

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA ŘÍZENÍ

Studijní program: 6208 B Ekonomika a management

Studijní obor: Účetnictví a finanční řízení podniku – pro české firmy

SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ

Vedoucí bakalářské práce

Ing. Jaroslav Vrchota, Ph.D.

Autor

Lucie Zajícová

2014

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE
(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie ZAJÍCOVÁ**
Osobní číslo: **E10896**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Účetnictví a finanční řízení podniku**
Název tématu: **Spokojenost zaměstnanců ve státní správě**
Zadávající katedra: **Katedra řízení**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cíl práce:

Cílem práce je analyzovat a popsat spokojenost zaměstnanců ve státní správě. Zvolit způsoby zjišťování a měření spokojenosti, s následným vyhodnocením a detailním popsáním faktorů, které ji ovlivňují. Navrzení vhodných postupů, jak dále zlepšovat a rozvíjet spokojenost pracovníků.

Metodika:

Studium a komparace odborné české i zahraniční literatury, provedení podrobné analýzy spokojenosti zaměstnanců, porovnání teoreticky nabytých vědomostí s praxí a navrzení možných alternativ k dalšímu rozvoji a zlepšování v rámci státní správy.

Osnova:

1. Úvod
2. Literární přehled
3. Metodika
4. Vlastní práce
5. Závěr
6. Použitá literatura
7. Přílohy

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah pracovní zprávy: 30 - 50 str.
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná

Seznam odborné literatury:

- ARMSTRONG, M. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, 1999. ISBN 80-7169-614-5.
BEDRNOVÁ, E., NOVÝ, I. *Psychologie a sociologie řízení*, 1. vyd., Praha: Management Press, 1998, 559 s. ISBN 80-85943-57-3
DONNELLY, J. H. *Management*, Praha: Grada Publishing, 2004. 821 s. ISBN 80-7169-422-3.
HRONÍK, F. *Rozvoj a vzdělávání pracovníků*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.
KRNINSKÁ, R. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. České Budějovice: Jihočeská univerzita, zemědělská fakulta, 2002. ISBN 80-7040-581-3.
BLATNÝ, M., *Psychologie osobnosti*, vyd. 1., Praha: Grada Publishing, 2010. 299 s. ISBN 978-80-247-3434-7.
Periodiky: Moderní řízení, HN

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jaroslav Vrchota
Katedra řízení

Datum zadání bakalářské práce: 21. března 2011

Termín odevzdání bakalářské práce: 15. dubna 2012


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (1)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Darja Holátová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 21. března 2011

PROHLÁŠENÍ

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

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

10. 4. 2014

Lucie Zajícová

PODĚKOVÁNÍ

Touto cestou děkuji vedoucímu práce Ing. Jaroslavu Vrchotovi, Ph.D. za odborné vedení a konzultace, kterými přispěl ke zpracování bakalářské práce. Dále pak mé rodině za trpělivost a podporu po celou dobu studia.

OBSAH

1. ÚVOD.....	8
2. LITERÁRNÍ PŘEHLED.....	10
2.1. Charakteristika veřejné a státní správy.....	10
2.1.1. Veřejná správa.....	10
2.1.2. Státní správa.....	12
2.2. Organizace.....	12
2.2.1. Organizace.....	13
2.2.2. Kultura organizace.....	13
2.3. Lidské zdroje.....	15
2.3.1. Řízení lidských zdrojů	15
2.3.2. Zaměstnanec jako lidský kapitál.....	16
2.3.3. Měření lidského kapitálu a hodnocení pracovníků	17
2.3.4. Investice do lidského kapitálu	17
2.4. Motivace a stimulace pracovníků	18
2.4.1. Teorie stimulace	18
2.4.2. Teorie motivace.....	19
2.4.3. Komunikace	22
2.4.4. Pracovní kariéra	23
2.4.5. Vzdělávání	23
2.4.6. Hodnocení pracovníků	24
2.4.7. Odměňování pracovníků	25
2.5. Spokojenost zaměstnanců	26
2.6. Metody zjišťování.....	28
2.6.1. Pozorování a experiment	29
2.6.2. Rozhovor a dotazník.....	29
3. METODIKA	31
3.1. Zdroje dat	31
3.2. Sběr dat	31
3.3. Zpracování dat.....	32
4. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU	33
4.1. Charakteristika respondentů.....	33
4.1.1. Celková response	33

4.1.2.	Charakteristika respondentů dle pohlaví	34
4.1.3.	Charakteristika respondentů dle věku	34
4.1.4.	Charakteristika respondentů dle délky setrvání v organizaci	35
4.1.5.	Charakteristika respondentů dle vzdělání	35
4.2.	Výsledky dotazníkového šetření a jejich hodnocení	36
4.2.1.	Hodnocení spokojenosti.....	36
4.2.2.	Pracovní klima a vnitřní komunikace	40
4.2.3.	Rovné zacházení na pracovišti	41
4.2.4.	Spokojenost s benefity, jejich využívání.....	42
4.2.5.	Perspektiva, pracovní růst, zvažovaná změna zaměstnání	45
4.3.	Návrhy možných zlepšení.....	46
4.3.1.	Otevřený dialog a vzájemná komunikace	46
4.3.2.	Řízení kariérního rozvoje.....	47
4.3.3.	Péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody	48
5.	ZÁVĚR.....	50
6.	SUMMARY	52
7.	SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	54
8.	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	57
9.	PŘÍLOHY	58
9.1.	Anketa spokojenosti zaměstnanců státní správy	58

1. ÚVOD

Jako zaměstnanec státní správy velmi intenzivně vnímám diskuse o reformách veřejného sektoru. Snahou současné vlády je snížení výdajů na chod veřejné správy, její zeštíhlení a zefektivnění. S tím nedílně souvisí i restrukturalizace lidských zdrojů, které tvoří značnou část právě diskutovaných výdajů.

Primárním rozdílem mezi soukromou sférou a veřejnou správou je princip financování organizace. V soukromé sféře si finanční prostředky musí subjekt na svůj provoz a uspokojování svých zaměstnanců vydělat na základě vytváření zisku. Ve veřejné správě jsou finanční prostředky přerozdělovány prostřednictvím státního rozpočtu a jsou určeny na zabezpečení fungování organizace a na uspokojování určitých skupin v předem schválené výši. Není možné překročení finančních prostředků za účelem uspokojení právě např. zaměstnanců.

Základním dlouhodobým cílem činnosti každé organizace, bez rozdílu vlastnictví, je dosahování stále lepších výsledků a to ve formě zisku či zvyšování hodnoty podniku, u sféry veřejné je to pak zlepšování veřejných služeb či informací. Aby tyto cíle byly naplňovány, je třeba neustále aktivovat vnější a vnitřní faktory. Mezi základní vnitřní faktory patří kromě materiálních, informačních a finančních zdrojů i zdroje lidské, bez kterých nemůže docházet k žádným pozitivním či negativním změnám v organizaci. Zkušenosti a znalosti zaměstnanců jsou zásadním kapitálem, který je třeba nejen udržovat, ale i rozvíjet správným směrem.

Prostřednictvím šetření spokojenosti zaměstnanců je možné zjistit základní oblasti spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců. Výsledky tohoto zjištění poté vyhodnotit a využít pro lepší motivaci pracovníků, kteří jsou ke své organizaci pak loajálnější a vykazují větší pracovní nasazení. Na straně druhé může být přínosem snížení fluktuace a absentérství zaměstnanců.

Existuje několik možností, jak tyto informace od svých zaměstnanců získat. Jednou z možných variant je vypracování ankety spokojenosti zaměstnanců. Tuto variantu jsem využila ve svém výzkumu i já a to formou dotazníkového šetření.

Hlavním přínosem šetření spokojenosti zaměstnanců je zvýšení informovanosti vedení organizace o postojích a názorech zaměstnanců k jednotlivým dotazovaným aspektům, o hodnocení těchto aspektů zaměstnanci a o celkové míře spokojenosti

zaměstnanců. Výsledky šetření spokojenosti zaměstnanců je možné také využít pro přípravu „Hodnotící zprávy“ uchazečů o udělení certifikátu EFQM či Národní ceny ČR za jakost.

V současné době pracuji ve státní organizaci a více než 10 let jsem pracovala v nadnárodní společnosti, která byla ve svém oboru leadrem na evropském a českém trhu. Po šestiletém působení ve státní správě jsem došla k názoru, že myšlení těchto zaměstnanců, obzvláště těch, kteří zde pracují již mnoho let, je v některých aspektech odlišné od zaměstnanců soukromého sektoru.

Cílem bakalářské práce je určení míry spokojenosti zaměstnanců ve státní správě a zhodnocení, jak významně tato míra spokojenosti ovlivňuje chování zaměstnanců a jejich stabilitu ve státní správě. Ve své práci budu analyzovat faktory, které působí na motivaci a spokojenost pracovníků státní správy, jež jsou v některých případech odlišné od motivačních prvků v soukromém sektoru, což je dáno samotnou podstatou a zaměřením těchto organizací.

Bakalářská práce je rozdělena do dvou částí, v první jsem se zaměřila na vymezení pojmů, se kterými budu dále pracovat. Jedná se především o definice veřejné a státní správy, organizace, lidských zdrojů, motivace a především spokojenosti zaměstnanců. Ve druhé části práce jsem zanalyzovala výstupy z dotazníků a vyhodnotila je.

2. LITERÁRNÍ PŘEHLED

Člověk je tvor, který je předurčen k životu ve společnosti s druhými lidmi. Přestože je každý člověk naprosto jedinečná osobnost, musí respektovat zákonitosti společnosti a základních mechanismů mezilidských vztahů (respektování jedince). Tyto faktory jsou základním předpokladem pro působení člověka nejen v běžném životě, ale i v pracovním kolektivu.

V úvodu své literární rešerše se budu zabývat vymezením jednotlivých témat a pojmů, které budou následně provázet celou moji bakalářskou práci. Je třeba definovat pojmy organizace, státní správa, jednotlivé komponenty organizace, jejich vzájemné fungování a ovlivňování se. Na spokojenost zaměstnanců má veliký vliv kulturní prostředí organizace, motivace zaměstnanců a jejich hodnocení.

2.1. Charakteristika veřejné a státní správy

Ústava České republiky definuje výkonnou moc v České republice včetně hlavních kompetencí vlády a prezidenta. Zákon o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy České republiky umožňuje zřizovat ministerstva a další ústřední orgány státní správy (ČSÚ, ÚZIS, ÚOHS atd.). Jedná se o takzvaný kompetenční zákon. Další součástí veřejné správy jsou dva stupně územní samosprávy a to kraje a obce. Územní samosprávu pak definuje zákon o obcích.

Potůček a kol. (2005) zdůrazňují ve svém díle rozdělení pojmu veřejná správa ve dvou významech. První vysvětlují jako spravování věcí veřejných, někdy popisované jako pojetí materiální, čímž se rozumí činnost veřejné správy. Druhý význam chápou jako institucionalizaci této činnosti tzv. formalizaci a jsou tím myšleny konkrétní instituce veřejné správy.

V obecném pojetí je veřejná správa pojatá jako služba veřejnosti a dle toho je na ní nahlíženo.

2.1.1. Veřejná správa

Činnost veřejné správy je vykonávána prostřednictvím orgánů státní správy a samosprávy.

„Veřejná správa bývá charakterizována jako správa veřejných záležitostí ve veřejném zájmu“ (Kadečka, Rigel).

Veřejná správa je organizačně členěna dle základně technických principů, které jsou rozděleny podle různých ukazatelů (Kadečka, Rigel).

Centralizace a decentralizace, kde centralizace spočívá v soustředění veškeré výkonné moci do ústředních orgánů státní správy a v případě decentralizace lze hovořit o převedení určitých správních agend na organizačně nižší jednotky. V případě mého zaměstnavatele Českého statistického úřadu došlo postupem času k prolínání obou těchto principů a to především z úsporných a kompetenčních důvodů. Český statistický úřad jako ústřední orgán státní moci má své sídlo v Praze a jako své decentralizované jednotky má Krajské správy.

Koncentrace funguje na základě soustředění úkolů v jedné organizační jednotce, naproti tomu dekoncentrace je přerozdělování úkolů na podřízené jednotky daného subjektu. Tam je pak ještě možné organizační rozdělení vertikální či horizontální.

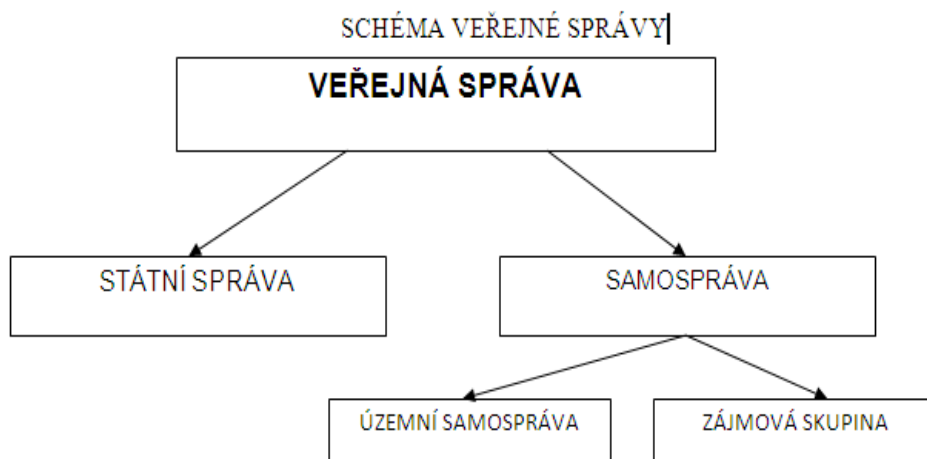
Územní působnost koresponduje s rozdělením naší republiky do územních celků, a to na celostátní, regionální (případně krajskou) či přímo obecní. Oproti tomu rezortní působnost je omezena konkrétními agendami.

Další možné rozdělení je dle volebního principu, dle kterého jsou do svých funkcí vedoucí činitelé zvoleni veřejnou volbou především v případě samosprávy a jmenovacího principu, kdy představitelé ústředních orgánů státní správy jsou jmenováni.

Realizace monokratického principu připadá v úvahu spíše ve státní správě, kdy orgán veřejné správy je navenek zastupován jednou osobou, která má rozhodovací pravomoci např. ministři nebo předsedkyně ČSÚ. Kolegiální princip je uplatňován především v samosprávě, kde fungují zastupitelstva a konečné rozhodnutí je tedy výsledkem společného projednání daného problému.

V rámci reformy veřejné správy dochází ke zvyšování významu regionální politiky. Dochází k přesunu kompetencí na menší územněsprávní celky, jak vyplývá z obrázku č. 1 (Provazníková, 2009).

Obrázek 1: Schéma veřejné správy



Zdroj: Provozníková, 2009

2.1.2. Státní správa

Státní správa je klíčovou součástí veřejné správy a tvoří její jádro.

„Státní správa může být vykonávána buď přímo, anebo nepřímo, a to podle subjektů, které ji reálně vykonávají:

- *Přímou státní správu vykonávají bezprostředně státní orgány, tedy jednotlivé organizační složky státu.*
- *Nepřímá státní správa je vykonávána veřejnoprávními korporacemi (obce, kraje) nebo i soukromými osobami fyzickými či právnickými, jimž byl výkon státní správy propůjčen na základě zákona“ (Kadečka, Riegel).*

Podle Provozníkové (2009) je podstatným rysem státní správy vyplývající ze zákona jednotná úprava výkonu státní správy pro celé území státu. Další charakteristikou je omezená autonomie rozhodování.

