

Personální a sociálně pedagogické aspekty motivace zaměstnanců Úřadu práce ČR

Bc. Lenka Balajková

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lenka Balajková**
Osobní číslo: **H11049**
Studijní program: **N7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Sociální pedagogika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Personální a sociálně pedagogické aspekty
motivace zaměstnanců Úřadu práce ČR**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.
Vymezení pojmů a teoretických východisek z oblasti motivace, řízení lidských zdrojů.
Příprava metodiky výzkumné části, výběr a charakteristika výzkumného souboru.
Realizace kvantitativního výzkumu pomocí dotazníkového šetření.
Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.
Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah diplomové práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. Praha: Management Press, 2001. ISBN 80-726-1033-3.

NAKONEČNÝ, Milan. Motivace pracovního jednání a její řízení. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-856-0301-2.

PLAMÍNEK, Jiří. Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2448-5.

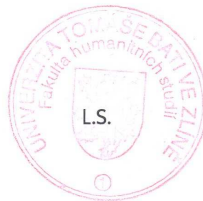
Vedoucí diplomové práce: **doc. PhDr. Mgr. Jaroslav Balvín, CSc.**
Ústav pedagogických věd

Datum zadání diplomové práce: **30. listopadu 2012**

Termín odevzdání diplomové práce: **26. dubna 2013**

Ve Zlíně dne 14. února 2013


doc. Ing. Anežka Lengalová, Ph.D.
děkanka




Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

- elektronická a tištěná verze diplomové práce jsou totožné;
- na diplomové práci jsem pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.

Ve Zlíně 21.4.2019

..... Malý J

¹⁾ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

(1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

2) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacímu zařízení (školní dílo).

3) zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst.

3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat náhrady chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jim dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlíží k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Významným faktorem - hybnou silou, která je důležitým prvkem v řízení lidských zdrojů, je motivace. Vede k plnění pracovních úkolů a dodržování pracovní morálky u zaměstnanců. Na motivaci můžeme nahlížet z hlediska personálních a sociálně pedagogických aspektů. V práci jsou charakterizovány základní pojmy z oblasti motivace, teorie motivace, pracovní motivace, z oblasti řízení lidských zdrojů – zejména vedení a odměňování pracovníků. Z hlediska sociálně pedagogického se motivace dotýká rodiny a dětí. Cílem této práce je zjištění, jaká je současná motivace zaměstnanců Úřadu práce České republiky.

Klíčová slova: motivace, řízení lidských zdrojů, vedení, odměňování, rodina, sladění pracovního a rodinného života, pracovní vyčerpání

ABSTRACT

The motivation is the important factor - driving force which is significant element for human resources management. The motivation helps to fulfil working tasks and keep work attitudes of employees. The motivation can be seen in terms of personnel as well as socially pedagogical aspects. The basic concepts are characterized in this diploma thesis: in the field of motivation, motivation theories, working theories and in the field of resources management – mainly leadership and staff remuneration. From the socially pedagogical point of view the motivation affects the family and the children. The aim of the theses is to identify what the contemporary motivation of the employees of the Employment Office of the Czech Republic is.

Key words: motivation, human resources management, leadership, remuneration, family, work-family balance, workload.

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. PhDr. Mgr. Jaroslavu Balvínovi, CSc. za jeho pomoc, odborné vedení, připomínky a cenné rady, které mi při psaní diplomové práce ochotně poskytl.

Zvláštní poděkování patří členům rodiny za jejich pomoc, psychickou podporu a pochopení, kterého se mi dostávalo během celého studia a nesmírně si toho vážím.

„Nejprve jsem prozkoumal jádro člověka, znám tedy také jeho chtění a jednání“

Friedrich von Schiller

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM	13
1.1 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE STÁTNÍ SPRÁVĚ	13
1.2 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	17
1.3 SOCIÁLNĚ PEDAGOGICKÉ ASPEKTY	17
2 MOTIVACE	19
2.1 ZÁKLADNÍ POJMY	20
2.2 PRACOVNÍ MOTIVACE	22
2.3 TEORIE PRACOVNÍ MOTIVACE	23
3 MOTIVACE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	32
3.1 LIDSKÉ ZDROJE A MOTIVACE	33
3.2 PERSONÁLNÍ ASPEKTY MOTIVACE.....	33
3.3 SOCIÁLNĚ PEDAGOGICKÉ ASPEKTY MOTIVACE	41
II PRAKTICKÁ ČÁST	45
4 POPIS ORGANIZACE	46
4.1 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA ÚŘADU PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY	47
4.2 ZMĚNY NA ÚŘADU PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY	48
4.3 SOUČASNÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM NA ÚŘADU PRÁCE ČESKÉ REPUBLIKY	48
5 ZÁKLADNÍ CÍLE VÝZKUMU	51
5.1 CÍLE VÝZKUMU	52
5.2 VÝZKUMNÉ PROBLÉMY A HYPOTÉZY.....	52
5.3 VÝZKUMNÁ STRATEGIE	53
6 ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU	54
6.1 VÝZKUMNÝ VZOREK	54
6.2 METODY VÝZKUMU	54
6.3 STATISTICKÉ VÝPOČTY	55
7 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DAT	57
7.1 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ.....	57
7.2 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ, OVĚŘENÍ HYPOTÉZ	79
8 VÝSLEDKY A ZÁVĚRY	88

8.1	PERSONÁLNÍ ASPEKTY	88
8.2	SOCIÁLNĚ PEDAGOGICKÉ ASPEKTY	90
8.3	DOPORUČENÍ PRO PRAXI.....	91
ZÁVĚR		92
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY		95
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK		99
SEZNAM OBRÁZKŮ		101
SEZNAM TABULEK.....		102
SEZNAM GRAFŮ		104
SEZNAM PŘÍLOH.....		105
PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK.....		106

ÚVOD

Lidé se bez úřadů neobejdou. Snad každý z nás musel někdy navštívit nějaký úřad a nejednou se setkal s „nepříjemnými a neochotnými“ státními úředníky či zaměstnanci úřadů. Není to však vždy pravidlem. Bohužel v současné době mají lidé s úřady špatné zkušenosti. Je to dáno zejména změnami, které na úřadech probíhají. Typický úředník je podle nich nepříjemný, neochotný, neschopný a mnohdy až arogantní. Lidé si také stěžují, že s nimi úředníci jednají bez patřičné úcty, respektu a jen z pozice autority.

Již několik let pracuji na úřadu, konkrétně na Úřadu práce České republiky, krajské pobočce ve Zlíně a i já jsem byla ve své praxi několikrát svědkem takového nepatřičného chování, které má s profesionálností pramálo společného. Na druhou stranu je však potřeba se úředníků zastat a trochu objasnit vzniklou situaci. Vláda začala již v roce 2010 přijímat balíčky úsporných opatření, které se vyznačovaly mimo jiné tím, že byly neadekvátně sníženy počty úředníků a také mzdová i nemzdová složka platu se značně ztenčila. Při takových změnách, jak personálních, kdy i úřady práce sloučili z okresů do krajů a mnoho zaměstnanců propustili, tak změnách technologických (veškeré změny informačních systémů a programů nejen na výplaty dávek), kdy se objem práce úředníka minimálně ztrojnásobil, se i přesto většina z nich snaží vyjít klientům maximálně vstříc a jsou sami nešťastní a bezradní z toho, že nic nefunguje tak, jak by mělo. Bohužel to bylo překotné rozhodnutí naší vlády, které nebylo vůbec připravené, odzkoušené a nikdo netušil, jak dopadne. V této situaci byla motivace zaměstnanců státní správy natolik otřesena, že se začalo hromadně stávkovat a podávat výpovědi. Děje se to i na Úřadu práce ČR. Je proto potřeba i zde provést zásadnější změny motivačního systému a více motivovat své zaměstnance.

