhod, snížení ceny stravenek, snižování pohyblivé části platu, odebrání ošatného.</p>	<p>Při hodnocení zaměstnanců by mělo být zohledněno plnění úkolů. Úředníci pracující u přepážek by měli být ohodnoceni lépe. Zvýšení osobního ohodnocení, placení přesčasů, zrušení tarifních pásem, tabulkových míst, zachování ošatného a stravenek v původní výši.</p>
<p>Hodnocení úřadu jako zaměstnavatele</p>	<p>Důvody přemýšlení o změně zaměstnání: nesmyslné požadavky a úkoly, finanční ohodnocení, pocit manipulace a šikany, nejistota zaměstnání, únava z napětí, stres, špatná pracovní atmosféra, mezilidské vztahy, psychický nátlak, vyšší psychická zátěž.</p>	<p>Změna tajemníka, který by nebyl v osobním vztahu se starostou, změna finančního hodnocení, větší odbornost a zkušenost tajemníka, schopnost prosadit zájmy zaměstnanců.</p>
<p>Hlavní hodnoty organizace</p>	<p>Nerespektování zaměstnanců, vedoucí odboru není respektovaný svými podřízenými, někteří vedoucí nejsou odborně zdatní, autokratické rozhodování, místo hodnocení schopností - konexe. Vedení není průhledné, spolupráce neprobíhá otevřeně, do rozhodování se přenáší politické důvody.</p>	<p>Rezignace tajemníka. Vedoucí musejí přestat být nadřazení a povýšení k ostatním a začít se chovat slušně i ostatní zaměstnanci. Otevření a propojení databázi úřadu při dodržování ochrany osobních údajů, stanovení odpovědnosti za plnění úkolů, předávání informací, zlepšení průhlednosti a otevřenosti.</p>
<p>Ostatní</p>	<p>Nejistota práce, vedoucí hrozí hodinovou výpovědí, kvůli úsporám vyhodili šikovné lidi a přijali zaměstnance na dohody (kamarády), neustálé sledování, jestli je zaměstnanec vytížen na 100%, obavy o místo.</p>	<p>Způsob řízení, propuštění některých vedoucích odboru, pravidelný kontakt se zaměstnanci, přiblížení se k pracovníkům, pomáhání při řešení stížností a sporů, přístup k zaměstnancům, snaha přiblížit se lidem, větší zastupitelnost pracovníků, větší informovanost veřejnosti o práci úřadu, větší průhlednost odměňování,</p>

		<p style="text-align: center;">motivace v odměňování, minimalizace byrokracie.</p>
--	--	--

3.4.4 Interpretace výsledků rámcové analýzy

Z rámcové analýzy, která se zabývala vyhodnocením dotazníkového šetření, respektive jejich otevřených otázek vyšlo několik důležitých skutečností a zjištění.

Je zřejmé, že z pohledu zaměstnanců nepanuje na městském úřadu dobrá atmosféra a spokojenost zaměstnanců omezuje několik faktorů. Již z první oblasti, která se zabývá cíli, vizí a strategií úřadu vyšlo najevo, že vize, strategie a cíle nikdo ze zaměstnanců konkrétně nezná. Strategie byla zpracována na zakázku bez aktivního vstupu zaměstnanců. Zaměstnanci se cítí málo informovaní, nemají důvěru ve vedení a vypracovaná vize a strategie jim přijde zastaralá a teoretického rázu.

Obsah práce je ve veřejném sektoru striktně dán především podle zákona a vnitřních směrnic, což funguje i na tomto úřadu. Obsah práce je jasně daný pracovní náplní. Zaměstnanci však konstatují, že se stává, že přidělená agenda nekoresponduje s přiděleným zařazením a ubývá kompetencí. Některé přidělované úkoly jsou nad rámec pracovní náplně a jsou nutné práce přesčas. Zaměstnanci by přivítali zvýšení počtu zaměstnanců a tím snížení vysokého zatížení úředníků.

Atmosféra na úřadu není přívětivá. Úředníci ji považují za napjatou, na pracovišti panuje nervozita, která je z části zapříčiněna snižováním počtu pracovníků a chováním vedoucích, kteří uplatňují zastrasování, psychický nátlak a zadávají neefektivní úkoly. Ponurou atmosféru doplňuje i fakt, že komunikace na úřadu vázne ve všech směrech. K zaměstnancům se velké množství informací nedostává, informace bývají zkreslené a dochází k časnému selhávání komunikace.

Osobní perspektivu zaměstnanci nevidí pozitivně. Postup kariéry považují za nemožný, především z důvodu nedostatečného vzdělání, nedostatečné praxe.

Zaměstnanci by uvítali více finančních prostředků na vzdělání a vyšší počet odborných školení.

Spokojenost zaměstnanců také z velké části ovlivňuje pracovní prostředí, ve kterém se dennodenně pohybují. Největší mezeru v této oblasti úředníci spatřují v nedostatečném úklidu a chybějící klimatizaci v některých kancelářích. Dále by uvítali větší soukromí pro klienty, zabudování skleněných přepážek a lepší technické vybavení (modernější PC, telefony, navigace v služebních vozech).

Na tomto úřadu nedochází k dostatečnému hodnocení pracovního výkonu, což je zdůvodňováno nedostatkem finančních prostředků na prémie. Zaměstnanci považují hodnocení za neobjektivní, které neodráží rozsah výkonu, cítí se přetíženi, pod tlakem. Úředníci by přivítali zvýšení osobního hodnocení, placení přesčasů, zrušení tarifních pásem, tabulkových míst, zachování ošatného, které bylo zrušeno a stravenek v původní výši.

Úředníci také hodnotili hlavní hodnoty úřadu jako zaměstnavatele. Mezi hlavní nedostatky zařadili nerespektování zaměstnanců, neobornost vedoucích pracovníků, autokratické rozhodování, malé nebo žádné hodnocení schopností, ale upřednostňování konexí. Hlavní problém je spatřován především v neprůhledném vedení, nedostatečné otevřené spolupráci a rozhodování na politických úrovních. Zaměstnanci navrhují rezignaci tajemníka, stanovení odpovědnosti za plnění úkolů, předávání informací a v neposlední řadě zlepšení průhlednosti a otevřenosti.

3.5 Popis a interpretace výsledků

V této části, bude na výsledek dotazníkového šetření pohlíženo jako na celek. Bude zde tedy skloubena kvantitativní analýza s kvalitativní. Pro větší přehlednost bude popis a interpretace výsledků nejprve zaměřeny na jednotlivé oblasti a následně budou shrnuty nejdůležitější zjištění.

Z korelační analýzy byla zjištěna provázanost a určitá stupeň závislosti jednotlivých oblastí. Střední závislost se v korelaci vyskytovala nejčastěji. Konkrétně lze zmínit střední závislost mezi oblastí B a C, tedy mezi oblastí spokojenosti s obsahem práce a oblastí řízení. Dále je to oblast C a D, tedy spokojenost s oblastí řízení a oblast spokojenost se vztahy v organizaci. Dále lze zmínit oblast E a F, která zachycuje vzájemnou závislost mezi spokojeností s komunikací a osobní perspektivou a v neposlední řadě oblast I a J – hodnocení úřadu jako zaměstnavatele a hlavní hodnoty organizace. Silnou korelaci vykazuje pouze jedna dvojice oblastí a to oblast C a E, tedy

oblast řízení organizace a oblast komunikace. Lze také zmínit oblast, která ani s jednou oblastí nedosahuje střední či silné korelace, tato oblast je zřejmá z korelační tabulky a tou je oblast G – pracovní prostředí. Z výše uvedeného je zřejmé, že stanovené hypotézy byly přijaty. Přitom nejvyšší korelace z nadefinovaných hypotéz dosahuje oblast komunikace s oblastí řízení, tedy oblast E a C, která dosahuje jako jediná silné korelace, dále oblast vize, strategií a cíle s oblastí řízení, která dosahuje střední korelace a dále oblast osobní perspektivy a hodnocení pracovního výkonu, které dosahuje také střední korelace.

Již z kvalitativního výzkumu je zřejmé, že vize, strategií a cíle v městském úřadu jsou nedostatečné. Téměř 60 % respondentů uznává, že úřad zpracovanou vizi, poslání, strategii a cíle nemá. Negativní tvrzení v této oblasti jsou dále podpořena kvalitativním výzkumem, kde respondenti udávají, že vize, strategie nejsou známy a byly zpracovány bez aktivního vstupu zaměstnanců. Dále konstatují, že je třeba aktualizovat zastaralý strategický plán a informovat o novém plánu zaměstnance.

Oblast spokojenost s obsahem práce navazovala na předchozí. Jedna z nejhůře hodnocených odpovědí z této oblasti se týkala možnosti ovlivňovat strategii organizace, zde byla známka podprůměrná. To vyplývá již z výše uvedené oblasti, kde respondenti negativně hodnotili nemožnost podílet se na zpracování strategie. Naopak respondenti kladně hodnotili rozmanitost pracovní náplně. Pokud se na tuto oblast podíváme blíže, lze říci, že obsah práce je pro zaměstnance jasně daný.