2.2. Organizace

Už ve starší době kamenné se lidé sdružovali do určitých skupin, protože i oni pochopili, že tímto způsobem svých cílů dosáhnou snadněji a efektivněji. Byl to prvopočátek dělby práce.

V tomto období lze hovořit o nejjednodušší formě organizace a to rodině, rodu případně jiných kulturně spřízněných společenství (Blažek, 2011).

2.2.1.Organizace

Organizace je určité společenství různorodých lidí, technologií, majetku, financí a spousty dalších komponentů, které se musí vzájemně propojit, aby daná organizace dosáhla společných vytýčených cílů. Aby toto propojení bylo efektivní, je právě chování jednotlivců vůči sobě navzájem pro tento cíl zásadní.

Právě sledování společného cíle je dle Pitry (2007) stěžejní. Pokud by nebyla splněna tato podmínka, nejedná se o organizaci.

Každá organizace je složena ze samostatných jedinců, kteří jsou v rámci ní navzájem provázáni systémem podřízenosti a nadřízenosti. Existuje zde určité hierarchické uspořádání, které je dáno vnitřní organizační strukturou s jasným vymezením odpovědností a kompetencemi (Veber, 2006).

Lidé, pracující ve státní správě, jsou začleněni do různých druhů organizací. Tyto organizace jsou konkrétně vyspecifikovány dle klasifikace CZ-COFOG a jsou obsaženy v seznamu na stránkách Českého statistického úřadu.

2.2.2.Kultura organizace

Kultura organizace je individuálním nehmotným vlastnictvím každé organizace a tvoří ji vnitřní a vnější vlivy. Oba tyto vlivy se navzájem prolínají a doplňují a nemohou fungovat samostatně.

Je těžké popsat zcela přesně, co to kultura organizace znamená. Nejlépe uvedený pojem chápou sami zaměstnanci dané organizace, kteří ji spoluvytvářejí. Mezi parametry, které kulturu organizace ovlivňují, jsou názory, hodnoty, zvyky, symboly, sdílené filozofie, přesvědčení, rituály, které procházejí celou organizací, ale i vybavení organizace, její postavení ve společnosti či na trhu, velikost organizace, top management, společná komunikace a to nejen oficiální, ale i tzv. chodbová šuškaná. Těch parametrů je opravdu velké množství a záleží na jejich uchopení a využití pro dobro organizace. (Armstrong, 2007)

Barták (2010) specifikoval oba druhy vlivů a to následujícím způsobem. Mezi vlivy vnější zahrnul politický a sociální systém, ekonomický systém dané společnosti,

legislativu, ekologii a morální hodnoty. Do vlivů vnitřních pak zařadil regionální vlivy a kulturu společnosti, dynamiku trhu a postavení společnosti na trhu, firemní politiku, strategii firmy, procesní řízení a styl řízení, zájmy managementu, vlastníků a zaměstnanců a firemní legislativu.

Tak jako je každý člověk jiný, liší se i kultury jednotlivých organizací.

Bělohlávek (1994) rozdělil typy organizačních kultur do čtyř kategorií a v každé z nich vymezil jejich zástupce. Kultura řízení, která je specifická pro organizace, jako jsou pojišťovny, banky či státní správa, se vyznačuje množstvím směrnic, pokynů a jiných předpisů. Společným bodem je zde určitá jistota v jednání, chování a dobře v ní zakotví především konzervativní lidé.

Druhou skupinu tvoří kultura specialistů, kde se kumulují lidé se speciálními odbornými zaměřenými, invencemi a tyto jejich vlastnosti jsou zde velmi ceněny. Neznalost zde neomlouvá. Projektové firmy, speciální výrobní organizace a letecké společnosti jsou toho příkladem.

Firmy orientující se na trh s nemovitostmi, obchodní firmy, distributoři jsou zástupci kultury soutěže. Většina záležitostí se řeší operativně, existuje zde určitá dravost někdy až hraničící se sobeckostí. K formálním záležitostem se mnohdy nepřihlíží.

Poslední skupinu zastupuje kultura frajerů, která je nejvhodnějším pracovištěm pro silné, dravé a kariéristicky zaměřené jedince. Tito jedinci se orientují na okamžitý úspěch, jednájí často impulsivně. Neradi se s někým o své nápady dělí a spolupracují, nebývají spolehliví. Zástupce pak tvoří manažeři investičních společností, poradci velkých společností. Hlubavý, precizní člověk se skeptickými sklony by zde zřejmě neobstál.

Čtyři druhy firemní kultury popisuje i Barták (2010), avšak jeho dělení je dle trochu jiných kritérií a i názvy tomu odpovídají. Mocenská kultura se vyznačuje autoritativními jedinci, kteří danou organizaci direktivně řídí. Týká se převážně malých firem.

Funkční kultura se vyznačuje víceúrovňovým řízením a je specifická právě pro oblast státní správy. Vykonávané činnosti jsou kontrolovány na několika stupních, jde o kulturu nedostatečně flexibilní, kde tvůrčí potenciál zaměstnanců nemá dostatečný prostor.

Kultura orientující se na řízení podle cílů se nazývá procesní kultura. V této kultuře má každý zaměstnanec možnost přispět k plnění cíle společnosti. Opírá se o moderní postupy, jako jsou team building, leadership a týmovou spolupráci jako takovou.

Osobnostní kultura je vhodná pouze pro specifické profese (malíř, sochař, grafik...) a je založena na výrazných individualitách.

Všechny výše uvedené druhy organizačních kultur se navzájem částečně propojují. V každé organizaci jistě nalezneme část z každé z uvedených. Jde tedy o specifikace, které výrazně převažují.

Nejsou to však obecné pojmy, ale pojmy, které se dotýkají přímo lidí a lidé nejen danou kulturu po vstupu do organizace přijímají, ale i oni sami ji svým způsobem ovlivňují a spoluvytvářejí. Organizace by se svou kulturou měla zabývat a stále ji zlepšovat ve svůj prospěch a ve prospěch zaměstnanců.

„Každý jedinec je jak tvůrcem, tak produktem kultury“ (Lukášová, 2010).

2.3. Lidské zdroje

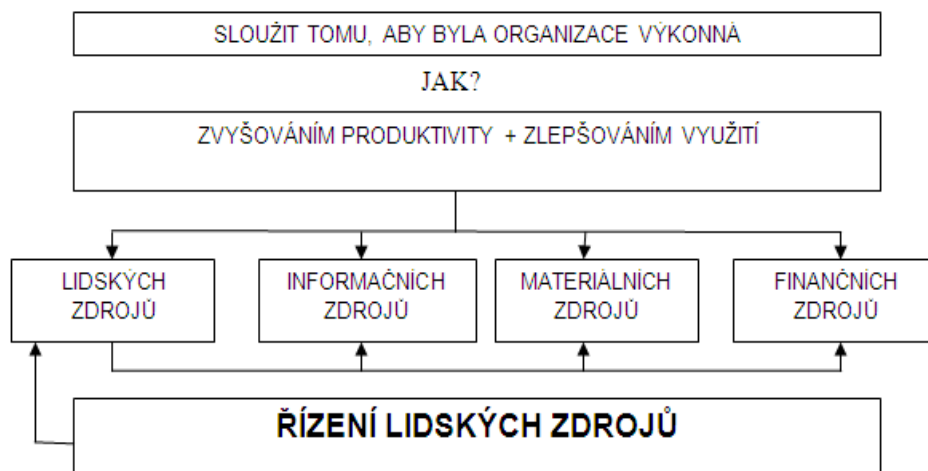
Součástí každé organizace je i řízení lidských zdrojů. Přístup k této oblasti, kdy se klasická personalistika vyvinula právě v komplexnější složku řízení lidských zdrojů, se v posledních letech programově zlepšuje. Zejména v oblasti státní správy je této problematice věnováno hodně prostoru.

2.3.1. Řízení lidských zdrojů

Na řízení lidských zdrojů mají vliv vnější a vnitřní vlivy. Mezi vnější vlivy můžeme zařadit technologické, ekonomické, demografické vlivy a legislativní změny. Vnitřní vlivy zastupují strategie, podniková kultura a filozofie, styl řízení, finanční podmínky a úroveň technologií (Salzbrunn a Pobořil, 2005).

Uvedené schéma na obrázku č. 2 znázorňuje základní činnosti řízení lidských zdrojů v organizaci (Koubek, 1997).

Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů



Zdroj: Koubek, 1997

Podle Belcourt a Wright (1998) je cílem řízení lidských zdrojů nábor, motivace, rozvoj zaměstnanců a jejich stabilita. Tohoto cíle je dosahováno prostřednictvím mnoha činností, mezi které náleží plánování, analýzy pracovních míst, konzultací, náboru a výběru pracovníků, vzdělávání, hodnocení a mzdové problematiky. Nezbytnou součástí jsou i informační systémy vyvinuty speciálně pro řízení lidských zdrojů. Toho všechno by mělo být dosahováno za dodržování bezpečnostních a pracovněprávních předpisů.

2.3.2. Zaměstnanec jako lidský kapitál

V posledních letech, v souvislosti s globalizací, se vznikem nových technologií a postupů přicházejí na svět i nové koncepce v řízení lidských zdrojů. Změnil se pohled na člověka v pracovním slova smyslu a zdůraznil jeho význam. Manažeři si uvědomují, že lidský kapitál musí být správně využíván a podporován se správným nasměrováním na dosažení cílů organizace.

Lidský kapitál je hlavní součástí kapitálu intelektuálního, který kromě toho obsahuje ještě kapitál společenský a organizační (strukturální). Organizační kapitál tvoří tzv. institucionalizované znalosti organizace a ty by neměly odcházet spolu s pracovníkem. Mají být zaznamenávány, uchovávány a předávány. Společenský kapitál jsou rozšířené původní znalosti pracovníků, rozvoj jejich dovedností a zkušeností prostřednictvím organizace a všech jejích složek a to vnitřních i vnějších např. dodavatelů či odběratelů atd. (Koubek, 1997).

Znalosti, zkušenosti, dovednosti a schopnosti lidí patří mezi lidský kapitál. Je to nehmotná osobní složka každého pracovníka, se kterou je nutné nakládat správným způsobem. Nezbytnou součástí těchto vlastností je flexibilita, loajalita, know-how případně i schopnost vnášet do organizace nové prvky a metody. Zcela nezbytnou součástí lidského kapitálu je ho rozvíjet a to všemi možnými dostupnými způsoby např. praktickým učením, školeními, semináři (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.3.3.Měření lidského kapitálu a hodnocení pracovníků

Dle Armstronga je měření lidského kapitálu v praxi důležité a lze různými metodami kvantifikačně vyjádřit, jakým způsobem jsou zaměstnanci pro danou organizaci přínosní. Z těchto měření je možné zjistit přidanou hodnotu na zaměstnance a to z několika pohledů. Podle zjištěných výsledků pak investuje do těch složek lidského kapitálu, které přinášejí nejvyšší návratnost. Spadá sem řízení pracovního výkonu, řízení znalostí, zabezpečování potřebných pracovníků, jejich vzdělávání a odměňování. Lidé již nejsou chápáni jako pouhé náklady, ale jako budoucí investice organizace. Každý správný manažer si toto uvědomuje a stále s tím pracuje. Určit kvantifikační ukazatele měření lidského kapitálu není zcela jednoduchou záležitostí. Je několik ukazatelů jako například výdaje na vzdělávání zaměstnanců, fluktuace zaměstnanců, stabilizace zaměstnanců, úrazovost, absence, produktivita případně spokojenost zaměstnanců (Vodák, Kucharčíková, 2011).

2.3.4.Investice do lidského kapitálu

Investice, které plynou od zaměstnavatele směrem k zaměstnancům, nejsou jen vyplacené mzdy, ale i další výdaje, které jsou v několika případech u většiny organizací obdobné a poté také investice, které jsou individuální dle jednotlivých organizací.

V nejširší koncepci je do péče o pracovníky dle Koubka (2009) zahrnováno několik základních skupin:

- a) pracovní doba a pracovní režim;
- b) pracovní prostředí;
- c) ochrana zdraví a bezpečnost práce;
- d) personální rozvoj pracovníků;
- e) služby poskytované zaměstnancům na pracovišti;
- f) další služby poskytované zaměstnancům a jejich rodinným příslušníkům

g) péče o životní prostředí.

Rozvržení pracovní doby upravuje platný zákoník práce a na základě toho, společně s vnitřními předpisy organizace je možné variantní rozložení pracovní doby. Samozřejmě vždy v souladu s pracovním úkolem.

Do kategorie zlepšování zdravotního stavu zaměstnanců můžeme zařadit například pravidelné preventivní zdravotní prohlídky, zajištění či spoluúčast na stravování, zabezpečení pravidelného pitného režimu, příspěvky na sportovní vyžití, rekondační pobyty a mnoho dalších alternativ obdobného druhu.

Pracovní podmínky (Vodák, Kucharčíková, 2011) jsou pro zaměstnance velmi důležité a je to jeden z dalších ukazatelů, který ovlivňuje jejich spokojenost. Do této kategorie spadá budování a nákup nových technologií s moderními bezpečnostními prvky nebo ochranné pomůcky, čímž se snižuje pravděpodobnost pracovních úrazů.

Pracovní podmínky lze dle Pauknerové (2006) dělit na rušivé a škodlivé.

Mezi skupinu škodlivých podmínek, kde může dojít i k poškození organismu (popálení, otrava, celoživotní následky), je možné zařadit hluk, prach, kouř, oheň, chemikálie.

Druhá kategorie obsahuje faktory ovlivňující pracovní proces jako takový, například intenzita osvětlení, ale i sociálně – psychologické faktory.

2.4. Motivace a stimulace pracovníků

Motivace – slovo, které je vnímáno každým člověkem naprosto odlišně. Lze pod něj schovat mnoho přání, cílů, uspokojení, potěšení. Motivace vychází přímo z lidského podvědomí, jedná se tedy o vnitřní proces.

2.4.1. Teorie stimulace

Stimulace je, na rozdíl od motivace, proces z vnějšku, který ovlivňuje člověka. Stimulace musí jít ruku v ruce s motivací, jinak nemůže být dosaženo pozitivního efektu (Rolínek, 2003).

Stimulace může být zaměřena na posílení budoucího úspěchu, v tomto případě se jedná o stimulaci kladným hodnocením, případně odměnou. Anebo na zvýšení

hrozby neúspěchu a z toho vyplývajících nepříjemných důsledků jako jsou záporná hodnocení, sankce či tresty (Provazník, 1997).

Pauknerová (2006) popisuje stimuly jako podněty vyvolávající změny v motivaci a lze je členit na impulzy a incentivy. Mezi impulzy, což jsou vnitřní podněty, řadí např. bolest zubu. Do podnětů vnějších – exogenních (incentivy) pak zařazuje např. finanční odměnu, pochvalu, povzbuzení.

Každý manažer sleduje stimulací zaměstnanců k pracovnímu výkonu dva cíle, za prvé podněcování pracovníků k pracovním výkonům a za druhé osobnostní rozvoj pracovníka. To samozřejmě vyžaduje od manažerů velmi dobrou znalost jeho zaměstnanců.

2.4.2. Teorie motivace

Plamínek (2010) ve svém díle sestavil devět pravidel motivace, která obsahují zřejmě veškeré možné kombinace motivací a stimulací v návaznosti na dosažení daného úkolu. Poukazuje i na skutečnost, že motivace nemusí být vždy záležitost pozitivní, že i obava z něčeho, co je nám nepříjemné, může být motivací.