Dnes žijeme v době velkých změn. Svět stability a neměnnosti vystřídal svět obrovských turbulencí, překvapení, šancí a velkých příležitostí pro rozvoj každého jednotlivce. Každý má svobodu volby, rozhoduje sám o sobě, vytváří si vlastní osud a tím přispívá k vytvoření lepší společnosti. Ale aby člověk nebyl otrokem vědeckotechnického pokroku, je důležité hlubší poznání člověka, jak jeho schopností, možností, tak i poznání, proč to či ono dělá a jak to dělá. V dnešním ekonomickém prostředí se mění nároky na kvalitu řízení a do

popředí se dostává efektivní práce s lidskými zdroji. Každý dnes říká, že zaměstnanci jsou ve firmě tou nejdůležitější složkou, ale nikdo se podle toho moc neřídí.

Právě v takové situaci je motivace zaměstnanců jedním z klíčových témat. Tímto tématem se za poslední desetiletí zabývá nejen psychologie, ale vlivem rozvoje manažerských pozic také personalistika. Motivace je ve firmě hybnou silou, která vede k plnění pracovních úkolů a dodržování pracovní morálky. Otázka motivace je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů.

Diplomová práce je rozdělena do dvou částí, teoretické a praktické. V teoretické části se práce věnuje teoretickým východiskům, základním pojmům z oblasti motivace, teorie motivace, řízení lidských zdrojů – zejména vedení a odměňování pracovníků. Z pohledu sociálně pedagogického se věnuje pojmům jako je rodina, sladění pracovního a rodinného života.

V praktické - empirické části se práce zabývá kvantitativním výzkumem pomocí dotazníkového šetření. Dotazník je vlastní.

Cílem této práce je zjištění, jaká je současná motivace k výkonu zaměstnanců Úřadu práce ČR, krajské pobočky ve Zlíně a aplikace těchto poznatků do praxe.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 K TEORETICKÝM VÝCHODISKŮM

Tato práce se zabývá otázkou motivace. Motivace je dnes jednou z nejdůležitějších součástí řízení lidských zdrojů. Firmy a organizace se dříve motivací ani lidskými zdroji příliš nezabývaly. Teprve nyní začínají chápat, že lidské zdroje jsou v organizaci tím nejdůležitějším a nejcennějším kapitálem. Motivace je dnes také spojována s tím, že dnešní společnost se překotným způsobem mění, je velmi turbulentní a také celkem nepřehledná. A pokud chtějí organizace v takové společnosti přežít, musí na tyto změny reagovat rychle, flexibilně a efektivně. Musí se snažit být konkurenceschopní a životaschopní.

O použité literatuře

Stěžejním dílem této diplomové práce je kniha „Řízení lidských zdrojů“ od světově uznávaného odborníka Michaela Armstronga. Kniha podává ucelený přehled o moderním pojetí řízení lidských zdrojů včetně vysvětlení pojmů s tím souvisejících. Kniha je přehledně a kvalitně zpracována. V České republice se tímto tématem nejvíce zabýval Josef Koubek ve své knize „Řízení lidských zdrojů“, kde se autor ve velké míře věnuje personalistice. Dalším dílem, ze kterého jsem čerpala, je „Management lidských zdrojů“ od Zuzany Dvořákové. Kniha je napsána čtivou formou a porozumí jí i laik. Oba autoři hodně čerpají právě z Michaela Armstronga.

1.1 Motivace zaměstnanců ve státní správě

Organizace začínají chápat, že v centru všeho dění stojí zaměstnanci, mající vlastní potřeby, zájmy a cíle, které by měla organizace v zájmu prosperity zohledňovat. Povinností každé organizace je do těchto zaměstnanců investovat, protože jen kvalifikovaný, motivovaný a spokojený zaměstnanec může posílit úspěšné fungování organizace. A není to jen v soukromé sféře. V plné míře to platí i pro státní správu. Jsou sice jisté rozdíly mezi státní a nestátní sférou, nicméně i státní organizace musí efektivně fungovat a plnit svěřené

úkoly. A v poslední době čím dál efektivněji. Státní úředník nemá jako prvořadý úkol ekonomický prospěch. U úředníků se cení charakter a náplň práce, možnost dalšího rozvoje a možnost přispívat k obecnému blahu. Jeho smyslem je služba občanům a potažmo státu.

Státní správa

Státní správa je veřejnou správou uskutečňovanou státem. Ve státě je státní správa nezastupitelnou součástí neboli jádrem veřejné správy. Posláním státní správy je realizace výkonné moci státu. „*Svou povahou je státní správa organizující a mocensko-ochrannou činností státu, která v sobě spojuje jednak prvky klasického řízení a dále prvky regulace, a to v nejobecnějším chápání těchto pojmů*“ (Průcha, 2004, s. 12).

Spojuje v sobě tedy prvky řízení a regulaci, využívané a sloužící k realizaci moci. A nepředstavuje jen pasivní prováděcí činnost, ale i iniciační, protože se svým posláním také podílí na tvorbě státní politiky i na tvorbě jejich zákonů. Zákony jednak provádí a jednak se jimi řídí.

Organizace státní správy

Organizací státní správy rozumíme subjekty správního práva, které zastupují stát při výkonu státní správy přímo. Jsou to „*organizační složky státu, které mají vlastní organizační strukturu, člení se na další organizační složky a jsou zřízené na základě zákonů, jež upravují jejich postavení, vymezují jejich pravomoci a územní, věcnou a funkční působnost*“ (Horzinková, Novotný, 2010, s. 31).

Organizace státní správy se cíleně neorientují na výdělečnou činnost, nezaměřují se na zisk, svým posláním slouží veřejnosti a starají se o obecné společenské blaho. O výši prostředků, které jsou potřebné k výkonu činnosti, rozhoduje stát. Ovlivňuje je politické prostředí, podléhají často podrobným zákonům, vládním nařízením, vyhláškám. Vše podléhá zdoluhavým schvalovacím procedurám. Mají tudíž minimální prostor pro volné a flexibilní rozhodování. Fungují zde jasné vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Pracovníci mají jednoznačně vytyčená místa, jasné vymezený okruh pracovních činností, míru odpovědnosti a rozhodování. Podle mého názoru jsou státní organizace vysoce

byrokratické a založené na takových prvcích jako jsou zákonnost, jasnost, rychlost, preciznost, spolehlivost, účinnost. U lidí je vyžadována loajalita, disciplína, spolehlivost.