Oblast řízení dosahovala průměrných hodnot ve většině otázek. Podprůměrné hodnoty dosahovala otázka, týkající se zastupitelnosti zaměstnanců. V této souvislosti upozorňovali zaměstnanci na nízkou informovanost se zastupováním a návrhy na zlepšení této situace se týkaly především zvýšení informovanosti z této problematiky.

Vztahy organizaci z kvalitativního vyhodnocení výzkumu působí pozitivním dojmem, vztahy mezi pracovníky jsou vřelé, spolupráce probíhá na dobré úrovni. Mezeru zaměstnanci spatřují ve spolupráci mezi odbory, která vázne a neprobíhá dle představ. Z kvalitativního výzkumu však dále vyplývají závažné skutečnosti, které se týkají chování nadřízených. Dle jejich pohledu vnáší vedoucí do chodu odboru nepřátelské klima a nepřívětivou atmosféru, ze strany vedoucího oddělení je uplatňováno zastrašování, nátlak a zadávání neefektivních úkolů.

Komunikace dosahovala při hodnocení respondenty průměrných až podprůměrných hodnot. Zaměstnanci nejsou spokojeni především s tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům a s náplní a obsahem pracovních porad. Velké

množství informací se k zaměstnancům nedostává, informace bývají zkreslené a komunikace selhává. Zaměstnanci by uvítali lepší připravenost vedoucích na porady, konstruktivní vedení porad a rozesílání zápisů z porad.

S osobní perspektivou jsou úředníci v průměru spokojeni. Mezi omezující faktory postupu své kariéry uvádějí nedostatečné vzdělání, nedostatečnost praxi a nedostatek finančních prostředků na vzdělání. Respondenti by rádi navýšili možnost odborných školení.

S pracovním prostředím jsou zaměstnanci spokojeni. Tato oblast dosahuje nadprůměrného hodnocení. Zaměstnanci spatřují slabé stránky pracovního prostředí v nedostatečném úklidu. Respondenti dále navrhují zajištění většího soukromí pro klienty, zabudování skleněných přepážek a klimatizace.

Oblast hodnocení pracovního výkonu dosahuje podprůměrných výsledků. Negativně je hodnoceno především platové ohodnocení za vykonanou práci a systém odměňování. Pracovníci se necítí objektivně hodnocení dle pracovního výkonu, hodnocení neodráží jeho rozsah. Zaměstnanci se dále cítí přetížení a pod tlakem. Respondenti si přejí zvýšení osobního ohodnocení, placení přesčasů, zrušení tarifních pásem, zachování ošatného a stravenek v původní výši.

Hodnocení úřadu jako zaměstnavatele respondenti hodnotili zpravidla známkou celkového průměru. Z dotazníků dále vyplynulo, že 33% pracovníků přemýšlí o změně zaměstnání. Důvodem jsou především nesmyslné požadavky a úkoly, malé finanční ohodnocení, nejistota zaměstnání, stres, únava z napětí a vysoká psychická zátěž.

Spokojenost s hlavními hodnotami organizace dosahovala podprůměrných výsledků. Spokojenost s respektováním spolupráce a otevřenosti, kterou by měla organizace splňovat, byla v průměru hodnocena známkou 3. Zaměstnanci se především cítí nerespektování svými vedoucími, negativně hodnotí jejich autokratické rozhodování, vedení nepovažují za průhledné a otevřené, spolupráce neprobíhá na přijatelné úrovni.

Dále se pracovníci vyjadřovali k ostatním skutečnostem, které v dotazníku nezazněly. Jako negativní prvky, které ovlivňují jejich spokojenost v zaměstnání, zmiňují především nejistotu práce, hrozbu hodinové výpovědi od vedoucího. Pokud by zaměstnanci měli možnost nastolit určité změny, týkaly by se především způsobu řízení, propuštění některých vedoucích odboru, pravidelného kontaktu se zaměstnanci, větší informovanosti veřejnosti o práci úřadu, větší motivaci a průhlednosti v odměňování a minimalizaci byrokracie.

Závěr

V úvodu práce jsem předestřela obsah této diplomové práce a v návaznosti jsem si stanovila cíl diplomové práce, který jsem v textu systematicky naplňovala. Aplikačním cílem bylo dosáhnout odкрыtí klíčových faktorů spokojenosti zaměstnanců veřejné správy, jejich následné hodnocení zaměstnanci městského úřadu a návaznost na efektivitu celé organizace. V případě implementace mých poznatků do praxe konkrétní organizace je možné očekávat pozitivní vliv na daný úřad, její zaměstnance a veřejnost (především občany daného města). Pro dosažení žádoucího stavu je nutné předložit výsledky mojí diplomové práce vedení zkoumaného městského úřadu, včetně doporučení pro nápravu a jeho další rozvoj.

V návaznosti na to byl definován poznávací cíl. Jeho znění bylo definovat a dále zmapovat hlavní faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců, specifikovat zvláštní postavení zaměstnanců ve veřejném sektoru a následně zhodnotit spokojenost zaměstnanců na konkrétním městském úřadě. Tento cíl bych ráda v rámci evaluace míry jeho naplnění rozdělila na několik dílčích částí.

Nejprve jsem v teoretické části definovala teoretické přístupy k pracovní spokojenosti a následně zmapovala hlavní faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Mezi hlavní faktory jsem zahrнула charakter práce, pracovní prostředí, personální procesy, sociální vztahy na pracovišti. Tím jsem se pokusila naplnit první část stanoveného cíle.

Druhou oblastí stanoveného cíle je specifikovat zvláštní postavení zaměstnanců ve veřejném sektoru. Této problematice byla věnována kapitola číslo dva. Její koncepce byla tvořena se záměrem popsat struktury veřejné správy, členění, znaky, cíle a dále se věnovat systému řízení lidských zdrojů ve veřejné správě se zaměřením na postavení zaměstnanců, pracujících ve veřejném sektoru a dále nastínit odlišnosti v managementu v soukromém a veřejném sektoru.

Poslední částí cíle bylo zhodnotit spokojenost zaměstnanců na konkrétním městském úřadě. To jsem naplňovala v rámci svého výzkumného šetření, kde jsem zkoumala hodnocení spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě XY. Nástrojem výzkumu bylo dotazníkové šetření, které mělo charakter smíšeného výzkumu, tedy mělo kvantitativní i kvalitativní vyhodnocení. Při vyhodnocování bylo použito korelační analýzy, která měla za úkol potvrdit či zamítnout tyto formulované hypotézy: Nyní je nutné v závěru přijmou či zamítnout stanovené hypotézy. Které byly stanoveny

následovně: H_{01} : Hodnocená oblast komunikace prokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí řízení. H_{02} : Hodnocená oblast osobní perspektiva prokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí pracovního výkonu. H_{03} : Hodnocená oblast vize, strategie a cíle prokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí řízení. Z korelační analýzy bylo zjištěno, že mezi oblastmi existují různě silné korelace a je tedy na místě tyto hypotézy přijmout a nulové hypotézy zamítnout. Přitom nejvyšší korelace z nadefinovaných hypotéz dosahuje oblast komunikace s oblastí řízení, tedy oblast E a C, která dosahuje jako jediná silné korelace, dále oblast vize, strategií a cíle s oblastí řízení, která dosahuje střední korelace a dále oblast osobní perspektivy a hodnocení pracovního výkonu, které dosahuje také střední korelace.

V rámci vyhodnocení kvantitativní dat bylo použito i deskriptivní statistiky, pro ucelenější přehled výsledků strukturovaného dotazníku za pomoci grafického znázornění. Korelační analýzu a následnou deskriptivní statistiku vhodně doplnila rámcová analýza, která dále odpovídala na dílčí výzkumné otázky: Jaké jsou slabé stránky z hlediska oblastní spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě XY? Jaké mají respondenti návrhy na zlepšení současného stavu jejich spokojenosti? Celkový výzkum odpověděl na hlavní výzkumnou otázku: Jak zaměstnanci hodnotí spokojenost na městském úřadě XY? A tím byl naplněn cíl výzkumu jako celek.

V případě implementace mých poznatků do praxe konkrétní organizace je možné očekávat pozitivní vliv na daný úřad, její zaměstnance a veřejnost (především občany daného města). Pro dosažení žádoucího stavu jsem výsledky mojí diplomové práce prezentovala vedení zkoumaného městského úřadu, včetně doporučení pro nápravu a jeho další rozvoj.

Shrnou-li výše uvedené odstavce, je možné považovat stanovený cíl práce za naplněný.

Závěrem lze tedy říci, spokojenost zaměstnanců je vždy ovlivněna velkým množstvím faktorů. Těmto faktorům přisuzuje zaměstnanec jinou důležitost a také je subjektivně hodnotí. Selhávání klíčových faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, se dále může promítnout do pracovního nasazení zaměstnanců, špatného klima a atmosféry na pracovišti a v konečném důsledku neefektivního chodu celé organizace. Pro zaměstnavatele jsou spokojení zaměstnanci klíčový, a proto je nutné pro dobrý chod jakékoliv organizace zajímat se o míru spokojenosti svých zaměstnanců, respektive o slabá místa ovlivňující nespokojenost zaměstnanců a snažit se udělat maximum pro napravení těchto oblastí a tím nastolení dobře fungující organizace.