Jak se vyvíjí člověk a jeho osobnost v čase, mění prostředí, ve kterém žije a pracuje, mění se i jeho motivace. Motivace je určitá síla, která pohání člověka vpřed. Hagemannová (1992) klade důraz na celoživotní vzdělávání v každém oboru, neboť jen tímto způsobem je možné udržet krok s novými technologiemi a myšlenkami.

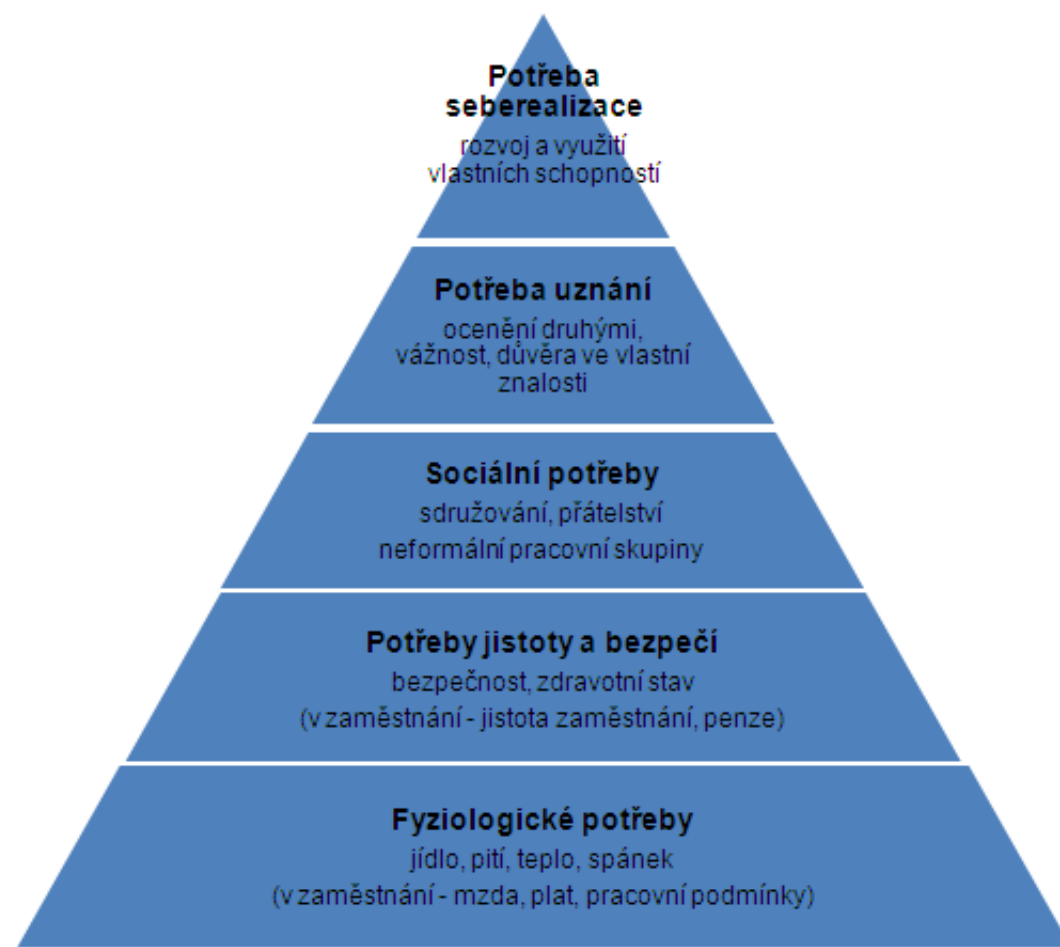
Teorie motivace jsou děleny na teorie potřeb a teorie tzv. pracovní motivace. Mezi teorie potřeb patří například teorie Maslowova, Alderfera či Herzberga.

Lidé mají své potřeby určitým způsobem uspořádány, přestože si to sami ani častokrát neuvědomují. Abraham Maslow – jeden z nejvýznamnějších představitelů humanistické psychologie se věnoval výzkumu těchto individuálních potřeb a sestavil nadčasovou hierarchickou strukturu potřeb, jak znázorňuje obrázek č. 3.

Tato teorie se skládá ze dvou následujících složek:

- a) z procesu motivace, který vychází z námi ještě neuspokojených potřeb.
Uspokojená potřeba = ztráta motivace.
- b) z hierarchického uspořádání potřeb každého člověka (Rolínek, 2003).

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: Veber, 2006

Naprostě stejné fyziologické potřeby mají jak svobodná matka s dvěma dětmi a velmi nízkými příjmy, které se nacházejí v první části dané pyramidy, tak generální ředitel významné organizace. Na rozdíl od toho potřeby ve vyšších sférách uváděné pyramidy mají již diferencované. Ty jsou již odvislé od jejich způsobu života a postavení ve společnosti.

Strukturu potřeb z pohledu jedince tvoří subjektivní a objektivní předpoklady. Každý člověk má některé své vlastnosti vrozené a některé získané. Mezi vrozené vlastnosti se řadí např. fyziologické vlastnosti nebo temperament, mezi vlastnosti získané spadají schopnosti či charakter, jedná se tedy o subjektivní předpoklady. Provazník (2002) mezi předpoklady objektivní (vnější) začleňuje sociální, materiální a kulturní podmínky.

Podíváme-li se postupně na jednotlivé složky struktury potřeb, zjistíme, že jejich řazení v podobě pyramidy je odpovídající (Provazník 2002):

- Biologické potřeby – jsou elementární, nejnižší. Řadí se sem potřeba jídla, pití, spánek, sexuální potřeby apod.
- Potřeby bezpečí a jistoty nastupují v případě uspokojení potřeb fyziologických. Nutnost ochrany před nemocí, ekonomickým strádáním.
- Potřeby sounáležitosti a lásky – vyjadřují touhu, potřebu člověk někam patřit, mít přátele, být milován, být členem sociálních skupin, v dnešní době sem spadá i komunikace na sociálních sítích.
- Potřeby uznání a úcty – člověk chce být obdivován, uznáván.
- Potřeba seberealizace. Člověk se dostane do fáze, kdy chce rozvíjet svůj talent či schopnosti.

V průběhu času a zkoumání platnosti Maslowovy teorie došlo několik odborníků k názoru, že není vhodné považovat danou teorii za striktní. Nepřikláněli se k názoru vyhraněného pětistupňového dělení, které by mělo být poplatné na celou populaci. Postupem času a empirickými výzkumy byla tato teorie snížena na dva až tři stupně. Ty odpovídají spíše těm nižším biologickým potřebám, potřebám bezpečí, jistoty a potřebám někam patřit, být součástí něčeho (Kociánová, 2010).

Navazující Alderferova teorie popisuje uspokojování potřeb spíše v přímce, kdy jednotlivé potřeby mohou být uspokojovány i současně v jednom okamžiku (Dědina, Cajthamr, 2005).

Americký pedagog psychologie Frederick Herzberg prostudoval teorii Maslowa a ve své práci z ní i vycházel. Jeho teorie se nazývá také dvoufaktorová teorie motivace. Tato teorie byla Herzbergem aplikována především na oblast práce. Provedl na vybraném vzorku pracovníků pokus, z jehož výsledků pak vycházel při zpracování teorie.

Pokud chceme dosáhnout nějakého cíle, uspokojení potřeby či uznání podněcují nás odlišné faktory od těch, které jsou příčinou našeho neuspokojení. Veber specifikuje neuspokojující faktory, které nazývá jako tzv. udržovací (hygienické). Mezi tyto faktory řadí především podmínky v práci, druh životního stylu, plat nebo kolegiální vztahy.

V každé společnosti se nacházejí lidé, kteří pracují pouze proto, že jim to přináší příjmy a že je to obecné „pravidlo“. Jiné pohnutky je k tomu nevedou. Někteří dokonce ani nepracují, nemají pracovní návyky. Na straně druhé mnoho lidí ráno vstává

s pocitem, že se jim do práce nechce, ale je něco, co je opět zvedne, do práce jdou a ve své podstatě jsou v ní i spokojení.

Pokud se jedná o první skupinu lidí, která má negativní přístup k práci, jsou bez ambicí, nechávají se pouze postrkovat, vést, musí být finančně odměněni případně i nějakým způsobem potrestáni, radí se dle McGregorových výzkumů k teorii X.

Jeho teorie Y vychází z předpokladů, že další skupina lidí má svou práci ráda, jsou raději ve vedoucích pozicích, rádi řídí, rozhodují, určují, směřují, jsou tvůrčí, ale i odpovědní a práce jim ve své podstatě přináší potěšení a uspokojení (Veber, 2006).

Podle sebe a svých zkušeností si myslím, že v každém z nás je kus od obojího a jde ve své podstatě o to, co převáží a co nad námi zvítězí. Já osobně mám svou práci ráda, cítím určité uspokojení z ní a přesto, že jsem i několika způsoby motivována zažívám někdy i dny, kdy se mi do práce nechce. Byla jsem však vychovávána v prostředí, kde oba rodiče pracovali, vedli nás k práci i odpovědnosti a proto práce vždy zvítězí.

2.4.3.Komunikace

V každé organizaci je nedílnou složkou motivace také komunikace, která probíhá mezi zaměstnanci a manažery. Dle Brookse (2003) nelze od zaměstnanců očekávat pouze plnění daných pracovních úkolů, ale je třeba projevit uznání a vést konstruktivní dialog o daném problému.

Díky špatné komunikaci může docházet k nedorozuměním a zbytečným konfliktům a je tedy nutné poskytovat zaměstnancům jasné a přesné informace. Důležitá je však právě zpětná vazba, což však často není v souladu s realitou. To pak může být i příčinou demotivace.

Hagemannová (1992) popisuje komunikaci jako volný pohyb informací ve všech směrech organizace. Otevřená a volná komunikace je také důkazem toho, že nejsou lidé vůči sobě lhostejní. Příkladem pro zaměstnance je právě jejich manažer a tak by si právě manažeři měli dávat pozor na to, aby jejich slova nebyla v rozporu s konkrétními skutky. Lidé sami by měli danou komunikaci vyžadovat, pokud tomu tak není.

Mezi tzv. informační kanály uvnitř organizace náleží v první řadě oficiální dokumenty, jako jsou směrnice, pokyny, rozhodnutí. Mezi neformální a v dnešní době nejvyužívanější prostředek komunikace je to využití informačních technologií, dále pak

vnitropodnikový časopis, rozhlas a v neposlední řadě osobní kontakt a pozornost. Pro zpětnou vazbu s konkrétními výsledky lze také využít dotazníky pro zaměstnance.

2.4.4. Pracovní kariéra

Součástí pracovního vývoje jedince je podle Nakonečného (2005) pracovní kariéra, kterou chápe jako pracovníkem uskutečňovaný plánovaný služební postup. Nejedná se tedy o proces nahodilý, ale o systematickou činnost, která je koordinována nejen zaměstnancem samotným, ale především personálním oddělením organizace.

Dle Bělohávka (1994) má každý člověk o kariéře jiné představy. Kariéra není nic špatného, je věcí přirozenou, která využívá osobního potenciálu každého člověka a obohacuje nás. Každá kariéra má svůj začátek, průběh a může mít i svůj jasný cíl.

„Kariéru definujeme jako dráhu životem, zejména pak profesionální, na které člověk získává nové zkušenosti a realizuje svůj vlastní potenciál (Bělohávek, 1994).“

U větších organizací je dnes již součástí řízení lidských zdrojů plánování kariérního růstu zaměstnanců. Organizace vytvářejí tzv. kariérní řády, které specifikují definice pracovních pozic a jejich napojení na benefity v závislosti na vzdělání pracovníků, jejich schopnostech a úrovni odbornosti. V neposlední řadě kariérní řád definuje další pravidla pro vzdělávání zaměstnanců.

2.4.5. Vzdělávání

Každý pracovník by si měl uvědomovat, že je i v jeho zájmu nabývat nové zkušenosti, vědomosti, které může využít kdykoliv v budoucnu a zcela tyto možnosti využít. Je to něco, co mu již nikdy nikdo nevezme a proto je to velmi cenné aktivum. Člověk se potom lépe uplatňuje na trhu práce.

Výzkum Eurostatu o vzdělávání dospělých, který byl prováděn i v naší republice prostřednictvím Českého statistického úřadu v roce 2008 (za referenční rok 2007) prokázal, že 37,7% referenční populace má zájem o další vzdělávání. Data byla zkoumána na výběrovém souboru 5000 osob (25 až 64 let). Dalším vzděláváním je v tomto případě myšleno organizované vzdělání v institucích ukončené diplomem či certifikátem. Za neformální je považováno vzdělávání v kurzech, krátkodobá školení, semináře dále pak individuální sebevzdělávání (CSÚ, 2012).

„Vzdělávání lze charakterizovat jako proces učení se novým dovednostem, poznávání nových informací či porozumění rozmanitým fenoménům, kterými může být analyzování teorie poznání, teorie chování, a to prostřednictvím společensko-vědních disciplín. Z tohoto pohledu je možné vzdělávání chápat jako tvorbu, akumulaci a péči o lidský kapitál“ (Ochrana a kol., 2010).

2.4.6. Hodnocení pracovníků

Hodnocení jako takové nás provází celý život. Ne vždy je možné zcela jednoznačně zhodnotit daný výkon. Snadné je to u sportu, kde se jedná o měřitelné veličiny, horší je to však s posuzováním právě pracovního výkonu. Každé hodnocení je zcela individuální a proto i hodnocení jednoho pracovníka může být od dvou hodnotitelů zcela odlišné.

Hodnocení pracovníků spadá do oblasti řízení lidských zdrojů, neznamena to však, že pracovníky budou hodnotit pouze personalisté. Hodnocení by měli provádět přímo nadřízení pracovníci, kteří mají podklady a proškolení k této činnosti. Vlastní hodnocení je složeno ze dvou částí a to sbírání informací a jejich interpretace. Hodnotitel musí hodnotícího hodnotit objektivně, bez emocí (Provazník, 2002).

Hodnocení by mělo probíhat alespoň jedenkrát ročně, mělo by být sledováno nejen plnění cílů, ale i posun v oblasti vzdělávání daného zaměstnance či kariéry.

Hroník (2006) uvádí, že každé hodnocení musí mít svou zpětnou vazbu, dobrým příkladem je hodnocení s vazbou na odměňování. Hodnocení zaměstnanců musí probíhat v souladu se strategickými cíli organizace, směřováním zaměstnanců právě k dosažení těchto cílů za uspokojení zájmů svých.

Hodnocení pracovníků je vždy komponováno tak, aby bylo dosahováno většího pracovního nasazení, což je prioritní požadavek těchto hodnocení. Hodnotící rozhovory jsou časově náročné a měly by být tedy beze zbytku využity.

V hodnocení pracovníků se prolíná několik kategorií, které jsou nezbytnou součástí těchto rozhovorů. Je to firemní kultura, personální strategie, která je odvozena od strategie firmy, dále pak kompetenční model, motivační program a náplň práce daného zaměstnance (Hroník, 2006).

2.4.7.Odměňování pracovníků

Velmi důležitým úkolem podniků je vyvinout takový systém odměňování, který je pro lidi motivující, ale i srozumitelný, spravedlivý. Čím méně člověk vydělává, tím je pro něj výše platu důležitější. Naopak s rostoucím výdělkem se objevují další činitele ovlivňující jejich jednání a to například uznání, vzájemná důvěra, kontakt s lidmi, spravedlivé zacházení nebo vzdělávání (Hagemannová, 1992).