Úřad práce

Úřad práce České republiky vznikl od 1. 4. 2011 a je členěn na Generální ředitelství ÚP a krajské pobočky ÚP. Nadřízeným správním orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí. V kompetenci Ministerstva práce a sociálních věcí je sociální politika, která zahrnuje sociální služby, sociální dávky, dávky pomoci v hmotné nouzi, rodinnou politiku, oblast zdravotně znevýhodněných a jiné, dále oblast sociálního pojištění, která zahrnuje důchody, nemocenské dávky apod., oblast zaměstnanosti, která zahrnuje trh práce, podporu v nezaměstnanosti, zahraniční zaměstnanost, rekvalifikace atd., dále zahrnuje rovnost mužů a žen, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, migraci a integraci cizích státních příslušníků, pracovněprávní vztahy, čerpání finančních prostředků z Evropských sociálních fondů – ESF a mnoho dalších.

Úřady práce jsou nově od 1. 10. 2011 rozděleny na 14 krajských poboček. Obvody působení těchto poboček jsou shodné s územím krajů. Organizační struktura Úřadu práce ČR se podrobněji věnuje v praktické části práce.

Činnost Úřadu práce ČR je velmi rozsáhlá a také různorodá. Úřad práce je správním úřadem, který se ve své práci opírá o Zákon o zaměstnanosti č. 435/2004 Sb. Úřad práce zpracovává koncepci vývoje nezaměstnanosti, sleduje a vyhodnocuje situaci na trhu práce a přijímá opatření na ovlivnění poptávky a nabídky práce ve svém správním obvodu – kraji. Úřady práce poskytují veškeré služby spojené s evidencí uchazečů o práci a se zprostředkováním vhodného zaměstnání. Veškeré tyto služby poskytují zcela bezplatně.

Úřad práce ČR plní spoustu funkcí:

- Informuje – poskytuje veškeré informační služby, týkající se pracovního trhu, nabízí aktuální přehledy volných pracovních míst v regionech, v České republice i v Evropské unii, sleduje a podává informace o vývoji na trhu práce, o příčinách nezaměstnanosti, o rekvalifikačních kurzech, mzdových požadavcích, možnostech

dalšího vzdělávání aj. Mezi další povinnosti Úřadu práce ČR je informovat o druzích nepojistných sociálních dávek, na které mají občané nárok.

- Radí – Úřad práce ČR poskytuje komplexní poradenství v oblastech ekonomických, právních, v oblasti sociálního poradenství. Spolupracuje s uchazeči na vytváření tzv. Individuálního akčního plánu. Jeho cílem je zvýšení individuální snahy uchazeče o uplatnění na trhu práce. Obsahem je postup a časový harmonogram plnění. Pomáhá občanovi v orientaci v systému nepojistných sociálních dávek a poskytuje rady, na co má člověk nárok a kde si může o jednotlivé dávky zažádat.
- Zprostředkovává – Úřad práce ČR zprostředkovává práci uchazečům o zaměstnání. Na základě evidence volných pracovních míst vybírá optimální nabídky práce, zajišťuje rekvalifikační kurzy, poskytuje podporu v případě nezaměstnanosti i v případě rekvalifikace a zabezpečuje pracovní uplatnění osobám se ZP. Na základě žádosti uchazeče o zaměstnání rozhoduje o přiznání nebo nepřiznání podpory v nezaměstnanosti.

V oblasti sociálních služeb provádí výkon rozhodnutí a výplatu dávek v oblasti dávek státní sociální podpory, pro osoby se zdravotním znevýhodněním, v oblasti příspěvku na péči a v oblasti dávek v hmotné nouzi.

- Poskytuje – v rámci aktivní politiky zaměstnanosti poskytuje následující příspěvky: na veřejně prospěšné práce, veřejnou službu, chráněné dílny, chráněná pracovní místa, společensky účelná pracovní místa apod. Dále se podílí na tvorbě nových pracovních míst, na pracovním uplatnění uchazečů o rekvalifikaci apod. V rámci projektů z Evropských sociálních fondů vytváří nová pracovní místa a poskytuje příspěvky zaměstnavatelům i zaměstnancům. (Balajková, 2011, s. 23-24)

Dalším neméně důležitým aspektem v činnosti ÚP je agenda spojená s přijímáním žádostí a vyplácení dávek státní sociální podpory. Do této skupiny patří přídavek na dítě, rodičovský příspěvek, porodné, sociální příplatek, dávky péčovské péče. Stát tedy přispívá na úhradu zvýšených potřeb spojených s narozením, výživou a výchovou dítěte.

Dalšími činnostmi Úřadu práce ČR jsou: sledování plnění odvodu povinného podílu zaměstnávání osob se zdravotním postižením, povolování zaměstnávání cizinců, zajišťování kontroly zaměstnávání ve firmách, vyplácení mzdových nároků zaměstnancům

při platební neschopnosti zaměstnavatele, zabezpečování různých projektů, jak z národních, tak evropských sociálních fondů atd. (Balajková, 2011, s. 24)

Pod Úřady práce České republiky od 1. 1. 2012 nově spadá celá agenda sociálních služeb, zahrnující dávky pro osoby se zdravotním postižením, příspěvek na péči a dávky pomoci v hmotné nouzi.

Mezi příspěvky v hmotné nouzi patří: příspěvek na živobytí, doplatek na bydlení a mimořádná okamžitá pomoc.

Příspěvky pro osoby zdravotně znevýhodněné rozumíme: příspěvek na mobilitu, příspěvek na zvláštní pomůcku, který zahrnuje i příspěvek na motorové vozidlo a příspěvek na úpravu bytu.

1.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů již není jen technickým problémem, který zahrnoval hlavně řízení, kontrolování a odměňování pracovníků, ale vychází hodně z psychologických poznatků. Zaměstnanec se stal nejcennějším zdrojem v organizaci a organizace používají různých motivačních systémů, které vytváří motivované, kvalifikované a spokojené zaměstnance, prostřednictvím naplňování a zohledňování jejich rozmanitých potřeb a cílů.

1.3 Sociálně pedagogické aspekty

Z hlediska sociálně pedagogických aspektů se práce zaměřuje zejména na sladování rodinného a pracovního života a její dopad na děti. Motivace je také spojená s otázkou spokojenosti v práci. Dotkneme se i otázky přetěžování pracovníků, zejména žen.

Většina menších podniků již začíná s poskytováním flexibilních pracovních podmínek zaměstnancům, kteří o to požádají. Zjistily totiž, že větší flexibilita zaměstnanců přináší i některé výhody.

Stále více žen se v současnosti snaží skloubit kariéru s rodinou. Rodina je pro každého člověka opěrným bodem, kde hledá pocit bezpečí a vzájemného porozumění. V rodině se

také utváří další sociální kontakty jedince se společností. Pokud chce mít žena rodinu a zároveň dělat kariéru, musí se postarat o obojí. Muži většinou toto dilema neřeší. Pokud k tomu ženy získají odpovídající podmínky, tak se jim to většinou daří.

Žena musí vyřešit problém, aby bylo postaráno o děti, řeší flexibilní pracovní dobu. A ku prospěchu věci je i to, když ví, že se může spolehnout na pomoc babiček, chůvy či partnera. Ačkoliv jsou ženy stále více emancipované, dosud zde panuje typické rozdělení rolí muže a ženy. A ženy mají pořád špatný pocit, když se rozhodnou věnovat kariéře (Fritz, 2006, s. 178).