Seznam použitých zdrojů

Monografie

- [1] ADAIR, J. *Efektivní motivace*. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, s. r. o., 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vyd.* 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [3] ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů*. 8. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2002. 856 s. ISBN 80-247-0469-2.
- [4] BRANHAM, L., *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. 250 s. ISBN 978-80-247-2903-9.
- [5] DUDA, J., *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing, 2008. 128 s. ISBN 978-80-870-7189-2.
- [6] FOX, W., SCHWELLA, E., WISSINK, H. *Public management*. 2. vyd. Stellenbosch: SUN Press, 2004. 333 s. ISBN 19-199-8015-6.
- [7] FRANKL, V. *--a přesto říci životu ano: psycholog prožívá koncentrační tábor*. Kostelní Vydří: Karmelitánské nakladatelství, 1996. 127 s. ISBN 80-719-2095-9.
- [8] FRITZ, H., *Spokojeně v zaměstnání*, 1. vyd. Praha: Portál, 2006. 199 s. ISBN: 80-7367-113-1.
- [9] HENDL, J. *Kvalitativní výzkum: základní metody a aplikace*. Vyd. 1. Praha: Portál, 2005, 407 s. ISBN 80-736-7040-2.
- [10] HORVÁTHOVÁ, P., *Týmy a týmová spolupráce*. 1. vyd. Praha: SPI, 2008. 200 s. ISBN 978-80-7357-390-4.
- [11] HORZINKOVÁ, E., NOTOVNÝ, V. *Základy organizace veřejné správy*. 2. vyd. Plzeň: Aleš Čeněk, s. r. o., 2010. 233 s. ISBN 978-80-7380-263-9.
- [12] HRONÍK, F. *Hodnocení pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2006. 128 s. ISBN 80-247-1458-2.
- [13] HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. 1. vyd. Praha: Grada publishing, a. s., 2007. 240 s. ISBN 978-80-247-1457-8.
- [14] KADEČKA, S., PRŮCHA, P. *Správní právo, obecná část*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita v Brně, 2004. 74 s. ISBN 80-210-3600-1.

- [15] KADEŘÁBKOVÁ, J., PEKOVÁ, J. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 297 s. ISBN 978-807-3579-104.
- [16] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3.
- [17] KOCIANOVÁ, R. *Personální řízení, východiska a vývoj*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2012. 152 s. ISBN 978-80-247-3269-5.
- [18] KOLLÁRIK, Teodor. *Psychologické aspekty pracovní spokojnosti*. Bratislava: Psychodiagnostické a didaktické testy, 1979, 349 s., bez ISBN.
- [19] KOUBEK, J., HÜTTLOVÁ, E., HRABĚTOVÁ, E. *Personální řízení: (vybrané kapitoly)*. 1. vyd. V Praze: Vysoká škola ekonomická, 1996. 194 s. ISBN 80-707-9629-4.
- [20] KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů, základy moderní personalistiky*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2002. 367 s. ISBN 80-7261-033-3.
- [21] LANE, J., E. *The public sector: Concepts, Models and Approaches*. 3. vyd. California: SAGE Publications Ltd, 2000. 356 s. ISBN 0-7619-67-48-6.
- [22] LATHAM, G., P. *Work motivation: history, theory, research, and practice*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2007. 337 s. ISBN 07-619-2018-8.
- [23] LEVIN, P. *Successful teamwork!: for undergraduates and taught postgraduates working on group projects*. 1. vyd. Maidenhead: Open University Press, 2005, 128 s. ISBN 03-352-1578-5.
- [24] MLÁDKOVÁ, L., JEDINÁK, P. A KOL. *Vybrané aspekty systému řízení státních organizací*. 1. vyd. Zlín: VeRBuM, 2011. 124 s. ISBN 978-80-87500-10-1.
- [25] MICHALÍK, D. *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?: příručka pro kancelářská pracoviště*. 1. vyd. Praha: Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009. Bez ISBN.
- [26] MIKULÁŠTÍK, M., *Manažerská psychologie*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, ISBN: 978-80-247-1349-6.
- [27] MILKOVICH, G. T., BOUDREAU, J. W. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: [1] GRADA a. s., 1993. 936 s. ISBN 80-85623-29-3.
- [28] NAKONEČNÝ, M. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. 1. vyd. Praha: Management Press, Profit, a. s., 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.
- [29] OCHRANA, F. *Manažerské metody ve veřejném sektoru: teorie, práce a metodika uplatnění*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2007. 178 s. ISBN 80-86929-23-X.

- [30] PAUKNEROVÁ, D. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2012, 259 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3809-3.
- [31] PEKOVÁ, J., PILNÝ, J. JETMAR, M. *Veřejný sektor – řízení a financování*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. 488 s. ISBN 978-80-7357-936-4.
- [32] PEKOVÁ J., PILNÝ J. *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. 1. vyd. Praha: ASPI Publishing, s. r. o., 2002. 442 s. ISBN 80-86395-21-9.
- [33] PLAMÍNEK, J., *Vedení lidí, týmů a firem*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2008, 208 s. ISBN 978-80-247-2448-5.
- [34] PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství: nejnovější trendy a postupy*. 1. Vyd. Praha: Grada, 2012. 304 s. Sestra (Grada). ISBN 978-80-247-3871-0.
- [35] POMAHAČ, R. A KOL. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2013. 335 s. ISBN 978-80-7400-447-6.
- [36] POMAHAČ, R. A VIDLÁKOVÁ, O. *Veřejná správa*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. 290 s. ISBN 80-7179-749-0.
- [37] PROVAZNÍK, V. a KOMÁRKOVÁ, R. *Motivace pracovního jednání*. 2., přeprac. vyd. Praha: Oeconomica, 2004, 128 s. ISBN 80-245-0703-X.
- [38] PROVAZNÍKOVÁ, R. *Financování měst, obcí a regionů, teorie a praxe*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2007. 304 s. ISBN 978-80-247-2789-9.
- [39] PŮČEK, M. *Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů*. Vyd. 1. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, úsek veřejné správy, odbor modernizace veřejné správy, 2005, 104 s. ISBN 80-239-6154-3.
- [40] REKTOŘÍK, J., A KOL. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o., 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3.
- [41] SIEGL, M., STEJSKAL, J. a STRÁNSKÁ KOŤÁTKOVÁ, P. *Management veřejného sektoru: distanční opora*. 1. vyd. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2011. 114 s. ISBN 978-807-3954-154.
- [42] *Spokojenost zaměstnanců: Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*. 1. vyd. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí, 2007. ISBN 978-80-87007-71-6.
- [43] Štikar, J. *Psychologie v dopravě*. 1. vyd. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0606-2.
- [44] ŠVANCARA, J. *Emoce, motivace, volní procesy*. 1. vyd. Brno: Psychologický ústav FF MU, 2003. 137 s. ISBN 80-86633-11-X.

- [45] TURECKIOVÁ, M. *Klíč k účinnému vedení lidí*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2007. 128 s. ISBN 978-80-247-0882-9.
- [46] WAGNEROVÁ A KOL. *Psychologie práce a organizace*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a. s., 2011. 160 s. ISBN 978-80-247-3701-0.
- [47] WRIGHT, G., NEMEC, J. *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2013. 419 s. 80-86119-70-X.

Články

- [1] BŘEŇ, J. *Postavení zastupitelstva obce, malý průvodce pro nové zastupitele měst a obcí*. Obec & Finance, 2007, roč. 12, č. 1.
- [2] LUNDBERG, CH., GUDMUNDSON, A., ANDERSSON, T. *Herzberg's Two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism*. Tourism management, 2009, Vol. 30, No. 6.
- [3] VINOPAL, J. *Indikátor subjektivní kvality pracovního života*. Sociologický časopis / Czech Sociological Review, 2011, Vol. 47, No. 5.
- [4] REISSOVÁ, A., HRACH, K. *Personální controlling a řízení personálních procesů*. Ekonomika a management, 2011, č. 1.
- [5] URBAN, J. *Řízení lidí: tradiční a nové úkoly vedoucích*. Práce a mzda, 2011, č. 5.
- [6] URBAN, J. *Cíle a metody zaměstnanecké participace*. Mzdy a personalistika v praxi, 2005, č. 7.
- [7] URBAN, J. *Pracovní spokojenost a její faktory*. Mzdy a personalistika v praxi, 2006, č. 2.
- [8] URBAN, J. *Spokojenost zaměstnanců často nezávisí na penězích*. Hospodářské noviny. 10.12.2001.
- [9] IVANOVÁ, K., VÉVODOVÁ, J., NAKLÁDALOVÁ, M., MAREČKOVÁ, J. *Trendy pracovní spokojenosti všeobecných sester*. Univerzita Palackého v Olomouci, Lékařská fakulta, 2011.

Elektronické zdroje

- [1] ADOLFOVÁ, Z. *Obec jako samosprávná jednotka, součást státní správy a podnikatel*. [online]. [cit. 2012 – 12 – 27]. Dostupné na WWW: <http://www.fse.ujepurkyne.com/materialy/KFU_huncova_UFNOadolfova.pdf>.