Salzbrunn a Pobořil (2005) považují za zásadní hledisko v systému odměňování organizace nejen finanční situaci organizace, ale i to, zda je organizace závislá více na lidských zdrojích nebo technologiích. Zdůrazňují propojení tří klíčových faktorů:

- a) napojení odměňování na cíle organizace;
- b) kompletní kompatibilitu v systému řízení lidských zdrojů;
- c) přenesení odpovědnosti za odměňování pracovníků na jejich liniové nadřízené.

Veber (2006) považuje za základ systému odměňování organizace mzdovou strukturu. Mzdová struktura musí svými nástroji kopírovat mzdovou politiku organizace. Mzdovou politikou jsou v tomto případě myšleny následující cíle:

- a) získávání perspektivních, loajálních a kvalifikovaných zaměstnanců;
- b) stimulovat k pracovnímu výkonu a žádoucímu pracovnímu chování;
- c) korigovat celkový objem vyplacených mzdových prostředků;
- d) zajistit spravedlivé mzdové rozdělení uvnitř organizace, pokud možno ve srovnání s obdobnými relacemi na trhu práce.

Kromě mzdové struktury má mít organizace vymezeny a zpracovány další podněty mimomzdového charakteru. Celková odměna se pak skládá z transakční a relační (vztahové) odměny. Armstrong (2009) specifikuje transakční odměnu jako hmatatelnou odměnu plynoucí ze vztahu mezi zaměstnavatelem a pracovníkem, která má podobu peněžní odměny a zaměstnaneckých výhod. Odměnu vztahovou, jakožto odměnu nehmotnou, týkající se vzdělávání, rozvoje pracovníků, jejich zkušeností a zážitků z práce.

Většina zaměstnavatelských organizací dnes nabízí různé druhy benefitů. Kislingerová (2011) rozděluje tyto benefity do tří skupin. První skupina obsahuje zaměstnanecké výhody jako je pracovní vybavení a pracovní pomůcky (pracovní

mobilní telefon, notebook, internetové připojení, automobil apod. Jsou to tzv. pracovní nástroje usnadňující práci). Do druhé skupiny řadí zaměstnanecké výhody jako pracovní podmínky např. závodní stravování, dodatkovou dovolenou, což jsou výhody, které nejsou přímo spjaté s prací, ale podporují lepší pracovní výkon. Do skupiny poslední pak spadají osobní výhody zaměstnance. Tato kategorie obsahuje příspěvky na penzijní nebo životní připojištění, lázeňskou péči, příspěvek na kulturní či sportovní vyžití, finanční půjčky atd. Škála je opravdu velmi široká a velmi individuální.

V období hospodářské krize byly benefity to první, co zaměstnavatelé začali rušit, když bylo potřeba snižovat náklady. Pokud si však zaměstnavatel chce schopné zaměstnance udržet, měl by benefity poskytovat. Častokrát je tato nepeněžní forma odměn přijímána zaměstnanci pozitivněji než klasické finanční ohodnocení. (Macháček, 2010).

V případě některých druhů benefitů, jako je například penzijní připojištění, jsou tyto příspěvky zaměstnancům pro zaměstnavatele výhodné i jako nákladově odčitatelná položka. Zaměstnavatel může zaměstnancům přispívat ročně částkou až 24 000 korun na penzijní připojištění nebo ji může rozdělit v libovolném poměru mezi životní pojištění a penzijní připojištění (Macháček, 2010).

2.5. Spokojenost zaměstnanců

Pracovní spokojenost zastupuje v organizaci významnou roli. Pracovní spokojenost zaměstnance je na straně jedné limitována požadavky na pracovní místo (nároky na vykonávanou pracovní pozici) a na straně druhé schopnostmi, zkušenostmi, kvalifikací a také motivací zaměstnance.

Nakonečný (2005) porovnává metody popisující pracovní spokojenost autorů sedmdesátých let minulého století, ze kterých vychází většina současných autorů. Zajímavý je názor E. A. Locka, podle kterého je pracovní spokojenost závislá na původních (očekávaných) představách, se kterými člověk do daného zaměstnání přichází a na rozdílu skutečné pracovní situace, tedy reality.

Míra pracovní spokojenosti se v praxi obvykle zjišťuje jako celková spokojenost nebo také jako spokojenost s dílčími stránkami práce. Pro zjištění stavu pracovní spokojenosti v organizaci se využívají dotazníková šetření nebo řízené rozhovory, kde mají možnost zaměstnanci vyjádřit míru své spokojenosti či

nespokojenosti. Cílem je od respondentů obdržet zcela jasná stanoviska se spokojeností, případně s nespokojeností a je tedy dobré používat pouze čtyřstupňovou škálu odpovědí (Provazník, 2002).

Organizace provádí tato zjišťování za účelem udržení si potřebných zaměstnanců. Větším organizacím je doporučováno provádět měření spokojenosti zaměstnanců jedenkrát do roka.

Dle Mayerové (1997) je nutné od širokého pojmu pracovní spokojenosti oddělit uspokojení člověka z jeho práce s následným dosažením vytčeného cíle. Klade důraz na vysokou míru pracovního uspokojení ve vazbě na posílení sebevědomí člověka a jeho společenské potřeby.

Spokojenost s prací souvisí v neposlední řadě i s tím, jaké má daný člověk pracovní zkušenosti, v jaké se nachází pracovní pozici, jakou má kvalifikaci a celkové priority, jejichž teorie bude popisována v další kapitole. Podle individuálního nastavení této spokojenosti pak vykonává svou práci. V organizaci jako celku se pak toto odráží v podobě vysoké produktivity práce, případně naopak v absentérství a větší fluktuaci zaměstnanců.

Synek a Kislingerová (2010) považují za důležitá hlediska, která ovlivňují pracovní spokojenost, péči o pracovníky a bezpečnost a hygienu práce. Obě tyto oblasti spadají do kompetence personalistů a měla by jim být věnována náležitá pozornost.

Zabezpečování sociálních potřeb zaměstnanců je též důležitou součástí, která ovlivňuje jejich spokojenost a mělo by i s touto formou výhod být nakládáno velmi specificky. Plošné benefity mohou být i demotivující a tedy vedoucí k nespokojenosti zaměstnanců. Jiné potřeby mají mladí zaměstnanci a vyžadují tedy i jiné výhody než starší zaměstnankyně. V těchto případech je dobrým řešením kafeteria systém, ze kterého je možné si výhody vybrat dle svého.

Provazník (2002) považuje za optimální zjištění spokojenosti zaměstnanců mírnou spokojenost, případně i zdravou nespokojenost, která je určitým stimulem pro vedení organizace k tomu, aby byla vyvíjena další opatření vedoucí právě ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců.

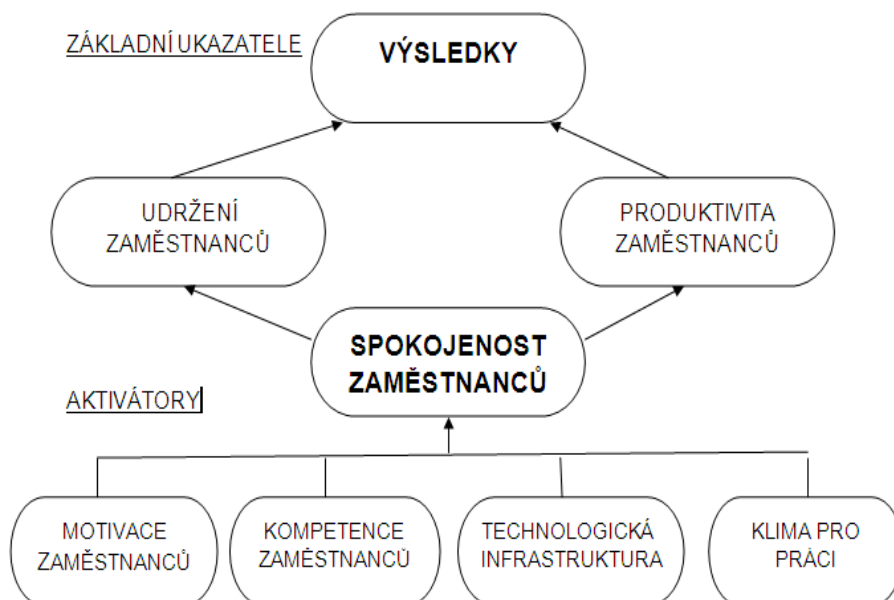
Mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem existují určité vztahy, které jsou popisovány Nakonečným (2005) jako intrinsická motivace. Je to vnitřní druh motivace, kterou činnost přináší sama o sobě. Za důležité je však považována osobnost

každého člověka a jeho individuální situace, bez přihlédnutí k těmto aspektům není možné paušalizovat tuto teorii do obecné roviny.

Existující provázanost pracovních podmínek a rysů osobnosti označuje Vroom (1967) jako určitý obecný faktor pracovní spokojenosti. Situace zvyšující pracovní spokojenost může zároveň navozovat i další zdroje pracovní spokojenosti, kdo je povýšen má vyšší příjem a vyšší společenské postavení, nové kontakty atd.

Vodák a Kucharčíková (2011) zařazují do zjišťovaných oblastí vedoucích ke zjištění pracovní spokojenosti celkovou spokojenost s podnikem, ztotožnění se s rozhodováním managementu a loajalitu, přesvědčení o smysluplnosti své práce, přístup k potřebným informacím, pomoc a podporu od nadřízených viz obrázek č. 4.

Obrázek 4: Rámec pro tvorbu ukazatelů a měření v perspektivě učení a růstu



Zdroj: Vodák, Kucharčíková, 2011

2.6. Metody zjišťování

Vzájemné sdělování informací je vztah mezi komunikátorem (ten, který informaci vysílá, sděluje) a komunikantem (ten, který informaci přijímá). Komunikace se v obecné rovině dělí na verbální, tedy mluvenou, nebo psanou komunikaci a neverbální, tedy výrazovou nazývanou také jako řeč těla. (Nakonečný 2005).

Komunikaci každý považuje za běžnou součást svého života. Komunikace je však jedním z nejdůležitějších faktorů nejen soukromého, ale i profesního života. Komunikace má velké množství podob, může být neefektivní, samolibá, nesprávně pochopená a často i zbytečná. Aby byla komunikace efektivní, musí být kontrolovaná prostřednictvím vhodně volených slov, neverbální komunikací, poznáním protistrany atd.

Komunikace má mnoho funkcí např. informativní, instruktivní, motivující, přesvědčovací, zábavnou, výchovnou, socializační, poznávací, svěřovací, ale i únikovou (Mikuláščík, 2010).

2.6.1. Pozorování a experiment

Za základní metodu psychologie práce je považováno pozorování. Provasník (2002) rozlišuje dva druhy pozorování. Introspekci rozumí pozorování vlastních psychických procesů a stavů a extrospekci pak pozorování vnějších projevů druhých lidí. Z jiného pohledu je možno pozorování členit na zúčastněné (pozorovatel je součástí pozorovaného děje) a nezúčastněné (kdy pozorovatel je mimo dění pozorování). Problém bývá záznam pozorování. Pozorování je dobré doplnit dalšími metodami jako je např. rozhovor.

Experiment se od pozorování liší tím, že dochází k úmyslným zásahům do průběhu jevu. Smyslem je navození změn pozorovaného jevu. Experiment může probíhat laboratorně nebo přirozeně. Každý experiment je složen z několika kroků a uplatňují se zde statistické metody a postupy. Přirozený experiment se nejvíce přibližuje pozorování (Pauknerová, 2006).

2.6.2. Rozhovor a dotazník

Pauknerová (2006) doporučuje pečlivou přípravu rozhovoru bez ohledu na jeho variantu. Rozhovor by měl předem sledovat jasný cíl a z každého rozhovoru doporučuje pořídit zvukový či písemný záznam avšak za souhlasu všech zúčastněných. Rozhovor může být standardizovaný obsahující přesně formulované otázky, které jsou všem kladeny ve stejném pořadí za stejných vnějších i vnitřních podmínek. Rozhovor nestandardizovaný je volnější a je možné jej v průběhu upravovat. Oba typy rozhovorů mohou přinést nejen zjišťovací informace, ale mohou být i součástí terapií.

Za nejčastěji používanou metodu výzkumu pro větší počet dotazovaných Mikuláščík (2010) považuje šetření dotazníkovou metodu. Nepovažuje ji však za nejdokonalější systém, protože skrývá mnoho „nevyřčeného“. Co však u dotazníkové metody zdůrazňuje je anonymita. Výběr respondentů je možný dvěma alternativními metodami. První metoda je účast všech a jako druhá metoda je výběrový soubor. Výběr respondentů však v každém případě má být co největší.

Provazník (2002) řadí rozhovor a dotazník k exploračním metodám. Základní metodou obou těchto variant je zjišťování požadovaných údajů pomocí předkládaných otázek zkoumanému vzorku osob. Rozhovor je však v případě většího zkoumaného vzorku osob velmi časově náročnou záležitostí. Tuto skutečnost pak eliminuje dotazník. Nejčastěji používané jsou dva druhy dotazníků. Dotazníky účelové, které jsou určeny pro daný výzkumný problém a jsou jednorázové. Varianta druhá jsou dotazníky standardizované diagnostické.

Základem každého dotazníku jsou otázky. Pauknerová (2006) dělí otázky na dvě kategorie otázky funkční a otázky výzkumné. Výzkumné otázky jsou vázány přímo na výzkum daného problému, druhá skupina otázek má upřesňující charakter (identifikační, motivační, kontrolní). Jiné dělení je pak na otázky otevřené a uzavřené. Otázky otevřené se využívají při průzkumech, kde není možné použít jednoznačnou odpověď, je třeba určitého popisu, objasnění. Otázky uzavřené jsou v tomto případě otázky se zcela jasnou odpovědí a lze je celkem lehce hodnotit. V dotaznících se pak v praxi setkáváme s prolínáním všech těchto metod a postupů.

Speciálním druhem dotazníku je pak anketa. Od klasického dotazníku se liší formou distribuce. Anketa je většinou rozesílána elektronicky případně poštou. Dále se liší ve svém rozsahu, anketa se skládá z několika menších otázek a v neposlední řadě výzkumným záměrem (Pauknerová, 2006).

3. METODIKA

3.1. Zdroje dat

Na počátku práce bylo nutné se rozhodnout, zda budu provádět analýzu spokojenosti zaměstnanců pouze na vzorku zaměstnanců jedné státní organizace či více státních organizací.

Zvolila jsem variantu oslovení 210 zaměstnanců z různých organizací státní správy. Důvodem výběru respondentů z více organizací bylo objektivnější hodnocení spokojenosti státních zaměstnanců, které by mohlo být ovlivněno vnitřní kulturou konkrétní organizace.

Při zpracování práce byla využita primární i sekundární data.

V přípravné fázi bakalářské práce bylo nutné prostudovat především odbornou literaturu (data sekundární), která je zpracována v literární rešerši v úvodu práce. Šlo nejen o studium odborných knih, ale i rozmanitých analýz a v neposlední řadě i internetových zdrojů, které jsou dostupné on-line. Ve fázi následující byl jako výsledek toho studia strukturován dotazník (data primární), který byl podstatný pro anketu.

3.2. Sběr dat

Webový odkaz na dotazník byl rozeslán e-mailem a následně jej respondenti vyplňovali on-line. Všichni dotazovaní byli informováni o tom, že dotazník slouží pouze pro účely této bakalářské práce a data nebudou využita k jinému účelu.