Podle Ettlerové (2010, s. 37) by téměř třetina zaměstnaných matek uvítala částečný pracovní úvazek. A flexibilní formy práce (pracovní doba, místo či délka úvazku) by vedly k tomu, že ženám velmi usnadní zvládnutí rodinných a pracovních povinností. Mnoho zaměstnavatelů je však přesvědčeno, že zavádění částečných úvazků je pro ně nevýhodné.

Podle Krause, Poláčkové (2001, s. 84) rodiče tráví mnohem více času v zaměstnání a v důsledku toho se krátí čas strávený s dětmi a dalšími členy rodiny. Zejména u rodin s malými dětmi dochází k nedodržování dočasných priorit času rodiny. Problémem je také způsob trávení volného času – tzv. negativní trávení volného času např. sledováním televize, hraním počítačových her a jiné. V dnešní době se snaží v pracovním procesu realizovat oba rodiče a přibývá tzv. dvoukariérových manželství.

Motivace úzce souvisí se spokojeností. Nespokojenost žen s menšími dětmi v zaměstnání je vyšší zejména v souvislosti s pracovní dobou, tempem práce, nedostatkem porozumění ze strany zaměstnavatele, vyššími nároky na práci, přetížeností a tím opět nesouladem mezi pracovními a rodinnými povinnostmi.

Motivace také souvisí se strachem ze ztráty zaměstnání nebo přeřazení na horší pozici. Jedná se o negativní motivaci, která vyvolává velké obavy a stresy. Ztráta zaměstnání má na rodinu většinou zásadní dopad. A má také psychické a fyzické následky na člověka.

2 MOTIVACE

„Jsem motivován, když pociťuji žádost nebo potřebu nebo touhu nebo přání nebo nějaký nedostatek“

Abraham H. Maslow

Pojem motivace vychází z latinského slova „*movere*“, což znamená hýbat, pohybovat. Je to v podstatě určení toho, co nutí člověka něco dělat, proč to dělat či nedělat. Pátrá po příčinách lidského chování a prožívání. Vyjadřuje aktivitu či určité chování člověka a zkoumá to, čím byla aktivita vyvolána nebo proč se změnila. Jak uvádí Čáp a Mareš (2001, s. 27) je motivace souhrn hybných momentů v osobnosti a v činnosti, souhrn toho, co člověka pobízí, aby něco dělal, nebo co mu v tom zabraňuje.

Motivací rozumíme také *„proces iniciovaný výchozím motivačním stavem, v jehož obsahu se odráží nějaký deficit ve fyzickém či sociálním bytí jedince, a směřující k odstranění tohoto deficitu, které je prožíváno jako určitý druh uspokojení. Výchozí motivační stav charakterizovaný nějakým deficitem lze označit jako potřebu: něco potřebovat znamená mít nedostatek něčeho, resp. udržovat takový stav věcí, který je nezbytný k udržování bezporuchového fyzického či sociálního fungování“*. (Nakonečný, 1996, s. 27)

Motivace je systém vnitřních pohnutek činnosti (nebo nečinnosti) jedince, který determinuje jeho jednání a prožívání (Buchtová, 2003, s. 67).

Motivace působí ve třech rovinách neboli dimenzích.

- První je dimenze **směru** – určuje, co se nějaká osoba snaží dělat. Činnost člověka zaměřuje a orientuje.
- Dimenze **úsilí** (intenzity) – napovídá o úsilí, o pílí, s jakou se o to dotyčná osoba pokouší.
- Dimenze **vytrvalosti** (stálosti) – hovoří o tom, jak dlouho se o to či ono osoba pokouší. Je vyjádřena mírou schopnosti překonávat překážky, které se mohou vyskytnout. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 363)

Jak uvidíme níže, teorií motivací je mnoho. Některé z nich jsou rozdílné, ale v čem se všechny shodnou je fakt, že motivace vychází z lidských potřeb.

Neuspokojená potřeba se projevuje napětím a stavem nerovnováhy a ke znovunastolení rovnováhy potřebujeme rozpoznat cíl vedoucí k uspokojení potřeby a též zvolit způsob chování tak, aby vedl k dosažení tohoto cíle (Armstrong, 2002, s. 159).

2.1 Základní pojmy

MOTIVY

Motiv - je pohnutka, příčina činnosti, která přiměje člověka k jednání, které je zaměřené na uspokojení určité potřeby. Motiv má cíl, směr, intenzitu, trvalost a pramení z vnitřních i vnějších, vědomých i nevědomých podnětů. Je konkrétnější než potřeba. Motivy se mohou měnit a mají různou váhu. Motivy určují naše jednání a k vysvětlení určitého jednání či chování je zapotřebí vzít v úvahu všechny motivy.

Motivační proces je cílově směřován, skládá se ze dvou složek:

složka vnitřní – potřeby – uspořádány do relativně stálé motivační struktury,

složka vnější – cíle, které jsou v motivačních procesech sledovány.

Pojem motivace je ve srovnání s motivem širším pojmem.

Mnoho vedoucích se mylně domnívá, že pro všechny zaměstnance je nejdůležitější motivací plat. Ale nemusí tomu být vždy tak. Existují různé typy lidí, kteří dávají přednost různým motivům:

- **Peníze** - pro většinou lidí jsou významným motivem. Pro některé je to tak významný motiv, že jsou schopni pro něj udělat téměř vše. Pro vedoucí mohou být lidé silně motivovaní peněžními prostředky přínosem. Ovšem jen tehdy, má-li jich organizace dostatek.
- **Osobní postavení** - u každého vedoucího pracovníka by se potřeba vést lidí, rozhodovat, řídit a trocha hrdosti na dosažené postavení měla objevit. Takový člověk dosahuje úspěchu kvůli svému postavení. Podstatné však je, jak tohoto

postavení dosahuje. Je-li to svou prací je to v pořádku, je-li to různými intrikami, je to špatně.

- **Pracovní výsledky, výkon** – jedná se o podstatnou motivaci z hlediska firmy. Zaměstnanci, kteří mají svou práci rádi a snaží se v ní vyniknout, jsou hnacím motorem firmy. Rádi soutěží, srovnávají se s druhými a samozřejmě jim dělá dobře, že jsou lepší. Pokud se nedaří, snaží se dělat všechno pro to, aby byli zas nejlepší.
- **Přátelství** – pro určitou skupinu lidí je jedním z nejdůležitějších motivů dobrá atmosféra na pracovišti a kamarádské vztahy. Tito lidé mají rádi lidi kolem sebe, záleží jim na nich, zajímají se o jejich radosti či starosti, neradi se hádají.
- **Jistota** – lidé netouží po vysokých příjmech nebo postavení. Spokojí se raději s málem, ale s jistotou. Neradi riskují a řídí se většinou předpisy.
- **Odbornost** – důležitým motivem je profesionální rozvoj, snaží se ve své práci vyniknout.
- **Samostatnost** – tito lidé nad sebou špatně snášejí nějakého nadřízeného a chtějí se sami rozhodovat. Nejrady si vše udělají po svém.
- **Tvořivost** – takoví lidé potřebují vytvářet, vymýšlet pořád nové věci.