- [2] HÁJEK, M. *Vybrané teorie motivace k vedení lidí*. 2013 [online]. [cit. 2012 – 4 – 27]. Dostupné na WWW: <<http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/85-teorie-motivace.html>>.
- [3] HAROKOVÁ, S. GURKOVÁ, E. Pracovní spokojenost sester. [online]. [cit. 2013 – 4 – 27]. Dostupné na WWW: <<http://www.osu.cz/dokumenty/monitoringmedii/1669.pdf>>.
- [4] JANEČEK, V., HYNEK, J. *Motivační systém jako faktor zvyšování efektivnosti podniku*. [online]. [cit. 2012 – 12 – 27]. 15 s., Dostupné na WWW: <http://www.ekonomie-management.cz/download/1331826764_0f0b/06_janecek.pdf>.
- [5] KOUBEK, L. *Definice indikátorů, pracovněprávní vztahy a důstojné pracovní podmínky*. 2011. [online]. [cit. 2012 – 12 – 27]. Dostupné na WWW: <<https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Czech-G3-Labor-Indicator-Protocols.pdf>>.
- [6] MALÁTEK, V. Sociálně-psychologické aspekty motivace a rozvoje pracovníků. 2011. [online]. [cit. 2013 – 4 – 27]. Dostupné na WWW: <<http://www.opf.slu.cz/aak/2011/04/malatek.pdf>>.
- [7] *Ovlivňuje pracovní atmosféra Vaši práci?* Monster, 2013. [online]. [cit. 2012 – 12 – 27]. Dostupné na WWW: <<http://rady-a-tipy.monster.cz/v-praci/vztahy-na-pracovisti/ovlivnuje-pracovni-atmosfera-vasi-praci/article.aspx>>.
- [8] PALEČEK, M. *Vliv změn světa práce na kvalitu pracovního života*. [online]. [cit. 2012 – 12 – 27]. 11 s. Dostupné na: <http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/vliv_zmen_sveta_prace_na_kvalitu_pracovniho_zivota-palecek.pdf>.
- [9] SURYNEK, A. *Hodnota práce a kvalita života*. 2005. 8 s. [online]. [cit. 2012 – 12 – 27]. Dostupné na WWW: <http://kvalitazivota.vubp.cz/prispevky/hodnota_prace_a_kvalita_zivota-surynek.pdf>.
- [10] *Vroomova teorie očekávání*. 2012. [online]. [cit. 2012 – 12 – 27]. Dostupné na WWW: <<https://managementmania.com/cs/vroomova-teorie-ocekavani>>.
- [11] WAGNEROVÁ, I. *Predikce pracovní výkonnosti a HPI*. Institut řízení lidských zdrojů, 2012. [online]. [cit. 2013 – 4 – 27]. Dostupné na WWW:

<http://kpsr.vse.cz/psychologieprace/wp-content/uploads/2012/10/Wagnerova_Osobnostni_typologie_v_PPO.pdf>.

Ostatní zdroje

- [1] Zákon č. 128/2000 Sb. o obcích.
- [2] Zákon č. 83/1990 Sb., o sdružování občanů.
- [3] Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce.

Seznam tabulek

Tabulka 1 Základní statistické údaje z první oblasti	48
Tabulka 2 Základní statistické údaje dle oblastí.....	49

Seznam grafů

Graf 1 Vize, strategie a cíle	50
Graf 2 Obecná spokojenost s obsahem práce	51
Graf 3 Obecná spokojenost s obsahem práce	52
Graf 4 Oblast řízení	53
Graf 5 Oblast řízení	53
Graf 6 Vztahy v organizaci.....	54
Graf 7 Komunikace v organizace a vně organizace	55
Graf 8 Komunikace v organizace a vně organizace	55
Graf 9 Osobní perspektiva.....	56
Graf 10 Osobní perspektiva.....	57
Graf 11 Pracovní prostředí	58
Graf 12 Hodnocení pracovního výkonu	59
Graf 13 Hodnocení pracovního výkonu	60
Graf 14 Hodnocení úřadu jako zaměstnavatele.....	61
Graf 15 Hodnocení úřadu jako zaměstnavatele.....	62
Graf 16 Hlavní hodnoty organizací	63
Graf 17 Jednotlivé oblasti dotazníku.....	64
Graf 18 Poměr odpovědí - procenta jednotlivých známek	65

Seznam schémat

Schéma 1 Kategorie světa práce.....	7
Schéma 2 Princip trojitého "vé".....	17
Schéma 3 Členění veřejné správy.....	25
Schéma 4 Členění státní správy.....	27
Schéma 5 Organizační struktura městského úřadu XY.....	41

Seznam příloh

Příloha 1 Dotazník: Hodnocení spokojenosti zaměstnanců na městském úřadu

Anotace

Autor diplomové práce: Bc. Taťána Houdková

Vedoucí diplomové práce: prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.

Název diplomové práce: Hodnocení spokojenosti zaměstnanců na Městském úřadě

Počet slov: 18 377

Diplomová práce „Hodnocení spokojenosti zaměstnanců na Městském úřadě“ pojednává o faktorech, které ovlivňují pracovní spokojenost zaměstnanců ve veřejné správě. Nejprve se věnuje teoretickým přístupům k pracovní spokojenosti a dále se blíže zabývá jednotlivými faktory spokojenosti zaměstnanců, které dále mapuje. Zároveň zde uvádí jednotlivá specifika veřejné správy, především z pohledu struktury veřejné správy a systému řízení lidských zdrojů ve veřejné správě. Dále se práce věnuje výzkumu hodnocení spokojenosti zaměstnanců na konkrétním Městském úřadě. Zde je využit smíšený přístup k výzkumu, stanoveny hypotézy a výzkumné otázky a tím je vytvořen přehlednější a ucelenější výstup výzkumu. To vše načrtává hodnocení spokojenosti zaměstnanců ve veřejné správě.

Klíčová slova

spokojenost, komunikace, kvalita, management, lidské zdroje, řízení, odměňování, pracovní prostředí, rozvoj, perspektiva, obce, městský úřad, veřejná správa

Annotation

Author of the thesis: Bc. Taťána Houdková

Supervisor of thesis: prof. PhDr. Tomáš Sirovátka, CSc.

The title of the diploma thesis: Evaluation of employees' satisfaction at the local Town Office

Number of words: 18 377

Master's degree thesis called "Evaluation of employees' satisfaction at the local Town Office" deals with factors, which influence employees' satisfaction in public administration. Firstly, this master's degree thesis explains theoretical approaches to employees' satisfaction. Factors of employees' satisfaction are described in a more detailed way. In this Master's degree thesis, there are provided information about specifics of public administration from the point of view of structure and human resources management of public administration. Research of employees' satisfaction at selected Town Office is described as well. In this research, there is used a mixed approach to research, hypothesis are determined and research questions are asked as well. The aim of this is to create a more complete and clear outline of the research. This outlines evaluation of employees' satisfaction in public administration.

Key words

satisfaction, communication, quality, management, human resources, management, remuneration, working environment, development, perspective, municipalities, Town Office, public administration

Jmenný rejstřík

A

Adair, 12
Andersson, 19
Armstrong, 17, 20, 21, 113

B

Branham, 24
Břeň, 36

D

Duda, 19

F

Frankl, 17

G

Giddens, 10
Gudmundson, 19
Gurková, 12, 13

H

Hájek, 14, 15
Haroková, 12, 13
Horzinková, 30, 41
Hradil, 20, 21
Hrach, 20, 21

I

Ivanová, 27

K

Kociánová, 16, 112
Kollárik, 12, 13
Koubek, 18, 19, 21, 23, 28
Kvalita, 8, 9

L

Lane, 30
Latham, 25
Lundberg, 19

M

Malátek, 12, 14, 15, 16
Marečková, 27
Maslow, 13
Mikuláščík, 13, 25, 112

N

Nakládalová, 27
Nakonečný, 26, 27
Nemec, 37, 38, 39, 40, 114, 115, 116
Novotný, 30, 41

P

Peková, 30, 31, 32, 34, 35, 38, 39, 40, 114, 115, 117
Pilný, 30, 31, 32, 34, 35, 38, 40, 114, 115, 117
Plamínek, 22, 23
Plevová, 17, 113
Pomahač, 30, 34
Provazníková, 33, 35

R

Reissová, 20, 21

S

Svobodová, 8, 9, 11

T

Tureckiová, 25

U

Urban, 18, 21

V

Vévoda, 27
Vidláková 30
Vroom 13

W

Wagnerová, 18
Wright, 37, 38, 39, 40, 114, 115, 116

Věcný rejstřík

A

Analýza rámců, 4, 59

D

Dotazníkové šetření, 38, 40, 42

H

Hodnocení, 1, 2, 4, 16, 37, 43, 53, 54, 55, 56, 63, 69, 70, 74, 78, 82, 83, 90, 92, 93, 98, 99