Nejdůležitější přípravnou částí výzkumné práce byla tvorba struktury dotazníku. Při jeho vytváření muselo být zredukováno a vybráno množství dotazů sepsaných v původní fázi této práce, protože pojem spokojenosti zaměstnanců a otázky s tím spojené, je velmi široký. Na základě výše uvedené analýzy byly jednotlivé ukazatele rozčleněny do 8 modulů. Rozbor jednotlivých částí pak vytvořil celkový přehled o spokojenosti zaměstnanců státní správy. Jednotlivé moduly byly zaměřeny především na spokojenost s prací, pracovní růst, pracovní klima, motivaci, vzdělávání, hodnocení a perspektivu.

V první části dotazníku byly uvedeny základní identifikační údaje (pohlaví, věk, vzdělání a délka trvání praxe). Při rozhodování, zda v další části využít pětistupňovou či

čtyřstupňovou škálu odpovědí, jsem vycházela z teorie Provazníka (2002), který doporučuje nevyužívat tzv. neutrální otázky (nevím, průměrně spokojen, apod.) a zůstala jsem tedy povětšinou u škály čtyřstupňové. Většina respondentů sklouzává nejraději k těmto středním alternativám a výsledky pak nejsou příliš vypovídající.

Formulář dotazníku je uveden v příloze této práce.

Analýza sběru dat proběhla v několika etapách. Po uplynutí 14 dnů od rozeslání odkazu byla vyhodnocena první vlna návratnosti dotazníků s výsledkem 35%. Pro vyšší vypovídací schopnost bylo nezbytné danou response zvýšit. Po telefonických a částečně i e-mailových urgencích oslovených respondentů, se response zvýšila až na 66,6%. Ještě vyššímu číslu úspěšnosti pravděpodobně zabránila obava ze ztráty anonymity v případě elektronického zpracování a dále i množství alternativních anket, které jsou rozesílány rozličnými marketingovými společnostmi či agenturami. Po posledních urgencích byla anketa uzavřena a nastala další fáze a to vyhodnocování výsledků dotazníkového šetření.

3.3. Zpracování dat

Získaná data z došlých dotazníků bylo třeba roztřídit tak, aby bylo možné vytěžit adekvátní výstupy pro další analýzu.

Veškeré údaje z tabulek nástroje Google Formuláře bylo nutné převést do programu Microsoft Excel, který lépe filtruje vstupní údaje, zpracovává prostřednictvím kontingenčních tabulek sumarizované výstupy a v neposlední řadě nabízí přehlednější zpracování grafů.

Konečné zpracování výsledků bylo provedeno nejen formou písemnou, ale i prostřednictvím grafů a tabulek.

4. VYHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ PRŮZKUMU

V této analytické části práce jsou zpracovány jednotlivé výstupy získané z vyplněných a navracených dotazníků.

První část, charakteristika respondentů, obsahuje identifikační údaje v dělení dle pohlaví, věku, vzdělání a délky trvání praxe.

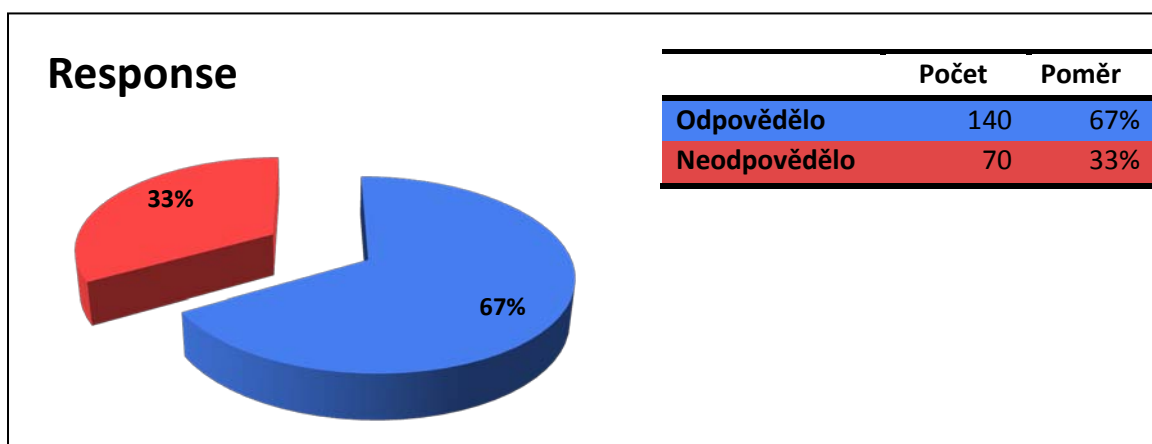
Ve druhé části, výsledky dotazníkového šetření, jsou uveřejněny výstupy zpracované z odpovědí respondentů. Jedná se o celkovou spokojenost se zaměstnáním, spokojenost se svou prací, přímým nadřízeným, finančním ohodnocením či možností pracovního rozvoje. Pracovní prostředí a pracovní klima je rozloženo na pracovní podmínky a pracovní prostředí, dostupnost a kvalitu technologií, mezilidské vztahy na pracovišti, dostupnost informací a komunikaci uvnitř organizace. Oblast rovného zacházení je další částí dotazníku. V závěru jsou vymezeny jednotlivé druhy benefitů včetně možností vzdělávání zaměstnanců a případné zvažované změny současného zaměstnání.

4.1. Charakteristika respondentů

4.1.1. Celková response

Z celkového počtu 210 oslovených respondentů po všech urgencích odpovědělo 140, což je 66,6% response – graf č. 1.

Graf 1: Response oslovených



Zdroj: Autor

4.1.2.Charakteristika respondentů dle pohlaví

Z tabulky č. 1 jednoznačně vyplývá převažující podíl žen z celkového počtu odpovědí a to 66%. Mužů odpovědělo zbývajících 34%. V absolutním vyjádření se tak jedná o 93 žen a 47 mužů z celkového počtu 140 respondentů, kteří vrátili vyplněný dotazník.

Tabulka 1: Pohlaví oslovených

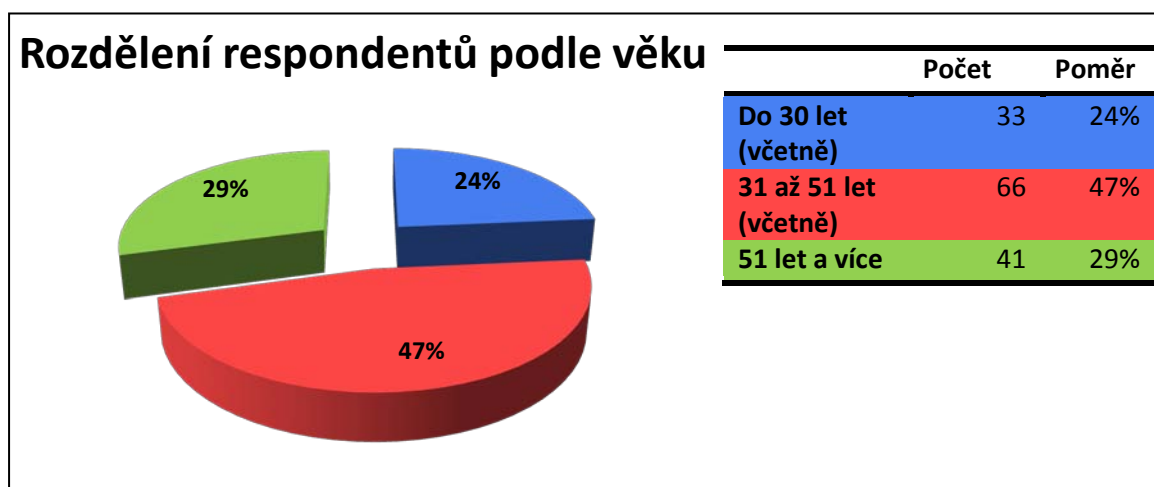
	Počet	Poměr
Žena	93	66%
Muž	47	34%
Celkem	140	100%

Zdroj: Autor

4.1.3.Charakteristika respondentů dle věku

Ve věku do 30 let odpovědělo 24% respondentů, což činí v absolutním vyjádření 33 zaměstnanců. V této věkové kategorii pracuje obecně ve státní správě nejmenší počet zaměstnanců. Četnou skupinu respondentů tvořili zaměstnanci ve věku 31 až 50 let, což odpovídá i struktuře zaměstnanců v celé ČR, bez ohledu na zaměstnavatele. Respondentů ze středního věkového pásma odpovědělo 66, což činí 47%. Poslední skupinu tvořili zaměstnanci ve věku nad 50 let, jejichž odpovědi tvořily 29%. Celková struktura respondentů dle věku je znázorněna v grafu č. 2

Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku

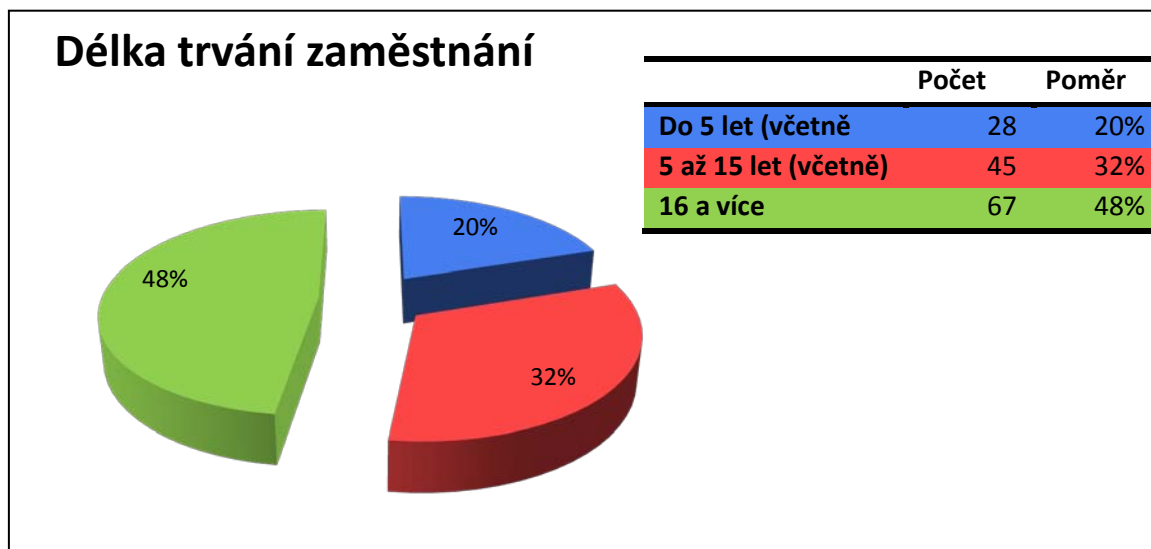


Zdroj: Autor

4.1.4.Charakteristika respondentů dle délky setrvání v organizaci

Nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci s délkou setrvání v organizaci více jak 16 let. Jedná se o 48% respondentů tedy 67 v absolutním vyjádření. Tento údaj má vypovídací hodnotu o určité stabilitě zaměstnanců státní správy. Tato stabilita je podmíněna s největší pravděpodobností úzkou odborností jednotlivých procesů u vykonávaných činností. Státní zaměstnavatelé kladou vysoké nároky na profesní rozvoj svých zaměstnanců a snaží se tedy i tyto zaměstnance udržet. Tato skutečnost je navíc podpořena sociální politikou zaměstnavatelů státního sektoru, která je významně ovlivňována činností jednotlivých odborových organizací. Graf č. 3 přehledně znázorňuje charakteristiku zaměstnanců dle délky trvání zaměstnání. Zaměstnanci, kteří jsou u zaměstnavatele od 5 do 15 let, tvoří 32%, je jich tedy 45 a nejméně početnou skupinou je 28 pracovníků, což činí 20%. Jsou to zaměstnanci, kteří jsou u zaměstnavatele nekratší dobu, tedy do 5 let.

Graf 3: Délka trvání zaměstnání



Zdroj: Autor

4.1.5.Charakteristika respondentů dle vzdělání

Nejčetnější skupinou a to 56% tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, 6% zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním a středoškolsky vzdělaní zaměstnanci jsou zastoupeni 34%. Zbývajících 4% zastupují zaměstnanci s vyučením či základním

vzděláním. Zde se jedná o zaměstnance vykonávající spíše pomocné, podpůrné činnosti dané organizace. Jak je to v absolutním vyjádření, je zřetelné z tabulky č. 2.

Tabulka 2: Charakteristika respondentů dle vzdělání

	Počet	Poměr
Středoškolské s maturitou	47	34%
Vysokoškolské	79	56%
Vyšší odborné	8	6%
Vyučen(a)	2	1%
Vyučen(a) s maturitou	4	3%
Celkem	140	100%

Zdroj: Autor

4.2. Výsledky dotazníkového šetření a jejich hodnocení

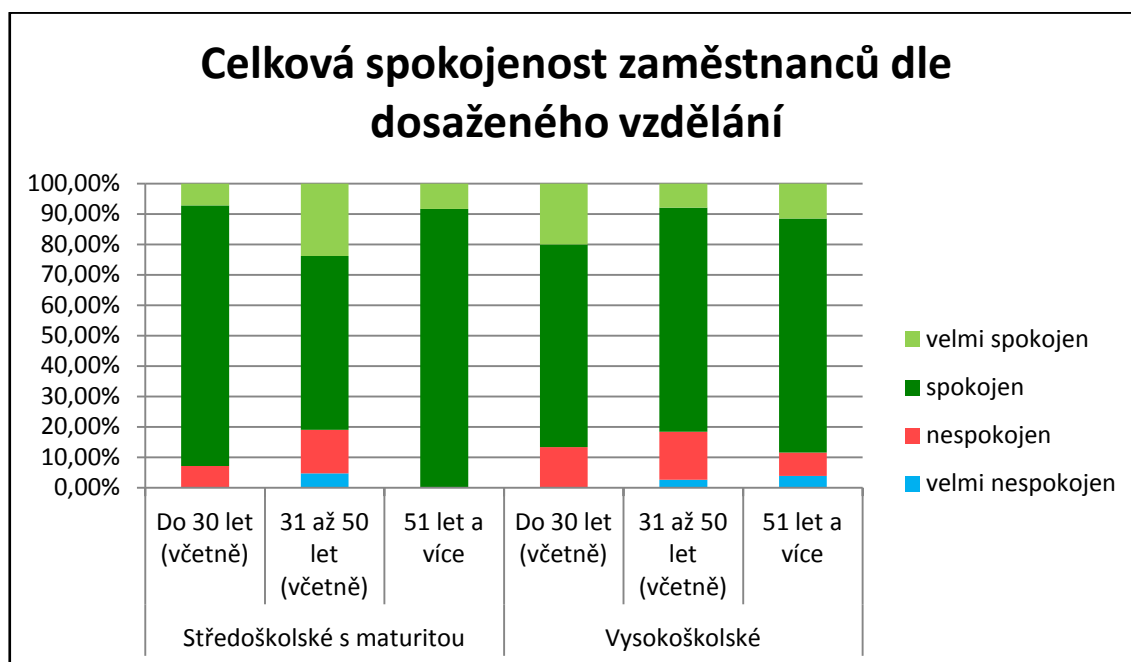
Výsledky dotazníkového šetření byly zpracovány z několika úhlů pohledu a zahrnují jak výsledky odpovědí celkové spokojenosti se zaměstnáním včetně spokojenosti s finančním ohodnocením a poskytovanými benefity, tak i nespokojenosti směřující k případnému zvažování odchodu ze státní správy. V této části jsou uvedeny nejen výsledky vyplývající z navracených odpovědí, ale i jejich hodnocení a diskuse nad uvedenými údaji.