(Bělohlávek, 2000, s. 742-743)

Ke správné motivaci svých pracovníků je důležité nejdříve pochopit, které motivy upřednostňují.

STIMULY

Stimulaci chápeme jako vnější působení na psychiku jedince, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, zvláště pak prostřednictvím změny jeho motivace.

Základní rozdíl mezi motivy a stimuly je v tom, že motivy působí zevnitř, stimuly působí na psychiku jedince zvenjšku, nejčastěji vlivem aktivního jednání druhého člověka. Je to jednání vědomé, záměrné. Stimulem může být jakýkoliv podnět, který je schopný vyvolat změny v motivaci člověka. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 365)

POTŘEBY

Potřeby jsou z biologického hlediska vědomé stavy nedostatku lidského organismu, které při dlouhodobém trvání mohou vést k poškození nebo dokonce smrti člověka. Jsou zapotřebí vyrovnávací reakce vedoucí ke znovunastolení optimální fyziologické rovnováhy. V praxi jsou pojmy potřeby a motivace často zaměňovány a rozdíl mezi nimi je velice malý.

Psychologie nahlíží na potřebu jako na stav přání a žádosti, který vyvolává určité jednání či chování. Potřeby nejsou stálé, mění se podle situace, prostředí a zejména věku. S věkem se také mění náš postoj k práci.

„Ve struktuře potřeb zaměstnanců se zvyšuje význam mezilidských vztahů, uznání osobních kvalit zaměstnance a možnost rozvoje jeho osobnosti“ (Dvořáková a kol., 2007, s. 171). Domnívám se, že tato oblast je vnímána jako největší deficit nynějších systémů vedení. Ale zároveň jsou tu největší šance pro změnu a zlepšení stavu. Vedoucí pracovníci by měli při vedení lidí a uplatňování nástrojů motivace dbát na přání, motivy a cíle svých zaměstnanců a sledovat jejich změny. V motivačním procesu má nesmírný význam zhodnocení individuality jedince. Je to dlouhodobý cílený postup všech zúčastněných vedoucích ke stanovenému cíli.

2.2 Pracovní motivace

V současné době panuje zájem organizací o to, co udělat pro dosažení trvale vysokého výkonu svých zaměstnanců, tzn., že se pozorněji věnují a hledají nejvhodnější způsoby motivace lidí pomocí různých nástrojů – stimulů, odměn, vedení lidí, ale také se věnují pracovním podmínkám, klimatu v organizaci atd. Cílem je zvýšení a zlepšení výsledků práce. Proces motivace je však procesem velmi komplikovaným. Lidé mají různé potřeby a různé cíle, ke kterým směřují, a to znamená, že není možný jeden přístup v motivování, ale že je potřeba hledat a stále zkoušet nové přístupy a na každého jedince pohlížet individuálně.

Jak všichni víme, práce je druhým nejdůležitějším prvkem v lidském životě. Zamysleme se nad otázkou, Proč mám pracovat, co mě k tomu vede? A to je právě otázka pracovní

motivace. Pracovní motivy jsou u lidí různé, ale měly by směřovat k činnosti vlastní celé společnosti. Motivaci k práci musí jedinec hledat sám v sobě nebo ji najít ve vnějším okolí. K pracovní motivaci vedou dvě cesty. Na první cestě lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci (nebo je jim přidělena), která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede ke splnění jejich cílů. Druhá cesta vede přes motivaci managementu prostřednictvím odměňování, povyšování, pochvaly aj. (Armstrong, 2002, s. 160).

Existují dva typy motivace:

- Motivace **vnitřní** – to jsou faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem nebo aby se vydali určitým směrem. Mezi tyto faktory patří odpovědnost (pocit, že naše práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost k využívání a rozvíjení dovedností a schopností, zajímavá a podnětná práce a také příležitost k postupu výše.
- Motivace **vnější** – je oblast činností, které se dělají pro lidi, abychom je pozitivně motivovali. Podnětem mohou být např. zvýšení platu, povýšení, pochvala, ale i tresty, např. odebrání osobního ohodnocení, kritika, disciplinární řízení aj. Jsou to tzv. stimuly, kroky, které ze strany vedení směřují k podněcování a udržování motivace zaměstnanců. (Armstrong cit. podle Herzberg, 2002, s. 161)

Vnější motivátory se vyznačují bezprostředním a výrazným účinkem, ale nemusejí mít dlouhodobějšího trvání. Vnitřní motivátory týkající se kvality pracovního života, se vyznačují hlubším a dlouhodobějším účinkem, jelikož jsou součástí jedince a nejsou mu nuceny z vnějšku. Tyto protipóly mohou být v rozporu nebo v souladu.

Z hlediska pracovní motivace je daleko více ceněna motivace vnitřní.

2.3 Teorie pracovní motivace

Obecně motivace k práci přináší spoustu teorií, které jsou více či méně uceleným souborem poznatků a hypotéz ovlivňujících jednání člověka v pracovním procesu. Mnohdy se odlišují rozdílnými východisky a specifikacemi příčin chování lidí v konkrétních situacích. V této práci budou představeny nejvlivnější a nejčastěji zmiňované teorie. Nebude zde

poukazováno na ten nejlepší přístup, ale uvedou se zásadní myšlenky, poznatky, které mohou vést k objasnění a pochopení specifické oblasti, jakou bezpochyby oblast pracovní motivace je.

Teorie motivace lze rozdělit do tří skupin: teorie instrumentality, teorie zaměřené na obsah a teorie zaměřené na proces.

Teorie instrumentality se opírají o fakt, že když uděláme jednu věc, povede to k věci jiné. Tato teorie v podstatě velmi zjednodušeně tvrdí, že lidé pracují pouze pro peníze. Organizace si často z této teorie vyberou zejména takové motivační faktory, jako jsou odměňování pracovníků, hodnocení pracovníků. Uplatňuje se zde formální systém řízení a kontroly a negativně působí na neformální vztahy mezi zaměstnanci a také nerespektuje lidské potřeby zaměstnanců.

Teorie zaměřené na obsah tvrdí, že „motivace se v podstatě týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby, které ovlivňují chování. Základem těchto teorií je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. K opětovnému nastolení rovnováhy je třeba rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu, a zvolit způsob chování, který povede k dosažení uvedeného cíle. Chování je motivováno neuspokojenými potřebami. Ne všechny potřeby působí stejně, některé mohou vyvolat silnější úsilí směřující k dosažení cíle než jiné“. (Duchoň a Šafránková, 2008, s. 270, 273)

Teorii potřeb původně vytvořil Abraham Maslow, který popsal hierarchii potřeb, o níž věřil, že je základem osobnosti. Také Herzberg vytvořil dvoufaktorový model, kde identifikoval řadu základních potřeb. Třetí teorii - teorii ERG vymyslel Alderfer a týkala potřeby existence, příbuzenství a růstu. Názvy těchto teorií:

- Maslowova teorie hierarchie potřeb
- Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace
- Alderferova ERG teorie

Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích se zdůrazňují psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci i základní potřeby. Snaží se o vysvětlení vyvolání určitého chování, řízení, udržování a nakonec ukončení tohoto chování. „*Teorie zaměřené na proces se především pokoušejí definovat hlavní proměnné, nezbytné pro vysvětlení volby (např. Měl bych pracovat pilně?), úsilí (např. Jak pilně potřebuji pracovat?) a vytrvalosti (např. Jak dlouho musím udržovat toto tempo?)*“ (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 2002, s. 370)

Pro manažery jsou teorie zaměřené na proces užitečnější než teorie potřeb. Mezi procesy řadíme:

- Očekávání Vroomova expektační teorie
 Porterova a Lawrerova teorie výkonu a spokojenosti
- Dosahování cílů Lathamova a Lockova teorie cíle
- Pocity spravedlnosti Adamsova teorie spravedlnosti
- Samostatně ještě McGregorova teorie X a Y

Maslowova teorie hierarchie potřeb

Neboli také potřeba sebeaktualizace – seberealizace. Tato teorie je jednou z nejznámějších teorií motivace. Základem a podstatou této teorie je podle Dvořákové a kol. (2007, s. 152) vymezení rozhodujících potřeb člověka jako zdroje základních motivů jeho jednání. Potřeby jsou hierarchicky uspořádány v určitých pořadích, které současně charakterizují i význam potřeby v pyramidě potřeb. Motivace podle Maslowa funguje tak, že uspokojíme-li potřebu na dané úrovni, nepůsobí již motivačně a musí nastoupit další úroveň potřeb tak, aby jedince motivovala. Maslow tvrdil, že existuje pět hlavních kategorií potřeb, které se týkají všech lidí a jsou pro všechny společné.

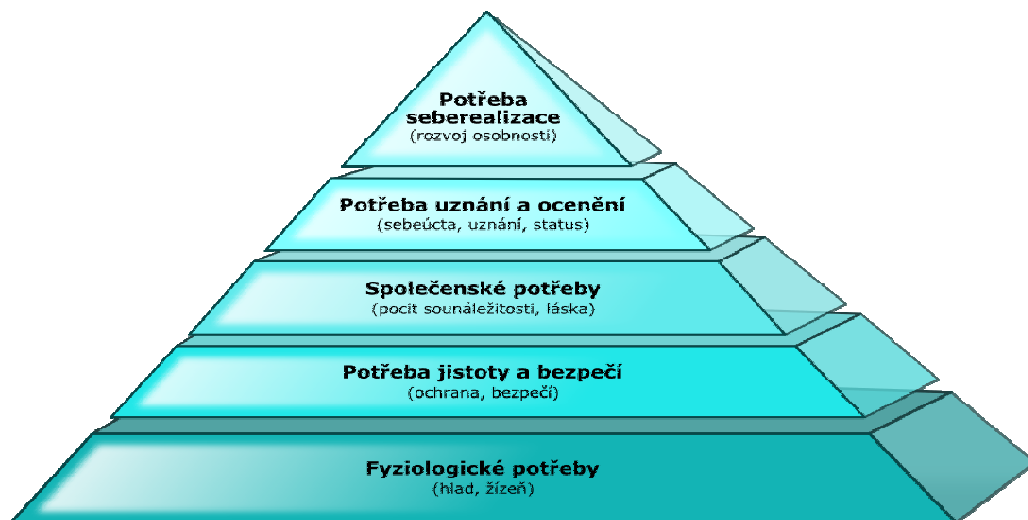
Maslowovy kategorie jsou popsány takto:

- Fyziologické potřeby (potřeba kyslíku, potravy, vody a sexu).
- Jistoty a bezpečí (potřeba ochrany proti nebezpečí a nedostatku fyziologických potřeb). Nechápeme je pouze z hlediska fyziologického, ale zejména z hlediska

ekonomického. Pocit ekonomického bezpečí zaměstnance a jeho rodiny a neohrožení zdroje sociálního a ekonomického postavení v době celosvětové krize obrovsky narůstá na významu.

- Sociální (potřeba lásky, přátelství a akceptace jako příslušníka skupiny). Jsou velmi dynamické. Rozvíjí se zejména v oblasti mezilidských vztahů a jejich kvalita se postupně zvyšuje.
- Uznání (potřeba mít stabilní a pevné vysoké hodnocení sebe sama, mít sebeúctu a být respektován ostatními, což vystihuje slovo prestiž. Je to také touha po úspěchu, přiměřenosti, po svobodě a nezávislosti, touha po uznání pozornosti, ocenění).
- Seberealizace (potřeba rozvoje schopností a dovedností, touha stát se tím, v co člověk doufá a věří, že se stane). Tyto potřeby stojí na vrcholu pyramidy. (Armstrong, 2002, s. 162)

Jak uvidíme na následujícím obrázku, nemají základní lidské potřeby stejný význam. A platí zde, že nejbližšího vyššího stupně potřeb lze dosáhnout až po dostatečném uspokojení potřeby nižší.



Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb

Jen neuspokojené potřeby ovlivňují naše chování, ale jakmile jednu potřebu uspokojíme, objeví se další, která také vyžaduje uspokojení.

Plně uspokojená potřeba ztrácí motivační sílu a musí se nahradit jinou, nejlépe potřebou vyšší (Dvořáková a kol., 2007, s. 170).

Podle Maslowa se po uspokojení nižší potřeby stává vyšší potřeba tou dominantní a veškerá pozornost se soustředí na uspokojení této potřeby. Podle Maslowovy teorie je člověk živočich s přáními a podle něho tedy potřeba seberealizace nemůže být uspokojena nikdy. Vždy budeme mít přání posunout se výš.

Maslowova pyramida potřeb je z hlediska podniků ceněna zejména proto, že ukazuje lidskou motivaci jako dynamický proces, že představuje vhodný prostředek předvídání výsledků stimulů motivace a zakládá se na předpokladu, že zaměstnanec lze vždy dovést k vyššímu výkonu, pokud známe jeho potřeby (Deiblová, 2005, s. 27).

I pro personalistiku má významný vliv proces výběru v Maslowově teorii potřeb. Dříve, kdy v organizacích převládala tradiční teorie a praxe řízení, se zaměstnanci vybírali podle přesně specifikovaných požadavků, odpovídajících přesně danému místu a současně byl v procesu nalezen zaměstnanec, který odpovídal těmto nárokům. Ale podle Maslowa nebylo bráno v potaz, zda výkon této funkce odpovídá struktuře potřeb zaměstnance, je-li v souladu s úrovní jeho potřeb dosažení pozice statusu a seberealizace. Laicky řečeno, že je to spojeno s vysokými nároky na psychiku zaměstnance a na způsob jeho soukromého života. Pokud tento faktor chybí, je kvalita výkonu ohrožena.

Pro optimální obsazení pracovní pozice je důležitý soulad mezi těmito třemi faktory: potřebou zaměstnance, kapacitou jeho schopností a nároky práce neboli kapacitou pracovního místa. Nerovnováha těchto tří faktorů vede k řadě negativních jevů např. k frustraci, k poklesu pracovního výkonu, k odchodům a k výpovědím, ke stresům, konfliktům atd. (Dvořáková a kol., 2007, s. 170)

„Ve struktuře potřeb zaměstnanců se zvyšuje význam mezilidských vztahů, uznání osobních kvalit zaměstnance a možnost rozvoje jeho osobnosti. V této oblasti je největší deficit současných systémů vedení lidí, ale současně také nejlepší šance pro zlepšení stavu“. (Dvořáková a kol., 2007, s. 171)

Vedoucí pracovníci by měli věnovat náležitou pozornost přáním, motivům a sociálním cílům zaměstnanců a sledování jejich změn. Dlouhodobým cíleným postupem všech zúčastněných dosáhneme kvalitního systému motivace.