K

Komunikace, 49, 77, 90
Kvalita, 4, 6, 7

M

Management, 4, 9, 19, 32, 33, 34, 80
Motivace, 8, 13, 14, 15, 16, 20, 21, 22, 70, 72, 75, 83, 85, 99

N

Nástroj výzkumu, 38

O

Obce, 4, 29, 30, 31, 85, 97
Obecná spokojenost s obsahem práce, 43, 45, 46, 61, 72, 77, 90, 93
Oblast řízení, 43, 47, 48, 63, 73, 77, 90, 94
Odměňování, 11
Osobní perspektiva, 43, 50, 51, 68, 74, 78, 90, 97

P

Práce, 7, 8, 20, 61, 86

Pracovní prostředí, 4, 13, 43, 52, 69, 78, 90, 98
Pracovní spokojenost, 6, 18, 86

R

Rozvoj pracovníků, 18

S

Samospráva, 4, 29
Sociální vztahy na pracovišti, 4, 22
Spokojenost, 4, 5, 6, 10, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 22, 37, 38, 39, 43, 45, 46, 52, 58, 61, 65, 68, 72, 75, 77, 78, 80, 82, 90, 93
Styl řízení lidských zdrojů, 14

T

Týmová práce, 12

U

Úředníci, 36, 61, 62, 65, 70, 74, 76

V

Veřejná správa, 25
Veřejný sektor, 25, 29, 84
Vize, strategie a cíle, 42, 44, 60, 72, 77, 90, 93
Výzkumný cíl, 38
Výzkumný soubor, 38
Vztahy v organizaci, 43, 48, 65, 73, 77, 90, 96

Z

Zaměstnanci, 5, 34, 35, 61, 64, 65, 66, 70, 71, 73, 74, 75, 76, 77, 78

Příloha 1 Dotazník: Hodnocení spokojenosti zaměstnanců na městském úřadu

ANONYMNÍ DOTAZNÍK PRO MĚSTSKÝ ÚŘAD

A) Vize, strategie a cíle

1. Má Váš úřad zpracovanou svou vizi, poslání, strategii a cíle?	ano	nevím	ne
--	-----	-------	----

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

2. Pokud ano, „byli jste“ u toho, když se vize a strategie tvořila?	ano	ne
---	-----	----

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

3. Pokud ano, víte kterými pracovními úkoly a výkony přispíváte k naplňování této strategie a cílů?	ano	ne
---	-----	----

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

4. Jste podle toho, zda těchto cílů dosahujete, hodnocení a odměňování?	ano	nevím	ne
---	-----	-------	----

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

B) Obecná spokojenost s obsahem práce

Jak jste spokojen(a) s(se):

5. jasným zaměřením cílů týkajících se Vašeho pracovního výkonu a dalších pracovních cílů?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

6. možnostmi ovlivňovat svou práci?	1	2	3	4	5
-------------------------------------	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

7. možnostmi ovlivňovat strategii organizace?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

8. rozmanitostí Vaší pracovní náplně?	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

9. mírou zodpovědnosti, která se váže k Vaším pracovním úkolům?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

10. kompetencemi, kterými disponujete?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

11. Je Vaše funkční náplň jasná a srozumitelná?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

12. Obsahuje Vaše funkční náplň všechny důležité úkoly, které zajišťujete?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

13. Jak máte vymezenou pracovní dobu? Je pružná? Vyhovuje Vám a myslíte si, že úřední hodiny vyhovují i klientům/občanům?					
---	--	--	--	--	--

Popište prosím. Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu?

C) Oblast řízení

14. Charakterizujete, prosím, maximálně dvěma větami způsob řízení Vašeho odboru/oddělení. (Pokud je úroveň řízení rozdílná od volených orgánů, tajemníka, vedoucího odboru nebo vedoucího oddělení, uveďte prosím u každého samostatně)					
--	--	--	--	--	--

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

15. Jak byste ohodnotil(a) kvalitu služeb, servis, který Váš úřad poskytuje občanům (klientům, kteří si přicházejí vyřídit nejrůznější záležitosti)?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

16. Jak byste ohodnotil(a) vše, co dělá Váš úřad pro kvalitu života ve městě?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

17. Jak byste ohodnotil(a) vše, co dělá Váš útvar pro kvalitu života ve městě?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

18. Jak byste ohodnotil(a) servis, který úřad poskytuje uvolněným i neuvolněným zastupitelům?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

Jak jste spokojen(a) s(se):

19. podporou, které se Vám dostává od nadřízeného/vedoucího?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

20. zpětnou vazbou, kterou získáváte na základě vykonané práce?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

21. běžnou organizací práce ve svém oddělení?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

22. běžnou organizací práce ve svém odboru?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

23. celkovým řízením odboru, kde pracujete?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

24. se zastupitelností zaměstnanců na Vašem pracovišti?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

25. se zastupitelností zaměstnanců na celém městském úřadu?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

D) Vztahy v organizaci

Jak jste spokojen(a) s(se):

26. spoluprací a atmosférou na oddělení, kde pracujete?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

27. spoluprací a atmosférou v odboru, kde pracujete?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

28. spoluprací mezi odbory?	1	2	3	4	5
-----------------------------	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

29. Jak hodnotíte pracovní morálku ve Vašem oddělení (odboru)?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

30. Jak hodnotíte pracovní morálku na celém městském úřadu?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

31. Ve kterém odboru úřadu (kromě Vašeho) byste pracoval(a) nejraději (uveďte, prosím, název odboru a důvod)					
--	--	--	--	--	--

32. Ve kterém odboru úřadu (kromě Vašeho) byste pracoval(a) nejméně rád (uveďte, prosím název odboru a důvod)					
---	--	--	--	--	--

E) Komunikace v organizaci a vně organizace

Jak jste spokojen(a) s(se):

33. průhledností / otevřeností a tokem informací na oddělení?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

34. průhledností / otevřeností a tokem informací v odboru?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

35. s tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

36. s náplní a obsahem pracovních porad?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jak často jsou porady organizovány na úrovni (uved'te k možnosti, která se Vás osobně týká např. 1x týdně, 1x měsíčně, nepravidelně, téměř vůbec ...):

- útvarů (mezi odbory – svolává tajemník)
- útvarů (svolává vedení města)
- v rámci útvaru
- v rámci oddělení

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

37. Zjišťujete si pravidelně, jak jsou s Vašimi službami, servisem spokojeni vaši zákazníci?	ano	ne
--	-----	----

Provádíme (ano/ne). Jak často a jakou metodou (dotazníky, pohovory, ankety, internet ...)?:

- mezi klienty úřadu
- mezi členy vedení města
- mezi zastupiteli
- mezi starosty obcí v území obce III. typu
- mezi jinými útvary, které jsou našimi interními zákazníky
- mezi občany města
- jiné (uved'te)

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

F) Osobní perspektiva

Jak jste spokojen(a) s:

38. postupem své kariéry do současnosti?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

39. poskytovanými možnostmi vzdělávání, výcviku a rozvoje?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

40. využitím Vaší kvalifikace, pracovního potenciálu? Uveďte, prosím, v procentech (%)
--

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

G) Pracovní prostředí

Jak jste spokojen(a) s(se):

41. stavem pracovního prostředí na vlastním pracovišti?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

42. stavem technického vybavení pracoviště?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

H) Hodnocení pracovního výkonu

43. Provádí se ve Vašem útvaru pravidelně hodnocení pracovního výkonu jednotlivce?	ano	ne
--	-----	----

Jak často?

Jak jste spokojen(a) s(se):

44. s prováděním hodnocení pracovního výkonu jednotlivce a používanými metodami? (pouze pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO)	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

45. platem s ohledem na práci, kterou vykonáváte?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

46. pracovními výkony, které podáváte?	1	2	3	4	5
--	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

47. se systémem odměňování (finanční motivace)?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

48. ostatními výhodami poskytovanými zaměstnavatelem (nefinanční motivace – stravenky, pružná pracovní doba, sociální fond)?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

I) Hodnocení úřadu jako zaměstnavatele

Jak jste spokojen(a) s:

49. úřadem jako svým zaměstnavatelem?	1	2	3	4	5
---------------------------------------	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

50. přemýšlel(a) jste o tom, že v nejbližší době změníte zaměstnání?	ano	ne
--	-----	----

V případě odpovědi „ano“ můžete, prosím, uvést důvod?

J) Hlavní hodnoty organizace

Jak jste spokojen(a) s hodnotami, které organizace v rámci svého působení splňuje tak, aby:

51. byl respektován člověk a jeho schopnosti?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

52. byla respektována spolupráce a otevřenost /průhlednost?	1	2	3	4	5
---	---	---	---	---	---

Jaké máte návrhy na zlepšení současného stavu? Rozepište, prosím.

K) Další otázky

53. pokud byste byl(a) v pozici s rozhodující pravomocí vést úřad, co zásadního byste změnil(a)?
--

54. je ještě něco, co se týká úřadu, o čem jsme se nezmínili a vy byste se k tomu rád(a) vyjádřil(a)?