4.2.1. Hodnocení spokojenosti

Celková spokojenost se zaměstnáním

Pod pojmem pracovní spokojenost je možné si představit množství různých aspektů, které naši spokojenost ovlivňují. Někdo je spokojený s vyhovujícím finančním ohodnocením, jiný s kolegy na pracovišti či pracovním prostředím, pro někoho je nejdůležitějším faktorem uspokojující práce, tedy činnost, kterou vykonává. Z podrobných výsledků analýzy spokojenosti zaměstnanců vyplývají zjištění, která jsou zhodnocena a okomentována v následující části práce.

Graf 4: Celková spokojenost zaměstnanců dle dosaženého vzdělání



Zdroj: Autor

Celkově je spokojeno se zaměstnáním 71,74% respondentů a dalších 14,49% je velmi spokojeno, nespokojeno je 11,59% a velmi nespokojeno pak 2,17%.

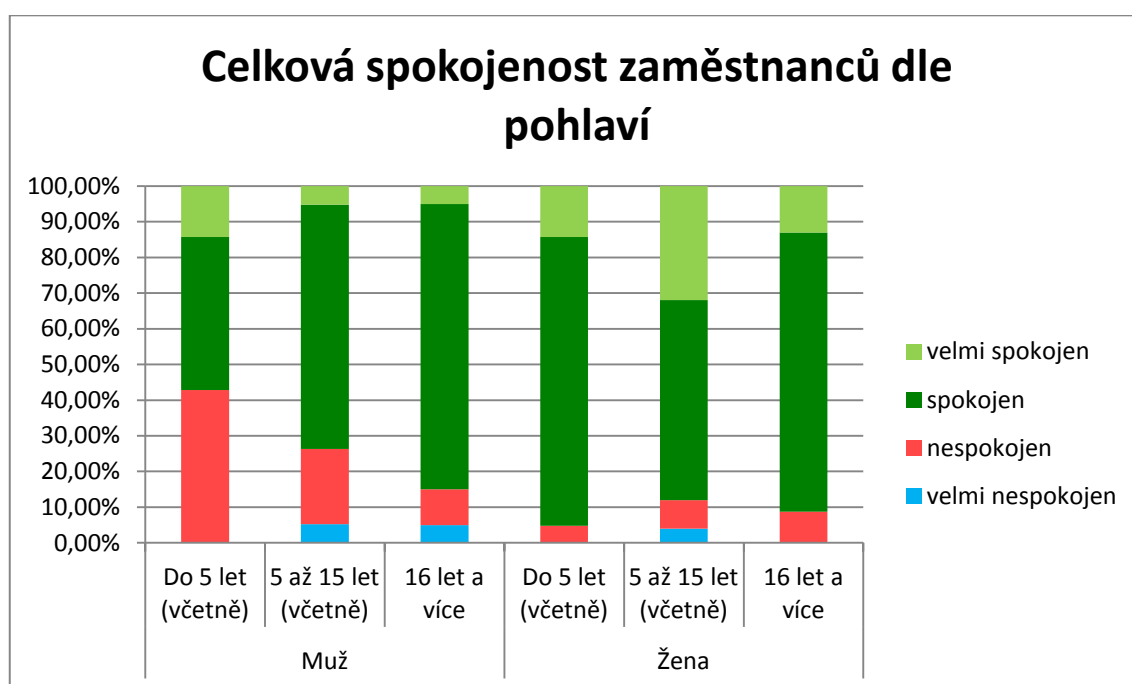
Ve výše uvedeném grafu č. 4 byli vyhodnoceni pouze zaměstnanci se středoškolským a vysokoškolským vzděláním, protože další druhy vzdělání tvoří zanedbatelnou skupinu zaměstnanců a graf by byl díky těmto údajům nepřehledný. Zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním byli zahrnuti do skupiny středoškoláků. Nejspokojenější skupinou jsou středoškoláci ve věku nad 51 let, kde nebyla zaznamenána vůbec žádná nespokojenost.

Zajímavé výstupy vyplynuly z grafu č. 5 Celková spokojenost zaměstnanců dle délky trvání zaměstnání a návaznosti na pohlaví, kde je zřejmé, že ženy s trváním délky zaměstnání do 5 let včetně jsou v zaměstnání nejvíce spokojené. Jedná se o mladé ženy, které ve státní správě cítí možnost skloubení pracovního vytížení a péče o malé děti. Ženy v této kategorii jsou krátce po dostudování, jedná se většinou o jejich první zaměstnání, ve kterém získávají prvotní praktické profesionální zkušenost a zároveň předpokládají v blízké budoucnosti nástup na mateřskou dovolenou. Ve státní správě cítí stabilitu a očekávají, že po mateřské dovolené nastoupí zpět, třeba i na částečný úvazek.

Další významnou spokojenou skupinou jsou ženy s praxí 16 let a více. Jedná se o ženy, které mají bohaté pracovní zkušenosti, jež dokážou správně využít a preferují stabilitu a jistotu v pracovním poměru, stále pracovní době i ustálenost pracovního kolektivu. Z celkového počtu 92 žen, z této kategorie, které na tuto otázku odpověděly, jich je spokojeno 67 a 1 dokonce velmi spokojeno.

Nespokojenou skupinu pak tvoří mladí muži, kteří jsou průbojnější, inovativnější a jsou často zklamáni určitou „zkostnatělostí“, se kterou se obecně státní správa stále potýká a v neposlední řadě také nízkými příjmy.

Graf 5: Celková spokojenost dle délky v zaměstnání a členění dle pohlaví



Zdroj: Autor

Spokojenost s přímým nadřízeným

V hodnocení oblasti spokojenosti s přímým nadřízeným se zaměstnanci vyjádřili velmi pozitivně. To má zcela jistě velký podíl na celkové spokojenosti zaměstnanců.

46 pracovníků je velmi spokojeno se svým přímým nadřízeným, dalších 67 je spokojeno a jen 16 zaměstnanců je nespokojeno a jen 6 zcela nespokojeno. 5 respondentů na tuto otázku neodpovědělo. V tabulce č. 3 jsou uvedeny postoje všech dotazovaných zaměstnanců.

Tabulka 3: Spokojenost s přímým nadřízeným dle délky v zaměstnání a členění dle pohlaví

	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen	Celkový součet
Muž	15	20	7	2	44
Do 30 let (včetně)	1	5	2		8
31 až 50 let (včetně)	11	8	1	2	22
51 let a více	3	7	4		14
Žena	31	47	9	4	91
Do 30 let (včetně)	8	13	2	2	25
31 až 50 let (včetně)	14	19	6	1	40
51 let a více	9	15	1	1	26
Celkový součet	46	67	16	6	135

Zdroj: Autor

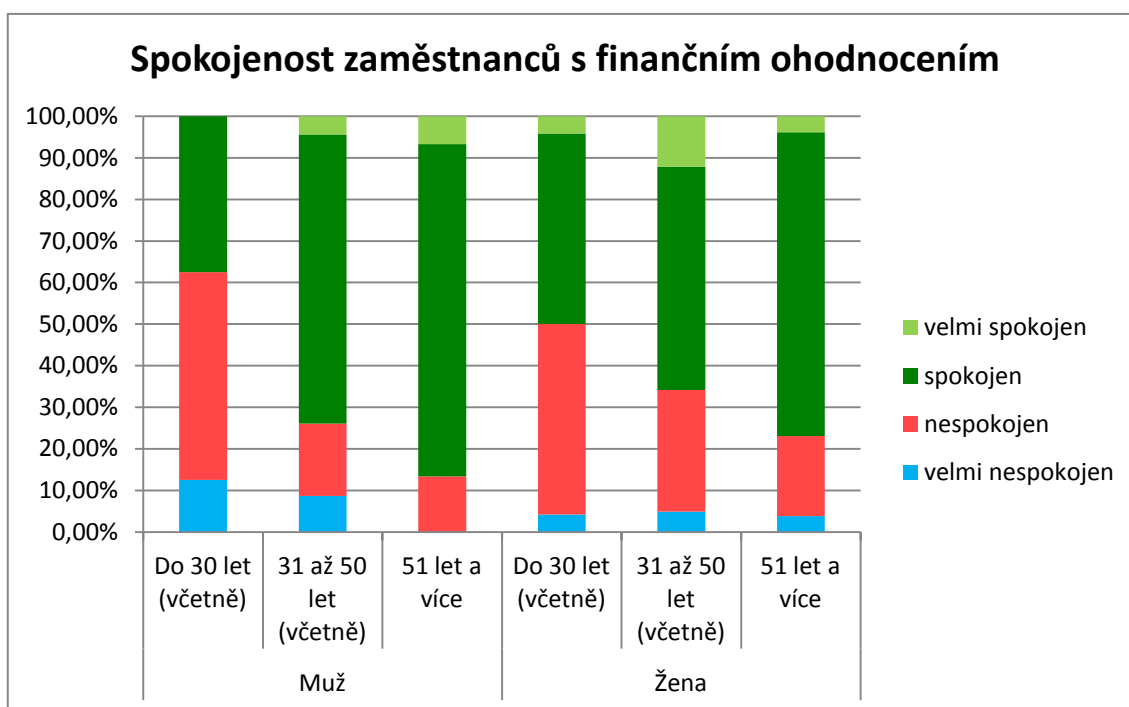
Spokojenost s možností pracovního postupu

Na otázku „Jak hodnotíte možnost postupu ve vaší organizaci“ odpověděli respondenti spíše negativně. 5 z dotazovaných odpovědělo velmi dobře, 12 dobře, 50 průměrně a 73 dotazovaných, tedy největší skupina, odpověděla negativně. Tedy, že žádnou možnost pracovního postupu nevidí. Což je samozřejmě pro zaměstnance silně demotivující.

Spokojenost s finančním ohodnocením

Překvapivě velká část zaměstnanců státní správy, je vcelku spokojena se svým finančním ohodnocením, což znázorňuje i graf č. 6. Určitě k tomu přispěla i finanční krize, která se dotkla prakticky všech odvětví a lidé si velmi dobře uvědomují výhody stabilního a kvalitního zaměstnání. Velkou roli v tomto hodnocení však hraje i kvalita pracovního prostředí a kultura organizace jako taková.

Graf 6: Spokojenost s finančním ohodnocením dle věku a pohlaví



Zdroj: Autor

Nespokojeni s finančním ohodnocením jsou dle tohoto výzkumu především mladí vysokoškoláci, muži, pro které jsou příjmy v této sféře pro tuto věkovou kategorii nesrovnatelné s příjmy ve sféře soukromé. Na straně druhé si často při svém hodnocení ani oni zcela jistě neuvědomují, že právě vyšší výdělků jsou podmíněny často mnohem vyšším pracovním nasazením, delší pracovní dobou a velmi často i stresem, který daná práce přináší.

4.2.2. Pracovní klima a vnitřní komunikace

Pracovní klima organizace bylo šetřeno prostřednictvím dotazů na mezilidské vztahy na pracovišti, pracovní podmínky (pracovní prostředí), dostupnost a kvalitu technologií, dosažitelnost informací a rovné zacházení.

Pracovní podmínky

Na otázku „Jak hodnotíte pracovní podmínky“ odpovědělo celkem 137 z dotazovaných, z toho 91 žen a 46 mužů. Negativně na tuto otázku odpovědělo pouze 10 dotazovaných. 46 respondentů odpovědělo, že hodnotí pracovní prostředí velmi dobře a 81 dobře. Z toho je zřejmé, že státní zaměstnavatelé se o své zaměstnance z tohoto pohledu starají velmi uspokojivě.

Dostupnost a kvalita technologií

I v otázce dostupnosti a kvality technologií odpověděli zaměstnanci velmi pozitivně. Z celkového počtu 138 odpovědí bylo 36 hodnoceno jako velmi dobře, 84 dobře a jen 17 hodnotilo tuto dotazovanou problematiku jako špatnou a pouze 1 jako velmi špatnou.

Mezilidské vztahy na pracovišti

Vzhledem k tomu, že právě mezilidské vztahy na pracovišti mohou ovlivňovat produktivitu práce, je důležité se zaměřit i na tuto oblast. Často je zaměstnavateli tato problematika opomíjena, neboť mají za to, že to nespadá do jejich kompetence. Na tuto otázku odpovědělo celkem 136 dotazovaných. 42 zaměstnanců hodnotí vztahy jako velmi dobré, 72 jako dobré, 21 jako špatné a pouze 1 jako velmi špatné. V tomto ohledu je na tom státní správa znatelně lépe, než větší organizace soukromého sektoru, kde právě rivalita a „boj o přežití“ a lepší finanční ohodnocení v tomto ohledu hraje velikou roli.

Dostupnost potřebných informací

Na otázku dostupnosti informací odpovědělo 136 zaměstnanců. 108 zaměstnanců hodnotí kvalitu dostupnosti informací velmi dobře či dobře. Je to tedy 79,4% z celkového počtu navrácených odpovědí, což je velmi dobré zjištění. V současné době, kdy je možné veškeré informační toky uskutečňovat přes informační technologie, tedy e-mailem, prostřednictvím Internetu či Intranetu, vnitřního časopisu atd. se nejedná o komplikovanou záležitost a je tedy pouze na zaměstnavateli, jak se k této problematice postaví a v jakém množství zaměstnancům informace poskytne. Jako špatnou dostupnost informací hodnotilo 25 a velmi špatnou 3 zaměstnanci.

4.2.3. Rovné zacházení na pracovišti

Oblast rovného zacházení či diskriminace na pracovišti bylo v minulosti velmi ožehavé a skrývané téma. V současné době je však již hojně diskutováno a jakékoliv formy diskriminace jsou postihovány. Oblast rovného zacházení na pracovišti byla analyzována v několika oblastech: šikana ze strany svých nadřízených, šikana ze strany svých kolegů, nerovné zacházení kvůli pohlaví a nerovné zacházení kvůli věku.

Ze všech dotazovaných odpovědělo 104 zaměstnanců, že nikdy nebyli šikanováni ze strany svých nadřízených, 20 zaměstnanců zřídka, 8 občas a 3 velmi často, 5 neodpovědělo vůbec.

Ze všech 135 navracených odpovědí na dotaz šikany ze strany kolegů odpovědělo 123 zaměstnanců, že se nikdy se žádnou šikanou nesetkali. 7 odpovědělo, že zřídka, 4 občas a 1 zaměstnanec velmi často.

Na dotaz „Cítíte nerovné zacházení kvůli svému pohlaví“ odpovědělo celkem 136 respondentů. 121 respondentů odpovědělo, že nebyli nikdy kvůli svému pohlaví šikanováni. Jedna žena odpověděla, že byla šikanována občas a jedna velmi často. Devět žen pak odpovědělo, že byly šikanovány zřídka. Je sice potěšující, že většina zaměstnanců se s podobnou problematikou nikdy nesetkala, ale i to malé procento, které se s tímto problémem muselo potýkat, jak vyplývá z průzkumu, má svoji váhu a stojí za povšimnutí.

4.2.4. Spokojenost s benefity, jejich využívání

Jeden z nejdůležitějších benefitů ve státní správě pro své zaměstnance je oblast vzdělávání. Do této oblasti spadá vzdělávání v počítačové gramotnosti, výuka cizích jazyků, různé druhy specializovaných kurzů a také zvyšování kvalifikace formou studia na vyšších a vysokých odborných školách.

Možnosti vzdělávání v oblasti informačních technologií

Dle posledních statistických průzkumů vyplývá, že 98% organizací státní správy je napojeno na vysokorychlostní internet a 90% informací lze zjistit přes webové stránky dané organizace. Informační technologie dnes vládou světem, a proto je nezbytné, aby i zaměstnanci státní správy byli v této oblasti vzdělávání a pravidelně proškolení. Proto benefity ve formě vzdělávání zaměstnanců v oblasti IT jsou nezbytnou nutností.