Herzbergův dvoufaktorový model

Teorie Herzbergova dvoufaktorového modelu je po Maslowově teorii potřeb druhou nejnámější teorií pracovní motivace. V této teorii se zabýval zkoumáním pracovní spokojenosti a motivace. A na první místo klade smysl práce. Herzberg rozdělil faktory motivace na dvě skupiny, které mají rozdílné postavení a rozdílnou funkci v procesu motivace. Podle Dvořákové a kol. (2007, s. 172) rozdělil Herzberg tyto faktory následovně:

- **Faktory hygieny - dissatisfactory**, činitelé neuspokojení a frustrátory, do kterých zařadil peníze, řízení a politiku organizace, personální řízení, fyzikální pracovní podmínky, interpersonální vztahy, osobní život a jistotu pracovního místa. Jsou to vnější stimuly. Pokud se v pracovním procesu objeví jejich absence nebo negativní vztah, vede to jednoznačně k nespokojenosti pracovníků. I pokud jsou v souladu, nemotivuje to zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu. Uspokojení slouží jako prevence nespokojenosti a špatného výkonu práce. Stav a působení faktorů hygieny je tedy ovlivněno organizačním klimatem organizace, zejména vedením organizace.
- **Motivátory vnitřních pracovních potřeb - satisfactory**, které tvoří výkon, dosažení úspěchu, uznání, vzestup, možnost rozvoje, obsah práce, odpovědnost. Herzberg tyto faktory označuje za skutečné motivátory, jejichž absence vede k demotivaci. Pokud jsou tyto motivátory pozitivní, jsou podnětem k vyššímu pracovnímu výkonu a aktivitám zaměstnance. Představují tudíž nejučinnější složku pracovní motivace.

Herzbergova teorie je odborníky buď kladně přijímána, nebo také silně napadána, zejména z praktického hlediska. Hranice mezi faktory hygieny a motivátory však není striktní a nepřekročitelná, některé faktory jedné skupiny mohou působit podobně jako faktory skupiny druhé. Pokaždé záleží na určité konkrétní situaci.

Tab. č. 1 Porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy teorie motivace

Abraham Maslow		Frederick Herzberg	
Potřeby růstové	Potřeby seberealizační, sebeaktualizační	Práce samotná a její obsah Osobní rozvoj Prožití výkonu a úspěchu Odpovědnost	Motivátory (satisfactory)
Potřeby Deficitní	Potřeby uznání a úcty	Možnost postupu	
		Uznání za prokázanou práci	
		Status	Faktory hygienické (dissatisfactory)
	Sociální potřeby - potřeby sounáležitosti - potřeby lásky	Mezilidské vztahy - s nadřízenými - s kolegy - s podřízenými Odborná kompetence nadřízeného	
	Potřeby jistoty a bezpečí	Personální politika a personální řízení Jistota práce Mzda nebo plat	
Potřeby fyziologické	Pracovní podmínky		

Zdroj: BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007, s. 270; upraveno

Alderferova ERG teorie

Tato teorie se na rozdíl od Maslowovy teorie zabývá třemi kategoriemi potřeb:

- potřeby existenční, které se týkají fyziologických potřeb a potřeby bezpečí
- potřeby vztahové, které se dotýkají interpersonálních vztahů a sociálních potřeb
- potřeby růstu, které se týkají rozvoje jedince a využití jeho možností, schopností a dovedností.

Jedná se tedy o teorii "existence, vztahů a růstu". Čím méně je potřeba uspokojována, tím se stává dominantnější. Pokud je však uspokojena, vzniká jiná, nová potřeba. Podle Alderfera potřeba úplně nezaniká, snižuje se pouze její význam. Uspokojováním potřeb růstu dochází ke zvyšování jejich významu pro jedince.

Wroomova expektační teorie

Teorie se opírá o otázku očekávání a je tvořena třemi proměnnými:

- valence zastupuje hodnotu
- instrumentalita znamená přesvědčení
- expektace znamená očekávání.

Hlavní myšlenkou této teorie je, že jedinec zvyšuje svůj výkon, pokud z toho má nějaký zisk – třeba ve formě peněz, uznání, povýšení, a aby toho dosáhl, musí vynaložit patřičné úsilí. Čím větší je hodnota dosaženého cíle, tím větší je úsilí, směřující k jejímu dosažení.

Na tuto teorii navázali Porter a Lawrer.

Porterova a Lawlerova teorie výkonu a spokojenosti

Podle Armstronga (2002, s. 164) tito autoři tvrdí, že samotné úsilí nestačí a proto přidali ještě dvě proměnné, které ovlivňují splnění úkolu a doplňují úsilí:

- schopnost – individuální charakteristiky, kam patří inteligence, znalosti, dovednosti
- vnímání role - to, co si přeje jedinec dělat nebo si myslí, že by měl dělat. *„Pro organizaci je dobré, jestliže vnímání role odpovídá tomu, co si organizace myslí, že by měl jedinec dělat. A je špatné, jestliže se představy jedince a organizace rozcházejí“.* (Armstrong, 2002, s. 164)

Adamsova teorie spravedlnosti

Základem této teorie je princip sociálního srovnávání, tzn., že se zaměstnanec srovnává s ostatními zaměstnanci, se kterými pracuje. Jedinec podle ní hodnotí svou vynaloženou námahu a své výsledky, které pak srovnává s ostatními. Výsledkem toho je dojem spravedlnosti. Adams tvrdí, že zaměstnanci budou lépe motivováni, pokud se s nimi bude zacházet spravedlivě a naopak. Spravedlnost rozdělil na dvě formy: distributivní spravedlnost a procesuální spravedlnost. Distributivní spravedlnost hovoří o tom, jak lidé cítí, že jsou odměňováni v porovnání s ostatními a procedurální spravedlnost hovoří o tom, jak lidé vnímají spravedlnost postupů, které používá organizace. Týká se zejména oblastí, jako je hodnocení zaměstnanců, povýšení, tresty apod.

McGregorova teorie X a teorie Y

Ačkoli tato teorie není jednoznačně řazena mezi motivační teorie, má v oblasti motivace velký význam. McGregor studoval názory manažerů na motivaci člověka a tomu odpovídající řízení lidí. Výsledkem bylo zjištění dvou názorů či teorií, které nazval X a Y. Podle Forsytha (2010, s. 16-17):

- Teorie X velice zjednodušeně říká, že lidé jsou v podstatě líní, nespolehliví a práci se chtějí vyhnout. Aby lépe pracovali je potřeba je nutit - motivovat systémem odměn a trestů a musí zde být řádná kontrola. Neplatí to u vedoucích pracovníků.
- Teorie Y říká, že práce je pro člověka přirozená věc, aktivita, stejně tak jako odpočinek či zábava. Zaměstnanci u této teorie rádi přijímají odpovědnost a samostatnost a nemusí je nikdo nutit. Schopnost samostatného rozhodování je zde velmi rozšířena, tzn., že se týká většiny pracovníků. Úskalím organizací je, že nevyužívají kvalitně lidský potenciál, ale především zaměstnance nadměrně kontrolují. V podstatě tyto teorie X, Y naznačují, že manažeři X, Y mají různá přesvědčení o lidech a podle toho se také různě chovají. Např. na nadměrnou kontrolu zaměstnanci reagují negativně: jsou frustrováni, demotivováni, ztrácí zájem o práci. Je potřeba změnit filozofii organizace a orientovat se více na potřeby a zájmy svých pracovníků. Tato teorie vytváří prostor pro kreativitu zaměstnanců, která se výborně hodí do současné uspěchané doby.