Stat'

Tématem této diplomové práce bych ráda upozornila na provázanost spokojenosti či nespokojenosti pracovníků ve veřejné správě na efektivitu a proklientskou orientovanost celé organizace. Nespokojenost pracovníků se svou pracovní náplní, možností participace na tvorbě vize, strategie a cílů úřadu, stylem vedení organizace či organizační kulturou může vést ke zvyšování pravděpodobnosti výskytu syndromu vyhoření, čímž klesá proklientský přístup nejenom jednotlivců (jsou podrážděnější, méně trpěliví při jednání s klientem a méně ochotní pro hledání alternativních způsobů řešení), ale v důsledku toho i celé organizace. Dále klesá jejich aktivní přístup k problémům objevujícím se nad rámec jejich běžné pracovní náplně a snižuje se ochota k přijetí změn, díky čemuž se udržují nefunkční, avšak zafixované, postupy řešení různých situací. Je důležité na tento problém upozornit vedení městského úřadu, aby mohlo podniknout případné kroky k jeho nápravě. Vedením úřadu se zde rozumí tajemník případně starosta města.

Aplikačním cílem práce je dosáhnout odkrytí klíčových faktorů spokojenosti zaměstnanců veřejné správy, jejich následné hodnocení zaměstnanci městského úřadu a návaznost na efektivitu celé organizace. V případě implementace mých poznatků do praxe konkrétní organizace je možné očekávat pozitivní vliv na daný úřad, její zaměstnance a veřejnost (především občany daného města). Pro dosažení žádoucího stavu je nutné předložit výsledky méj diplomové práce vedení zkoumaného městského úřadu, včetně doporučení pro nápravu a jeho další rozvoj.

Spokojenost zaměstnanců, jak již ve veřejném či soukromém sektoru ovlivňuje mnoha faktorů. Faktory spokojenosti mohou zcela jistě být objektivně či subjektivně dány a každého zaměstnance ovlivňují v jiné míře. V této práci jsou faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců definovány a dále jednotlivě rozebrány.

Systém řízení lidských zdrojů se ve veřejném a soukromém sektoru značně liší. Specifika veřejné správy jsou dalším bodem této práce, pro ucelený obraz zkoumání spokojenosti zaměstnanců ve veřejném sektoru.

Z výše uvedeného lze odvodit hlavní výzkumnou otázku této diplomové práce: Jak jsou spokojení zaměstnanci ve veřejném sektoru? Na zodpovězení této otázky však bude nutné se nejprve zaměřit na hlavní faktory pracovní spokojenosti a dále zjistit co ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců ve veřejném sektoru.

Poznávacím cílem této práce je definovat a dále zmapovat hlavní faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců, specifikovat zvláštní postavení zaměstnanců ve veřejném sektoru a následně zhodnotit spokojenost zaměstnanců na konkrétním městském úřadě.

Specifika pracovní spokojenosti

Definice pojmu pracovní spokojenost lze nalézt několik, jelikož v teorii dosud není chápána jednotně. V nejširším pohledu je pracovní spokojenost komplexní jev, který je reakcí člověka na subjektivně vnímané a prožívané souvislosti jeho pracovního působení a je výsledkem hodnocení podmínek a okolností práce, je ovlivněna osobnostními charakteristikami člověka, jeho individuálními preferencemi a má vliv na utváření postojů (Kociánová, 2010). Někteří autoři však v porovnání s tímto neutrálním pohledem akcentují ve svém vymezení pozitivní aspekty daného jevu - na příklad Locke (1976), který definuje pracovní spokojenost jako „*potěšení nebo pozitivní emoční stav z pracovní zkušenosti, z hodnocení zaměstnání.*“ (Mikuláščík, 2007, str. 147) Toto pojetí v sobě zahrnuje pracovní podmínky, finanční ohodnocení, mezilidské vztahy, možnosti kariérního růstu, seberealizační pocity, pocity uspokojení ze zručnosti a mnoho dalších. (Mikuláščík, 2007) Důležitost zažívání těchto libých pocitů v pracovním procesu akcentuje ve své práci i Fritz (2006), který uvádí, že spokojenost, radost a štěstí z práce jsou základními životními potřebami pro většinu lidí. (Fritz, 2006)

Faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců

Faktorů pracovní spokojenosti je možné vysledovat velké množství, jelikož výzkumníci do svého vymezení promítají svoje pojetí daného konceptu (viz subkapitola výše). Např. Neuberger a Allbercková (in Kociánová, 2010) spatřují podstatu pracovní spokojenosti v postojích k různým aspektům pracovní situace, z nichž mnohé mají sociálně – psychologickou povahu a nabízí následující výčet okruhů, které se k pracovní spokojenosti úzce váží (Kociánová, 2010, str. 35):

- Moji nadřízení
- Moji kolegové
- Moje činnost
- Mé pracovní podmínky
- Organizace a její vedení
- Možnost mého rozvoje
- Můj plat

- Pracovní doba
- Zajištěné místo

Pro srovnání Plevová (2012) hovoří v tomto kontextu o faktorech vnějších a vnitřních, přičemž za vnější, které jsou na pracovníkovi nezávislé, považuje následující oblasti (Plevová, 2012, str. 10):

- Fyzikální prostředí
- Vybavení pracoviště
- Bezpečnost a hygiena práce
- Mzda
- Odměňování
- Styl vedení
- Druh a charakteristika pracovní činnosti
- Sociální prostředí
- Pracovní skupina

Jako vnitřní pak vymezuje (Plevová, 2012, str. 10):

- Schopnosti a vlastnosti
- Objektivní osobnostní činitele

Purcell a kol (in Armstrong, 2007, str. 229) jako výstupy svého výzkumu z roku 2003 stanovili faktory spokojenosti následovně:

- Příležitost ke kariéře
- Možnost ovlivňovat svou práci
- Týmová práce
- Podnětnost a náročnost práce

Specifika veřejné správy

Otázka, jestli a v jaké míře se management ve veřejném a soukromém sektoru liší, je zodpovídána mnohými autory a není na ní zcela jednoznačná odpověď. Je však zřejmé, že mnoho inovací ve veřejných organizacích bylo inspirováno managementem v soukromém sektoru. Tedy manažeři veřejného sektoru často následují své kolegy ze soukromého sektoru a zavádějí do veřejného sektoru metody, které byly nejprve aplikovány v sektoru soukromém, jako například metoda MBO (cílovaný management) či metody TQM (management kvality). Farnham a Horton v roce 1996 k tomuto tématu napsali: „*V praxi, když se snažíme o vytvoření hranice mezi oběma sektory, zjistíme, že*

rozlišení je nejasné a že je obtížné stanovit, kde končí soukromé organizace a kde začínají organizace veřejné“. (Wright, Nemeč, 2013, str. 24) Mnoho autorů se shodne na tom, že rozdíly v managementu soukromého a veřejného sektoru se s postupem doby začínají postupně smazávat, právě z toho důvodu, že se ztrácejí hranice mezi soukromými a veřejnými organizacemi.

Rozdíly však stále existují a to v několika základních oblastech. Za prvé veřejné organizace působí na základě politicky stanovených potřeb, na rozdíl od soukromých, které jsou určeny trhem. Organizaci ve veřejném sektoru z velké části ovlivňuje politické rozhodování o veřejných potřebách uspokojovaných ve veřejném zájmu činnostmi institucí ve veřejné správě. (Peková, Pilný, Jetmar, 2012)

Velkou roli zde tedy hraje prostředí, ve kterém se organizace pohybuje. Fungování veřejného sektoru je závislé na politických rozhodnutích. (Siegl, Stejskal, Stránská Kořátková, 2011) Politické prostředí, ve kterém jsou veřejné instituce nuceny se pohybovat, se značně liší od prostředí, ve kterém se pohybují ziskové firmy. (Fox, Schwella, Wissing, 2004) I když veřejné organizace mohou některé služby poskytovat za úplatu, nejedná se o maximalizaci zisku, ale pouze o snahu pokrýt náklady. (Wright, Nemeč, 2013) To vyplývá i z prostoru pro dané příležitosti veřejného sektoru, který je značně zúžen zákony stanoveným zaměřením organizací ve veřejné správě. (Mládková, Jedinák, 2011)

Druhý rozdíl je spatřován v měření výkonnosti, kdy soukromé organizace pro její měření využívají dosahování a maximalizaci zisku, naopak veřejné organizace takového měření vzhledem ke svému charakteru nemohou použít a tím jim chybí jasný systém měření výkonnosti, který by dostatečně odrazil efektivnost a účinnost. (Wright, Nemeč, 2013)