Údaje v souhrnné tabulce č. 4 svědčí o tom, že zaměstnanci tohoto druhu vzdělávání využívají v 32%, což činí 67 osob z celkového množství dotazovaných a navracených odpovědí. Nejpočetnější skupinou jsou ženy ve věku 31 až 50 let. Nejmenší skupinu tvoří muži do 30 let, kteří s technikou pracují na velmi dobré úrovni a nepotřebují tedy tyto kurzy navštěvovat v takové míře, jako právě výše zmiňované

ženy. Výpočetní technika a různé druhy programového vybavení jsou pro muže akceptovatelné v daleko větší míře, než je tomu u žen obecně.

Tabulka 4: Využívání počítačových kurzů zaměstnanci dle věku a pohlaví

Počítačové kurzy	
Muž	24
Do 30 let (včetně)	5
31 až 50 let (včetně)	10
51 let a více	9
Žena	43
Do 30 let (včetně)	11
31 až 50 let (včetně)	19
51 let a více	13
Celkový součet	67

Zdroj: Autor

Možnosti vzdělávání v oblasti cizích jazyků

Možnosti studia cizích jazyků při zaměstnání využívá celkem 43 respondentů, což je 30,7% z celku. Žen je v této skupině téměř dvojnásobek. Největší počet žen je z nejmladší kategorie, tedy do 30 let. U mužů je to pak věková skupina 31 až 50 let. Podrobné vyobrazení údajů je v tabulce č. 5.

Tabulka 5: Využívání jazykových kurzů zaměstnanci dle věku a pohlaví

Jazykové kurzy	
Muž	15
Do 30 let (včetně)	4
31 až 50 let (včetně)	8
51 let a více	3
Žena	28
Do 30 let (včetně)	12
31 až 50 let (včetně)	10
51 let a více	6
Celkový součet	43

Zdroj: Autor

Možnosti vzdělávání v oblasti následného studia při zaměstnání

Sumarizovaná data z tabulky č. 6 znázorňují využívání možnosti studia při zaměstnání v členění dle věku a pohlaví. Možnosti studia (myšleno tím dodělávání si vzdělání při zaměstnání) využívá 29 dotazovaných, což je téměř 21%. Toto číslo je celkem vysoké a vypovídá o svědomitém přístupu zaměstnanců, kteří si doplňují vzdělání, což při plném pracovním nasazení není zrovna jednoduché. Větší procento pak opět tvoří ženy, které jsou houževnatější a na rozdíl od mužů dokážou lépe skloubit své pracovní povinnosti, domácnost i studium. Je to zcela jistě způsobeno i tím, že nějaký čas strávily doma s dětmi na mateřské a rodičovské dovolené a mají určitý deficit po kontaktu s lidmi, sebevzdělávání, prosazení se.

Pouze malé procento, konkrétně 0,5% dotazovaných, využívá možností vzdělávání z jiných oblastí. Většina zaměstnavatelů ani jiné možnosti nenabízí.

1% ze všech dotazovaných pak uvedlo, že nevyužívá žádné z možností vzdělávání se.

Tabulka 6: Využívání možnosti studia při zaměstnání dle věku a pohlaví

Možnost studia při zaměstnání	
Muž	5
31 až 50 let (včetně)	5
Žena	24
31 až 50 let (včetně)	13
51 let a více	1
Do 30 let (včetně)	10
Celkový součet	29

Zdroj: Autor

Využívání možnosti stravování či stravenek

Na možnost využívání bonusu ve formě příspěvku na stravování odpovědělo 136 dotazovaných. 110 zaměstnanců využívá pravidelně této možnosti, 10 zaměstnanců občas, 2 zaměstnanci nikdy a 14 zaměstnanců spíše ne. Tato forma benefitů je často považována za samozřejmost a není přijímána jako něco nadstandardního. V celkovém

příjmu zaměstnance by však i tato položka hrála podstatnou úlohu. Především organizace s větším počtem zaměstnanců mají ve většině případů i vlastní jídelny s variabilními možnostmi stravování a i to je pro zaměstnance zcela jistě přínosem a přispívá k dobrému pracovnímu prostředí.

Dodatková dovolená

Stejně jako předchozí druh benefitu, je i tento významným finančním nákladem pro zaměstnavatele a zaměstnanci by to měli takto vnímat. 47 respondentů odpovědělo, že organizace takový druh benefitu vůbec neposkytuje. 91 zaměstnanců odpovědělo kladně a 2 neodpověděli vůbec.

Sportovní a kulturní vyžití, penzijní pojištění

Na tuto otázku odpovědělo pouze 127 z dotazovaných. 21 z nich odpovědělo, že uvedený druh výhod organizace vůbec neposkytuje. U mnoha organizací je daný finanční limit na zaměstnance a on sám se může rozhodnout, jakým způsobem ho využije. Zda na sportovní, kulturní vyžití či penzijní pojištění. 49 zaměstnanců této možnosti využívá a zbývajících počet 57 zaměstnanců toho nevyužívá.

Příspěvek na rekreaci

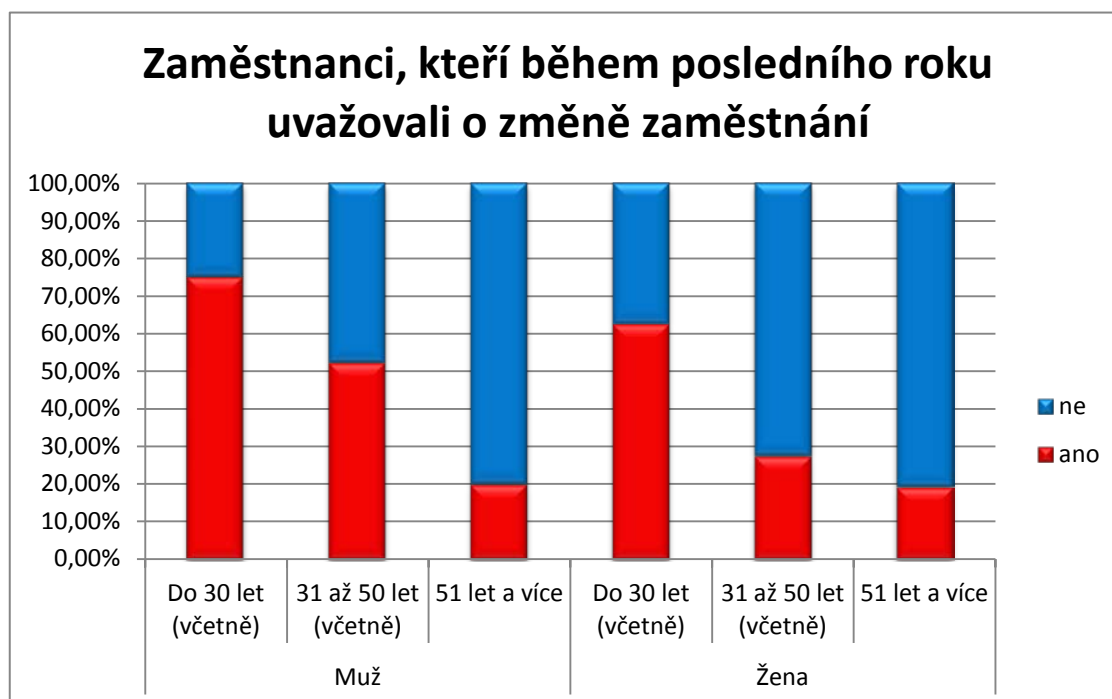
Stejně jako na předchozí otázku i zde odpovědělo 127 respondentů. 33 z nich odpovědělo, že jejich organizace tuto variantu nenabízí. 37 zaměstnanců danou možnost využívá a 49 spíše ne, případně vůbec ne. Podle mých zkušeností je i tento příspěvek jedna z možností balíčku využití příspěvku z FKSP a administrativní náročnost proplacení tohoto poplatku, obzvláště v případě cestování přes cestovní kancelář, je někdy tak náročná, že to mnoho zaměstnanců, především mužů, odradí.

4.2.5. Perspektiva, pracovní růst, zvažovaná změna zaměstnání

Celkem 52 zaměstnanců odpovědělo, že během posledního roku uvažovali o změně zaměstnání, což je z celkového počtu odpovědí poměrně vysoké číslo. V procentuálním vyjádření se jedná o 37% ze všech dotazovaných. Největší skupinu tvoří mladí lidé do 30 let a to v počtu 25. Nejmenší skupinou jsou pak zaměstnanci od 51 let výše. V členění dle pohlaví jsou to ve větší míře muži než ženy, o tom vypovídá graf č. 7.

Jako důvod pro změnu zaměstnání vidí 28 zaměstnanců nedostatečné finanční ohodnocení, 2 uvedli špatné mezilidské vztahy, 3 kvalitativní nedocení a 4 jiné důvody.

Graf 7: Zaměstnanci, kteří během posledního roku uvažovali o změně zaměstnání



Zdroj: Autor

4.3. Návrhy možných zlepšení

Návrhy na zlepšení spokojenosti zaměstnanců by měly vycházet z poznatků získaných v zaměstnaneckých anketách, popřípadě ročních hodnotících pohovorů s jednotlivými zaměstnanci, které by měly být součástí efektivní personální politiky každé organizace. Výše uvedené nástroje zpětné vazby dokážou obsáhnout velké množství zaměstnanců a zároveň řešené problematiky. Ideální variantou je možnost srovnání vývoje v čase.

4.3.1. Otevřený dialog a vzájemná komunikace

Pocit sounáležitosti s danou organizací funguje na principu vzájemné komunikace a to zdola nahoru, shora dolů a zároveň i v rovině horizontální. Proto je nutné tuto komunikaci podporovat a pravidelně realizovat.

Mnoho zaměstnanců nezájem ze strany svých nadřízených, nevyslovení pochvaly a neinformovanost, velmi intenzivně vnímají a považují za velmi demotivující.

Dle mého názoru by se anketa zaměstnanců měla provádět minimálně jednou za dva roky a každý rok pak uskutečňovat výroční hodnotící rozhovory. Výroční hodnotící rozhovory by měly být vedeny na základě zpracované jednotné metodiky. Cílem hodnotícího rozhovoru je nejen analýza pracovních výsledků, ale i požadavky zaměstnance na jeho další profesní rozvoj. Součástí hodnocení zaměstnance je i motivace pro jeho další pracovní realizaci.

Navrhovaná zlepšení vzájemné komunikace by měla vycházet z výsledků zaměstnaneckých anket.

Vhodným doplňkem interní komunikace je vydávání vnitřního časopisu, kdy zástupci zaměstnanců jsou přímo členy redakční rady a který by měl být vedením organizace také podporován. Samozřejmostí by mělo být, že příspěvky zaměstnanců, byť polemické, budou v souladu s etickým kodexem dané organizace.

Dalšími formami společné komunikace mohou být team buildingové a sportovní aktivity, výjezdní porady dále pak elektronická pošta, internet či intranet.

Zapojování zaměstnanců do různých týmů, mezinárodních misí či vzájemných asistencí a dalších společných projektů je další příležitostí pro začlenění pracovníků do aktivit organizace, což podporuje jejich angažovanost v souladu se strategickými cíli dané společnosti.

Posílení přímé komunikace, která je vnímána zaměstnanci jako velmi přínosná, a to všemi dostupnými prostředky jen posílí spokojenost zaměstnanců.

4.3.2.Řízení kariérního rozvoje

Nejrizikovější skupinou z pohledu nespokojenosti zaměstnanců jsou dvě věkové kategorie nejmladších mužů, přičemž překvapivě nejméně nespokojeni jsou zaměstnanci ve věkové kategorii 31 až 50 let.

Vhodným prostředkem pro udržení těchto zaměstnanců by mohl být tzv. Kariérní řád, dle kterého by byl řízen kariérní rozvoj vybraných zaměstnanců. Tito zaměstnanci jsou systematicky připravováni na manažerské či expertní pozice v souladu

s potřebami a cíli organizace. Trvalý profesní růst funguje jako nástroj pro spokojenost daných zaměstnanců a eliminuje riziko jejich odchodu z organizace.

4.3.3. Péče o zaměstnance, zaměstnanecké výhody

Všechny organizace státní správy mají vypracovány systémy odměňování zaměstnanců. Tyto systémy jsou provázány s Katalogem činností, který je pro státní správu závazný. V Katalogu činností jsou propojeny jednotlivé pracovní pozice na platové třídy a stupně spolu s dosaženým vzděláním. Motivační charakter by měl mít osobní příplatek, který by měl být přidělován na základě kvality odvedené práce, je nenárokový a je navrhován vedoucím pracovníkem. Individuální systémy odměňování pak mají být ještě rozšířeny o hodnocení zaměstnanců v návaznosti na plnění strategických cílů organizace, prioritních úkolů či zapojení do různých druhů týmů a projektů a jejich úspěšné a efektivní realizace.

Vzdělávání zaměstnanců ve státní sféře vychází z několika oblastí, které jsou vzájemně propojovány a realizovány. V první řadě je vše vázáno na finanční rozpočet, který má daná organizace pro tento účel vymezen.

Vykonávaná práce ve státním sektoru vyžaduje příslušnou odbornost zaměstnanců pro kvalitní zvládnutí pracovních úkonů a tomu tedy odpovídá i struktura zaměstnanců podle dosaženého vzdělání, tedy nejvíce zaměstnanců s terciální sférou vzdělávání.

I zákon o státních úřednících, který je právě v závěrečné fázi schvalování, počítá s vyšší vzdělaností těchto úředníků a jejich pracovní pozice budou tímto i podmíněny.

V současné době je Česká republika jedinou zemí Evropské unie, která nemá platnou právní normu pro státní úředníky.

Problematiku vzdělávání by měl řešit Katalog vzdělávání, kde jsou specifikovány jednotlivé oblasti vzdělávání, kurzy a další možnosti zvyšování si kvalifikace. V rámci reciprocity a úspory vlastních finančních prostředků organizace, mohou mezi sebou zaměstnanci státní správy využívat různé druhy kurzů. Velmi často školí pracovníci jedné státní instituce zaměstnance instituce jiné. Zajímavé by tedy bylo, školiteli nabídnout nějaký kurz či školení z jejich vnitřních zdrojů jako druh bonusu.

Při zvyšování kvalifikace se souhlasem zaměstnavatele je často vzdělávání podporováno mimo jiné i tím, že je zaměstnancům umožňováno v jednotlivých

pracovních dnech vybírat placené studijní volno (míněno tím vzdělávání pro zvýšení kvalifikace probíhající při zaměstnání). Aby nedocházelo k fluktuaci těchto zaměstnanců, uzavírají zaměstnavatelé s těmito zaměstnanci tzv. Kvalifikační dohody. Zaměstnanci se podpisem smlouvy zavazují k tomu, že za umožnění zvýšení si kvalifikace jsou po určitou dobu u dané organizace pracovně vázáni. Vzdělávání by však mělo být podporováno nejen individuálně, ale i např. týmově. Týmové vzdělávání, které může být napojeno na specifickou činnost oddělení či projektu, by mohlo být spojením vzdělávání a tzv. team buildingu.

Nedílnou součástí vhodných motivačních prvků jsou i pružná pracovní doba, kterou je možné v souladu se zákonem a plněním pracovních povinností přizpůsobovat i ročním obdobím, dále zajištění stravování zaměstnanců a to jak formou stravenek, tak poskytováním stravovacích služeb. Na stravování zaměstnanců organizace přispívají jak z Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) a dále na stravování mohou přispívat i odborové organizace.