Působení veřejné správy je dále významně ovlivňováno právním prostředím a tedy i zákonodárci, veřejnou kontrolou, včetně kontroly ze strany zákonodárců, nezávislou vnější odbornou kontrolou a v neposlední řadě zpětnou vazbou od občanů. (Peková, Pilný, Jetmar, 2012) V soukromém sektoru zákony vymezují jen to, co se nesmí dělat, respektive co není zakázáno, je dovoleno. Naopak ve veřejném sektoru zákony stanovují, co lze dělat. Organizace ve veřejném sektoru mají v důsledku toho mnohem menší volnost než organizace v soukromém sektoru. Mezi další odlišnosti lze zařadit například rovnost a spravedlnost. Organizace ve veřejném sektoru stojí na principech rovnosti a spravedlnosti, tyto hodnoty jsou kladeny na první místo, organizace v soukromém sektoru na prvním místě naopak preferují ziskovost firmy a

její rozvoj. Rozhodování veřejného sektoru, na rozdíl od soukromého, musí být veřejné, mnohdy nařizuje veřejná slyšení a možnost projevení zájmů veřejnosti. Rozhodování a činnost veřejnoprávních organizací rovněž ovlivňují tisk a média, skrze které veřejnost sleduje a kontroluje rozhodování a jednání veřejných institucí. Organizaci tedy musí být i dobrými komunikátory s médii a s veřejností. (Wright, Nemeč, 2013) Ve veřejné správě existuje mnoho mantinelů, které omezují rozhodování jejich organizací. Je to dáno především závislostí na politickém rozhodování, dále právním prostředím a v neposlední řadě veřejnou a občanskou kontrolou. (Peková, Pilný, Jetmar, 2012)

Ve veřejné správě existují dva základní systémy, které management využívá při zaměstnávání zaměstnanců/úředníků (Kadeřábková, Peková, 2012):

- Kariérní systém, který představuje zaměstnávání ve veřejné správě jako celoživotní profesionální dráhu. Noví uchazeči jsou přijímáni na začátku své kariéry, je jim umožněno dále se vypracovávat. V tomto systému je zaručeno postupné povyšování, platí zde tedy principiálně trvalost a nezrušitelnost služebního poměru. Tento systém má své přednosti i nedostatky. Mezi přednosti lze zahrnout právní jistotu a stabilitu pracovního poměru, a podporu péče o růst kvalifikace zaměstnanců. Mezi nevýhody patří sklon ke kastovníctví, uzavřenost a strnulost systému, malá stimulace pro iniciativu a vyšší výkonnosti zaměstnanců.
- Poziční systém se od kariérního značně liší. Noví zaměstnanci jsou zde přijímáni na určené místo a to i na vyšší pozici, pokud pro ní mají dostatečnou kvalifikaci, dovednosti a schopnosti. Zaměstnanci jsou povyšování dle svých zásluh, nikoliv automaticky ze zákona. Výhody tohoto systému jsou spatřovány především v jeho vyšší zásluhovosti, vyšší pracovní výkonnosti zaměstnanců a tedy i větší dynamičnosti oproti systému kariérnímu. Nevýhodou je menší míra stability státního aparátu.

Z charakteru veřejné správy a její odlišnosti od soukromého sektoru, lze vyvodit, že i funkce manažerů ve veřejném a soukromém sektoru se budou do jisté míry odlišovat. Rozdílnost funkcí manažerů ve veřejném sektoru se logicky ve své podstatě odvíjí od samotných rozdílů managementu ve veřejném a soukromém sektoru.

Mezi klasické funkce manažera v jakékoliv organizaci patří plánování, organizace, zaměstnanost, řízení, koordinace, reporting či rozpočtování. Funkce manažera mají však ve veřejném sektoru několik specifík a to například, že činnost manažerů neovlivňuje při tvorbě plánu hlavní cíl – maximalizaci zisku, jako u

ziskových firem, dále jsou manažeři ve svém rozhodování a plánování politicky ovlivněni, jsou více svázáni legislativou, musí se výhradně řídit zákony, metodikami či normami. (Mládková, Jedinák, 2011) Tím je omezena jejich individualita, osobní tvořivost a iniciativa. (Siegl, Stejskal, Stránská Kořátková, 2011) Ve veřejném sektoru je dále obtížné pro manažery měřit výkonnost zaměstnanců a z hlediska politické linie řízení je značně omezená jejich autonomie. (Mládková, Jedinák, 2011)

Mezi další funkce manažerů ve veřejné správě patří reprezentování organizace a strategický management. Tyto dvě činnosti se řadí mezi dvě časově nejnáročnější činnosti manažerů ve veřejné správě. Manažer reprezentuje organizaci při styku s veřejností, se zájmovými skupinami, profesními svazy, či na účasti při veřejném slyšení či na jakémkoliv jiném setkání se skupinami nebo jednotlivci, kteří se zajímají o činnost organizace. Manažeři ve veřejném sektoru usilují o podporu vnějšího prostředí prostřednictvím médií, či tisku, aby tím zajistili její účel a přežití. Další funkcí vykonávanou manažery ve veřejném sektoru, je strategické plánování. (Wright, Nemeč, 2013) V manažerském řízení ve veřejné správě stále přetrvává úkolový způsob řízení, jehož podstatou je operativní řízení. (Ochrana, 2007) V politickém, společenském a ekonomickém prostředí je potřeba, aby manažeři byli schopni vidět nejen krátkodobé cíle, ale především dlouhodobý záměr organizace. Musí své cíle přizpůsobovat měnícímu se prostředí a zájmu veřejnosti. (Wright, Nemeč, 2013)

Manažeři ve veřejné správě jsou ovlivněni právním prostředím i při procesu odměňování zaměstnanců. V České republice jsou pracovníci ve veřejné správě odměňováni dle platových stupnic. S tím souvisí i finanční limity veřejných organizací, které jsou vázány konkrétními rozpočty. (Peková, Pilný, Jetmar, 2012)

Hodnocení spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě

Před realizací výzkumu bylo nejprve definováno několik klíčových pojmů. Těmito pojmy jsou – výzkumný cíl, výzkumný soubor, nástroj výzkumu, výzkumná otázka a metody vyhodnocení výzkumu.

Výzkumný cíl – Zhodnotit spokojenost zaměstnanců na městském úřadě XY.

Výzkumný soubor – Výzkumný soubor tohoto výzkumného šetření tvoří zaměstnanci městského úřadu XY. Úřad, na kterém bylo realizováno výzkumné šetření, si přál zůstat v anonymitě.

Nástroj výzkumu – Komplexní šetření spokojenosti zaměstnanců úřadu. Tato metodika je popsána v knize Měření spokojenosti v organizacích veřejné správy: soubor příkladů.

(Půček, 2005) Zde je pracováno s dotazníkem nazvaným *Dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců*. Tento dotazník byl zpracován pro veřejné instituce.

Jeho smyslem bylo umožnit zaměstnancům anonymně vyjádřit názory týkající se jejich pracovní spokojenosti, to bylo zkoumáno v několika oblastech, s cílem ovlivnit tak další směřování organizace při hledání možností ke zlepšování procesů, organizace práce, pracovních podmínek a poskytovaných služeb.

Dotazník je zaměřený na deset různých oblastí a to na:

- vize, strategie a cíle, obecná spokojenost s obsahem práce
- oblast řízení
- vztahy v organizaci
- komunikace uvnitř a vně organizace
- osobní perspektiva
- pracovní prostředí
- hodnocení pracovního výkonu
- hodnocení úřadu jako zaměstnavatele
- hlavní hodnoty organizace
- ostatní

Výzkumná otázka – Jak zaměstnanci hodnotí spokojenost na městském úřadě XY?

Metody vyhodnocení výzkumu - Vzhledem k charakteru dotazníku, který je tvořen jak výběrem z uzavřených variant odpovědí, tak možností doplnění vlastního vyjádření respondenta, bude dotazníkové šetření analyzováno jak po stránce kvantitativní, tak po stránce kvalitativní. Pro zajištění přesnějších výsledků a ucelenějšího celkového obrazu bude tedy použit smíšený výzkum

Popis a interpretace výsledků

V této části, bude na výsledek dotazníkového šetření pohlíženo jako na celek. Bude zde tedy skloubena kvantitativní analýza s kvalitativní. Pro větší přehlednost bude popis a interpretace výsledků nejprve zaměřeny na jednotlivé oblasti a následně budou shrnuty nejdůležitější zjištění.

Již z kvalitativního výzkumu je zřejmé, že vize, strategií a cíle v městském úřadu jsou nedostatečné. Téměř 60 % respondentů uznává, že úřad zpracovanou vizi, poslání, strategii a cíle nemá. Negativní tvrzení v této oblasti jsou dále podpořena kvalitativním výzkumem, kde respondenti udávají, že vize, strategie nejsou známy a byly zpracovány

bez aktivního vstupu zaměstnanců. Dále konstatují, že je třeba aktualizovat zastaralý strategický plán a informovat o novém plánu zaměstnance.

Oblast spokojenost s obsahem práce navazovala na předchozí. Jedna z nejhůře hodnocených odpovědí z této oblasti se týkala možnosti ovlivňovat strategii organizace, zde byla známka podprůměrná. To vyplývá již z výše uvedené oblasti, kde respondenti negativně hodnotili nemožnost podílet se na zpracování strategie. Naopak respondenti kladně hodnotili rozmanitost pracovní náplně. Pokud se na tuto oblast podíváme blíže, lze říci, že obsah práce je pro zaměstnance jasně daný.

Oblast řízení dosahovala průměrných hodnot ve většině otázek. Podprůměrné hodnoty dosahovala otázka, týkající se zastupitelnosti zaměstnanců. V této souvislosti upozorňovali zaměstnanci na nízkou informovanost se zastupováním a návrhy na zlepšení této situace se týkaly především zvýšení informovanosti z této problematiky.