Jako další forma benefitů jsou i příspěvky pro zaměstnance z FKSP, které jsou definovány v Kolektivní smlouvě (např. rekreace, masáže, penzijní připojištění, kulturní akce). Podmínky čerpání z Fondu kulturních a sociálních potřeb vycházejí z vyhlášky MF č. 114/2002 Sb., ve znění pozdějších předpisů.

5. ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo zjištění celkové spokojenosti zaměstnanců státní správy a faktorů, které tuto spokojenost nejvíce ovlivňují. Vzhledem k faktu, že sama delší dobu pracuji ve velkém státním úřadu, mohu porovnávat výsledky této práce s mými osobními zkušenostmi a s personální prací.

Po provedeném průzkumu, sumarizaci a podrobném hodnocení získaných dat bylo provedeno vyhodnocení a návrhy opatření.

Dotazníkem bylo obesláno 210 zaměstnanců státní správy a odpovědělo na něj 140 z dotazovaných tj. respons 66,6%. Z toho bylo 93 žen a 47 mužů. Jednalo se o zaměstnance velkých státních úřadů a organizací, které se nacházejí v Praze. Zaměstnanci těchto organizací mají v absolutní většině vysokoškolské vzdělání a jedná se tedy o zaměstnance s významným potenciálem, které by si i státní zaměstnavatel měl snažit udržet.

Organizace státní správy mají systémy řízení lidských zdrojů propracovány velmi kvalitně, neboť právě lidské zdroje jsou jejich hlavní devizou a tito zaměstnavatelé velmi dobře vědí, že pouze ti zaměstnanci, kteří se ve svém zaměstnání cítí dobře, pracují bez stresu a v dobrých pracovních podmínkách vykazují i lepší pracovní výkonnost.

Prokázání základního cíle této práce bylo dosaženo výsledky výzkumu celkové spokojenosti zaměstnanců státní správy. Zaměstnanci státní správy jsou ve významné míře (71,74%) celkově spokojeni se svým zaměstnáním, jsou si pochopitelně vědomi stability zaměstnání, dobrých pracovních vztahů i pracovních podmínek, které jim tento typ zaměstnavatele přináší. Pracovní klima v těchto organizacích je vnímáno vysokým procentem zaměstnanců pozitivně.

Ve vyhodnocení ankety se objevují také aspekty, které zaměstnanci vnímají jako problematické a ve kterých je tedy třeba dosáhnout změn a zlepšení. Navrhovaná zlepšení jsou jedním z bodů této práce (posílení vzájemné komunikace, generační výměna, řízení kariérního rozvoje). Nedílnou součástí hodnocení je i doporučení na zpětnou vazbu nadřazených směrem k podřízeným, na kterou by měl být kladem mnohem větší důraz.

Jako jeden z nejdůležitějších činitelů přínosu této práce vidím v důležitosti generační výměny vedoucích pracovníků na jednotlivých pozicích všech stupňů státní správy. Nebát se dosazovat na vedoucí pozice mladší zaměstnance v souladu s jejich vzděláním, schopnostmi a zkušenostmi., což je nakonec i ve shodě s již několikrát přepracovaným a částečně i schváleným návrhem služebního zákona.

6. SUMMARY

The aim of this bachelor's thesis was to find overall employees' satisfaction within state administration and factors that are the mostly involved in this problem. Regarding the fact I have been the employee of the large state administration office I can compare the results of this thesis with my own personal experience.

After the performed survey, summarization and detailed evaluation of acquired data, there was performed assessment and measures were suggested.

Questionnaires were delivered to 210 employees of state administration and 140 of them answered which is 66.6%. Composition of the group was 93 women and 47 men. Those people were employees of large state administration offices and organizations located in Prague. Absolute majority of those employees has a university degree which means that they are employees with high potential and even state organization should try to keep them.

State administration organizations have human resource management systems developed on high quality level, because human resources are their main asset and those employers know very well, that only employees who feel comfortable in their job, work without stress in good a working conditions have better work performance.

The research has proved high rate of overall employees' satisfaction (71.74%) within state administration, which was the primary goal of that thesis. Employees are naturally aware of job stability, good workplace relationships and good work conditions, which are the benefits of this type of employer. Working climate in those organizations is perceived positively by high percentage of employees.

We can find some problematic aspects in the assessment of the survey. Those are the aspects determined to be improved. Suggested improvements are one of the key points of this thesis e.g. strengthening of mutual communication, generation change or career development management. Inseparable part of assessment is also recommendation for putting more emphasis of feedback from superiors to subordinates.

One of the most important contributions of this thesis I personally consider the emphasis on importance of generation change of managers of different levels within the state administration. The offices should not be afraid to install younger employees to management positions in compliance with their education, skills and experience. Which

is after all in conformity with, several times reworked and partially passed, State service Act.

Keywords:

State administrativ

Human resource

Motivation

Employees satisfaction

7. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

1. ARMSRONG, Michael: *Odměňování pracovníků*, Praha, Grada Publishing, 2009, ISBN: 978-80-247-2890-2
2. ARMSTRONG, Michael: *Řízení lidských zdrojů*, Praha, Grada Publishing, 2007, ISBN: 978-80-247-147-3
3. BARTÁK, Jan: *Quo vadis, personalistiko?*, Praha, Alfa nakladatelství, 2010, ISBN: 978-80-87197-35-6
4. BELCOURT Monica, WRIGHT Philip C.: *Vzdělávání pracovníků a řízení pracovního výkonu*, Praha, Grada Publishing, 1998, ISBN: 80-7169-459-2
5. BĚLOHLÁVEK, František: *Osobní kariéra*, Praha, Grada Publishing, 1994, ISBN 80-7169-083-X
6. BLAŽEK, Ladislav: *Management – Organizování, rozhodování, ovlivňování*, Praha, Grada Publishing, 2011, ISBN: 978-80-247-3275-6
7. BROOKS, Ian: *Firemní kultura, jedinci, skupiny, organizace a jejich chování*, Brno, Computer press, 2003, ISBN: 80-7226-763-9
8. Dědina Jiří, Cajthamr Václav, *Management a organizační chování*, Praha, Grada Publishong, 2005, ISBN: 978-80-247-3348-7
9. HAGEMANNOVÁ, Gisela: *Motivace*, Praha, Victoria Publishing, 1992, ISBN: 80-85865-13-0
10. HRONÍK, František, *Hodnocení pracovníků*, Praha, Grada Publishing, 2006, ISBN: 80-247-1458-2
11. KISLINGEROVÁ, Eva a kol., *Nová ekonomika- nové příležitosti?*, Praha, Nakladatelství C.H.BECK, 2011, ISBN: 978-80-7400-403-2
12. KOCIANOVÁ Renata, *Personální činnosti a metody práce*, Praha, Grada Publishing, 2010, ISBN: 978-80-247-2497-3
13. KOUBEK, Josef, *Řízení lidských zdrojů*, 2. vydání, Praha: Management Press, 1997, 350 s., ISBN 80-85943-51-4
14. LUKÁŠOVÁ Růžena: *Organizační kultura a její změna*, 2010, Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-2951-0

15. MACHÁČEK, Iva, *Zaměstnanecké benefity*, 2010, Nakladatelství C.H. BECK, ISBN: 978-80-7400-301-1
16. MAYEROVÁ, Marie, *Stres, motivace a výkonnost*, Praha, Grada Publishing, 1997, ISBN: 80-7169-425-8
17. MIKULÁŠTÍK, Milan, *Komunikační dovednosti v praxi*, Praha, Grada Publishing, 2010, ISBN: 978-80-247-2339-6 (není použito)
18. NAKONEČNÝ, Milan: *Sociální psychologie organizace*, Praha, GRADA Publishing, a.s., počet stran:228, vydání 1. 2005
19. OCHRANA František, PAVEL Jan, Vítek Leoš a kol., *Veřejný sektor a veřejné finance*, Praha, 2010, Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-3228-2
20. PAUKNEROVÁ Daniela, *Psychologie pro ekonomy*, 2. vydání, 2006, Grada Publishing, ISBN: 978-80-247-1706-9
21. PITRA Zbyněk, *Základy managementu*, Praha, 2007, Professoinal Publishing, ISBN: 978-80-86946-33-7
22. PLAMÍNEK, Jiří, *Tajemství motivace*, Praha, 2010, Grada Publishing, ISBN 978-80-247-3447-7
23. POTŮČEK Martin a kol., *Veřejná politika*, Praha, 2005, Sociologické nakladatelství SLON, ISBN: 80-86429-50-4
24. PROVAZNÍK, Vladimír a kolekti, *Psychologie pro ekonomy a manažery*, Praha, Grada Publishing, 2002,
25. PROVAZNÍKOVÁ Romana, *Financování měst, obcí a regionů*, 2.vydání, 2009, Praha, Grada Publishing., ISBN: 978-80-247-6373-6
26. ROLÍNEK, Ladislav, *Management I.*, 2003, Jihočeská univerzita, Zemědělská fakulta, 94 str., vysokoškolská skripta
27. SALZBRUNN,Rudolf, POBOŘIL, Martin, *Řízení lidských zdrojů*, Ostrava, UNION, 2005, s. 171, ISBN 80-86764-32-X
28. SYNEK, Miroslav a KISLINGEROVÁ, Eva a kol.: *Podniková ekonomika*, 5. přepracované vydání, 2010, C.H. BECK vydavatelství, ISBN: 978-80-7400-336-3
29. VEBER, Jaromír a kol., *Management základy, prosperita, globalizace*, Praha: Management Press, s.r.o., 2006, s.700, ISBN 80-7261-029-5
30. VODÁK Josef, KUCHARČÍKOVÁ Alžběta, *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*, Praha, 2011, Grada Publishing, 2.vydání,ISBN 978-247-3651-8

Internetové zdroje:

1. Ministerstvo vnitra ČR – *Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost*, Kadečka Stanislav, Riegel Filip
<http://mvcr.cz//odk2/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx> (online, 20_10_2012)
2. Ministerstvo vnitra ČR – *Modernizace veřejné správy*
<http://mvcr.cz/clanek/modernizace-verejne-spravy-49614.aspx> (online, 20_12_2012)
3. Výzkumný Ústav Práce a Sociálních Věcí – *Manuál pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců*, Praha, 2007
<http://praha.vupsv.cz/Fulltext/manual.pdf> ,(online, 1_11_2012)
4. Český statistický úřad
http://czso.cz/csu/tz.nsf/i/vzdelavani_dospelych_v_roce_2007 - (on-line, 10_12_2012)

8. SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Schéma veřejné správy.....	12
Obrázek 2: Obecný úkol řízení lidských zdrojů	16
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb.....	20
Obrázek 4: Rámec pro tvorbu ukazatelů a měření v perspektivě učení a růstu.....	28

Graf 1: Response oslovených	33
Graf 2: Rozdělení respondentů podle věku.....	34
Graf 3: Délka trvání zaměstnání	35
Graf 4: Celková spokojenost zaměstnanců dle dosaženého vzdělání.....	37
Graf 5: Celková spokojenost dle délky v zaměstnání a členění dle pohlaví.....	38
Graf 6: Spokojenost s finančním ohodnocením dle věku a pohlaví	40
Graf 7: Zaměstnanci, kteří během posledního roku uvažovali o změně zaměstnání.....	46

Tabulka 1: Pohlaví oslovených.....	34
Tabulka 2: Charakteristika respondentů dle vzdělání.....	36
Tabulka 3: Spokojenost s přímým nadřízeným dle délky v zaměstnání a členění dle pohlaví	39
Tabulka 4: Využívání počítačových kurzů zaměstnanci dle věku a pohlaví.....	43
Tabulka 5: Využívání počítačových kurzů zaměstnanci dle věku a pohlaví.....	43
Tabulka 6: Využívání možnosti studia při zaměstnání dle věku a pohlaví	44

9. PŘÍLOHY

9.1. Anketa spokojenosti zaměstnanců státní správy

Tento dotazník bude využit jako podkladový materiál pro bakalářskou práci.

*Povinné pole

Věková skupina *

- ☐ Do 30 let (včetně)
- ☐ 31 až 50 let (včetně)
- ☐ 51 let a více

Pohlaví *

- ☐ Žena
- ☐ Muž

Doba trvání zaměstnání *

- ☐ Do 5 let (včetně)
- ☐ 5 až 15 let (včetně)
- ☐ 16 let a více

Nejvyšší dosažené vzdělání *

- ☐ Základní
- ☐ Vyučen(a)
- ☐ Vyučen(a) s maturitou
- ☐ Středoškolské s maturitou
- ☐ Vyšší odborné
- ☐ Vysokoškolské

Celková spokojenost se zaměstnáním

	velmi spokojen	spokojen	nespokojen	velmi nespokojen
Jak se celkově cítíte ve svém zaměstnání?	☐	☐	☐	☐
Jste spokojen se svou prací (pracovní náplní)?	☐	☐	☐	☐
Jste spokojen(a) se svým nadřízeným?	☐	☐	☐	☐
Jste spokojen(a) se svým finančním ohodnocením?	☐	☐	☐	☐
Jste spokojen(a) s možností svého pracovního rozvoje?	☐	☐	☐	☐

Pracovní prostředí

	velmi dobře	spíše dobře	spíše špatně	velmi špatně
Jak hodnotíte pracovní podmínky a pracovní prostředí?	☐	☐	☐	☐
Jak hodnotíte dostupnost a kvalitu technologií?	☐	☐	☐	☐

Pracovní klima a vnitřní komunikace

	Velmi dobře	Spíše dobře	Spíše špatně	Velmi špatně
Jak hodnotíte mezilidské vztahy na vašem pracovišti?	☐	☐	☐	☐
Jsou pro vás informace, které potřebujete dosažitelné?	☐	☐	☐	☐
Pokud je ve vaší organizaci vnitřní časopis, jak jej hodnotíte?	☐	☐	☐	☐

Rovné zacházení na pracovišti

	Velmi často	Občas	Zřídka	Nikdy
Cítíte, že jste obětí pracovní šikany ze strany svých nadřízených?	☐	☐	☐	☐
Cítíte, že jste obětí pracovní šikany ze strany svých kolegů?	☐	☐	☐	☐
Pociťujete, že jste byl(a) či jste sexuálně obtěžován(a)?	☐	☐	☐	☐
Cítíte nerovné zacházení kvůli svému pohlaví?	☐	☐	☐	☐

Pokud vaše organizace nabízí uvedené benefity, určete, jak je využíváte:

	Rozhodně ano	Spíše ano	Spíše ne	Vůbec ne	Organizace neposkytuje
Možnost závodního stravování, stravenky	☐	☐	☐	☐	☐
Dodatková dovolená	☐	☐	☐	☐	☐
Možnost vzdělávání	☐	☐	☐	☐	☐
Sportovní, kulturní vyžití	☐	☐	☐	☐	☐
Penzijní pojištění	☐	☐	☐	☐	☐
Příspěvek na rekreaci	☐	☐	☐	☐	☐

Oblast vzdělávání Jaké možnosti vzdělávání využíváte? (Je možno více odpovědí)

- ☐ Jazykové kurzy
- ☐ Počítačové kurzy
- ☐ Ostatní kurzy (psychologická, manažerská školení aj.)
- ☐ Možnost studia při zaměstnání
- ☐ Nevyužívám žádnou možnost vzdělávání
- ☐ Jiné:

Přemýšlel(a) jste během posledního roku o změně zaměstnání?

- ☐ ano
- ☐ ne

Pokud ano, pak hlavním důvodem bylo (Je možno více odpovědí)?

- ☐ Nedostatečné finanční ohodnocení
- ☐ Mezilidské vztahy
- ☐ Kvalitativní nedocenění
- ☐ Jiné:

Děkuji za vyplnění dotazníku.