Vztahy organizaci z kvalitativního vyhodnocení výzkumu působí pozitivním dojmem, vztahy mezi pracovníky jsou vřelé, spolupráce probíhá na dobré úrovni. Mezeru zaměstnanci spatřují ve spolupráci mezi odbory, která vážne a neprobíhá dle představ. Z kvalitativního výzkumu však dále vyplývají závažné skutečnosti, které se týkají chování nadřízených. Dle jejich pohledu vnáší vedoucí do chodu odboru nepřátelské klima a nepřívětivou atmosféru, ze strany vedoucího oddělení je uplatňováno zastrašování, nátlak a zadávání neefektivních úkolů.

Komunikace dosahovala při hodnocení respondenty průměrných až podprůměrných hodnot. Zaměstnanci nejsou spokojeni především s tokem informací od vedení úřadu k jednotlivým odborům a s náplní a obsahem pracovních porad. Velké množství informací se k zaměstnancům nedostává, informace bývají zkreslené a komunikace selhává. Zaměstnanci by uvítali lepší připravenost vedoucích na porady, konstruktivní vedení porad a rozesílání zápisů z porad.

S osobní perspektivou jsou úředníci v průměru spokojeni. Mezi omezující faktory postupu své kariéry uvádějí nedostatečné vzdělání, nedostatečnost praxi a nedostatek finančních prostředků na vzdělání. Respondenti by rádi navýšili možnost odborných školení.

S pracovním prostředím jsou zaměstnanci spokojeni. Tato oblast dosahuje nadprůměrného hodnocení. Zaměstnanci spatřují slabé stránky pracovního prostředí v nedostatečném úklidu. Respondenti dále navrhují zajištění většího soukromí pro klienty, zabudování skleněných přepážek a klimatizace.

Oblast hodnocení pracovního výkonu dosahuje podprůměrných výsledků. Negativně je hodnoceno především platové ohodnocení za vykonanou práci a systém odměňování. Pracovníci se necítí objektivně hodnocení dle pracovního výkonu, hodnocení neodráží jeho rozsah. Zaměstnanci se dále cítí přetížení a pod tlakem. Respondenti si přejí zvýšení osobního ohodnocení, placení přesčasů, zrušení tarifních pásem, zachování ošatného a stravenek v původní výši.

Hodnocení úřadu jako zaměstnavatele respondenti hodnotili zpravidla známkou celkového průměru. Z dotazníků dále vyplynulo, že 33% pracovníků přemýšlí o změně zaměstnání. Důvodem jsou především nesmyslné požadavky a úkoly, malé finanční ohodnocení, nejistota zaměstnání, stres, únava z napětí a vysoká psychická zátěž.

Spokojenost s hlavními hodnotami organizace dosahovala podprůměrných výsledků. Spokojenost s respektováním spolupráce a otevřenosti, kterou by měla organizace splňovat, byla v průměru hodnocena známkou 3. Zaměstnanci se především cítí nerespektování svými vedoucími, negativně hodnotí jejich autokratické rozhodování, vedení nepovažují za průhledné a otevřené, spolupráce neprobíhá na přijatelné úrovni.

Dále se pracovníci vyjadřovali k ostatním skutečnostem, které v dotazníku nezazněly. Jako negativní prvky, které ovlivňují jejich spokojenost v zaměstnání, zmiňují především nejistotu práce, hrozbu hodinové výpovědi od vedoucího. Pokud by zaměstnanci měli možnost nastolit určité změny, týkaly by se především způsobu řízení, propuštění některých vedoucích odboru, pravidelného kontaktu se zaměstnanci, větší informovanosti veřejnosti o práci úřadu, větší motivaci a průhlednosti v odměňování a minimalizaci byrokracie.

Závěr

V úvodu práce jsem předestřela obsah této diplomové práce a v návaznosti jsem si stanovila cíl diplomové práce, který jsem v textu systematicky naplňovala. Aplikačním cílem bylo dosáhnout odkrytí klíčových faktorů spokojenosti zaměstnanců veřejné správy, jejich následné hodnocení zaměstnanci městského úřadu a návaznost na efektivitu celé organizace. V případě implementace mých poznatků do praxe konkrétní organizace je možné očekávat pozitivní vliv na daný úřad, její zaměstnance a veřejnost (především občany daného města). Pro dosažení žádoucího stavu je nutné předložit výsledky mojí diplomové práce vedení zkoumaného městského úřadu, včetně doporučení pro nápravu a jeho další rozvoj.

V návaznosti na to byl definován poznávací cíl. Jeho znění bylo definovat a dále zmapovat hlavní faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců, specifikovat zvláštní postavení zaměstnanců ve veřejném sektoru a následně zhodnotit spokojenost zaměstnanců na konkrétním městském úřadě. Tento cíl bych ráda v rámci evaluace míry jeho naplnění rozdělila na několik dílčích částí.

Nejprve jsem v teoretické části definovala teoretické přístupy k pracovní spokojenosti a následně zmapovala hlavní faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců. Mezi hlavní faktory jsem zahrнула charakter práce, pracovní prostředí, personální procesy, sociální vztahy na pracovišti. Tím jsem se pokusila naplnit první část stanoveného cíle.

Druhou oblastí stanoveného cíle je specifikovat zvláštní postavení zaměstnanců ve veřejném sektoru. Této problematice byla věnována kapitola číslo dva. Její koncepce byla tvořena se záměrem popsat struktury veřejné správy, členění, znaky, cíle a dále se věnovat systému řízení lidských zdrojů ve veřejné správě se zaměřením na postavení zaměstnanců, pracujících ve veřejném sektoru a dále nastínit odlišnosti v managementu v soukromém a veřejném sektoru.

Poslední částí cíle bylo zhodnotit spokojenost zaměstnanců na konkrétním městském úřadě. To jsem naplňovala v rámci svého výzkumného šetření, kde jsem zkoumala hodnocení spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě XY. Nástrojem výzkumu bylo dotazníkové šetření, které mělo charakter smíšeného výzkumu, tedy mělo kvantitativní i kvalitativní vyhodnocení. Při vyhodnocování bylo použito korelační analýzy, která měla za úkol potvrdit či zamítnout tyto formulované hypotézy: Nyní je nutné v závěru přijmout či zamítnout stanovené hypotézy. Které byly stanoveny následovně: H_{01} : Hodnocená oblast komunikace prokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí řízení. H_{02} : Hodnocená oblast osobní perspektiva prokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí pracovního výkonu. H_{03} : Hodnocená oblast vize, strategie a cíle prokazuje určitý stupeň závislosti s oblastí řízení. Z korelační analýzy bylo zjištěno, že mezi oblastmi existují různě silné korelace a je tedy na místě tyto hypotézy přijmout a nulové hypotézy zamítnout. Přitom nejvyšší korelace z nadefinovaných hypotéz dosahuje oblast komunikace s oblastí řízení, tedy oblast E a C, která dosahuje jako jediná silné korelace, dále oblast vize, strategií a cíle s oblastí řízení, která dosahuje střední korelace a dále oblast osobní perspektivy a hodnocení pracovního výkonu, které dosahuje také střední korelace.

V rámci vyhodnocení kvantitativní dat bylo použito i deskriptivní statistiky, pro ucelenější přehled výsledků strukturovaného dotazníku za pomoci grafického znázornění. Korelační analýzu a následnou deskriptivní statistiku vhodně doplnila rámcová analýza, která dále odpovídala na dílčí výzkumné otázky: Jaké jsou slabé stránky z hlediska oblastní spokojenosti zaměstnanců na městském úřadě XY? Jaké mají respondenti návrhy na zlepšení současného stavu jejich spokojenosti? Celkový výzkum odpověděl na hlavní výzkumnou otázku: Jak zaměstnanci hodnotí spokojenost na městském úřadě XY? A tím byl naplněn cíl výzkumu jako celek.

V případě implementace mých poznatků do praxe konkrétní organizace je možné očekávat pozitivní vliv na daný úřad, její zaměstnance a veřejnost (především občany daného města). Pro dosažení žádoucího stavu jsem výsledky méj diplomové práce prezentovala vedení zkoumaného městského úřadu, včetně doporučení pro nápravu a jeho další rozvoj.

Shrnu-li výše uvedené odstavce, je možné považovat stanovený cíl práce za naplněný.

Závěrem lze tedy říci, spokojenost zaměstnanců je vždy ovlivněna velkým množstvím faktorů. Těmto faktorům přisuzuje zaměstnanec jinou důležitost a také je subjektivně hodnotí. Selhávání klíčových faktorů, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců, se dále může promítnout do pracovního nasazení zaměstnanců, špatného klima a atmosféry na pracovišti a v konečném důsledku neefektivního chodu celé organizace. Pro zaměstnavatele jsou spokojení zaměstnanci klíčový, a proto je nutné pro dobrý chod jakékoliv organizace zajímat se o míru spokojenosti svých zaměstnanců, respektive o slabá místa ovlivňující nespokojenost zaměstnanců a snažit se udělat maximum pro napravení těchto oblastí a tím nastolení dobře fungující organizace.