Shrnutím těchto teorií lze říci, že teorie zaměřené na obsah tvoří pouze základ poznatků pracovní motivace. Teprve teorie zaměřené na proces jsou schopny tyto poznatky doplnit a aplikovat. Jsou zaměřené hlavně na děje, souvislosti motivačních faktorů a na jejich vnímání pracovníky. Oba typy teorií se však vzájemně doplňují. Lidské potřeby jsou významnými zdroji motivace a právě teorie zaměřené na obsah vyzdvihují roli potřeb a faktorů souvisejících s prací, např. finanční ohodnocení, pracovní podmínky, prostředí atd. Ale právě tyto potřeby musíme skloubit s vnímáním hodnot, které určují cíle, kam bude pracovní motivace či uspokojení potřeby směřovat a definují tak způsob, jak tyto cíle naplnit.

3 MOTIVACE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

„Čím vyšší postavení někdo zaujímá v hierarchické struktuře organizace, tím více patří k jeho úloze ovlivňovat osoby a věci“

Walter Zink

Motivace je jednou z nejdůležitější součástí řízení lidských zdrojů. Aby organizace byla schopna správně fungovat, musí shromažďovat, spojit, koordinovat a uvést do pohybu tyto zdroje:

- materiální zdroje - stroje a zařízení, energie, materiál
- finanční zdroje
- informační zdroje
- lidské zdroje

Řízením lidských zdrojů se zabývá personalistika a představuje tím novou koncepci personální práce. Řízení lidských zdrojů se stává nejdůležitější složkou v organizaci, stává se jeho jádrem.

Řízení lidských zdrojů můžeme definovat *„jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace“*, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů (Armstrong, 2002, s. 27).

Podle Koubka (2001, s. 18) je význam člověka, lidské pracovní síly tím nejdůležitějším a nejcennějším výrobním vstupem a hnacím motorem organizace. Stěžejním úkolem řízení lidských zdrojů je výkonná organizace a její neustále se zvyšující výkony. K tomu je potřeba kvalitní využívání a rozvoj jak lidských zdrojů, tak i materiálních, finančních a informačních. Moderním úkolem personalistiky je zařazování „správného“ člověka na „správné“ místo a snaha o to, aby se tento člověk byl schopen neustále přizpůsobovat měnícím se požadavkům pracovního místa.

3.1 Lidské zdroje a motivace

Hnutí human relations (HR) – řízení lidských zdrojů vzniklo v USA ve 30. letech 20. století a nahradilo taylorismus. Zjistilo totiž, že zaměstnance lze motivovat nejen peněžními pobídkami, ale hlavně také prostřednictvím dobrých mezilidských vztahů na pracovišti a orientace na člověka, na jeho schopnosti, možnosti, vlastnosti. Lidské zdroje tvoří základní kapitál organizace. Lidé mohou organizaci poskytnout:

- schopnosti – znalosti a dovednosti - tedy potenciál, se kterým je potřeba pracovat, rozvíjet ho.
- postoje – míra snahy, loajality, ochoty člověka. Úzce souvisí s motivací. Ovšem ani nejlepší snaha, ochota a motivace nepomůžou, chybí-li schopnosti. Různými motivačními programy můžeme schopnosti a postoje měnit.
- vlastnosti – soubor těch lidských zdrojů, které není efektivní měnit. Jsou to rysy osobnosti člověka, jeho biologická a psychologická podstata. E. Fromm nebo G. Allport ji označují slovem temperament. (Plamínek, 2008, s. 60)

Podstatou řízení lidských zdrojů je najít, získat již „hotového“ člověka.

Ve státních organizacích, jako je i Úřad práce ČR je potřeba s lidskými zdroji pracovat o to významněji. Pokud o ně nechtějí organizace přijít, musí o ně pečovat, starat se a pozitivně ovlivňovat jejich motivaci, spokojenost, komunikaci i vztahy na pracovišti. Lidský potenciál není bezedný, rychle se vyčerpává, názory a postoje lidí se mohou měnit.

3.2 Personální aspekty motivace

Organizace se podílí na realizaci sociální politiky nebo jinak řečeno na péči o své zaměstnance. V České republice je péče o zaměstnance zakotvena v zákoně č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce a zahrnuje čtyři oblasti péče o pracovníky.

První oblast se týká zajištění takových podmínek pro práci, které umožňují bezpečný výkon práce. Druhá oblast se týká péče a odborného rozvoje zaměstnanců, do které spadá zaškolení a zaučení, odborná praxe absolventů škol, péče o prohlubování a zvyšování

kvalifikace zaměstnanců. Třetí oblast se týká umožnění stravování zaměstnanců a čtvrtá oblast upravuje zvláštní pracovní podmínky osob se zdravotním postižením, mladistvých a žen. V některých organizacích existují kolektivní smlouvy, které ještě upravují tzv. péči dobrovolnou. (Tureckiová, 2009, s. 105)

To vše souvisí s pozitivní motivací a stimulací zaměstnanců k vytváření žádoucích postojů. Teorie lidského kapitálu vznikla v 60. letech 20. století. Podle této teorie existuje přímý vztah mezi vzděláváním a produktivitou práce. Proto je kladen důraz na podnikové vzdělávání.

Řízení lidských zdrojů je složitý proces, který zahrnuje plánování, přijímání a výběr pracovníků, řízení či vedení, hodnocení, odměňování, vzdělávání, propouštění pracovníků, pracovní vztahy, péči o pracovníky.

Řízení zaměstnanců

Motivace zaměstnanců je dnes jedním z hlavních problémů řízení. Řízení pracovníků nemusí být nutně to samé jako vedení pracovníků. Ne každý vedoucí je manažer. Vedení má vztah k motivaci pracovníků, mezilidskému jednání a také k procesu komunikace. Vedení je součástí řízení. Je to schopnost přesvědčovat zaměstnance, aby plnily úkoly s nadšením, s ochotou a dosahovali tak plánovaných cílů. Vedoucí své podřízené motivuje, stmeluje a orientuje k vytyčenému cíli. Dobrý vedoucí musí umět delegovat, tzn. ovlivňovat jednání jiných lidí.

Vůdce je člověk, který má schopnosti přimět pracovníky následovat jeho cestu ke splnění úkolů. Manažer odpovídá za organizaci a za dosažení jejich cílů. Organizace samozřejmě preferují takové manažery, kteří jsou také zároveň vůdci. Manažer vykonává manažerské aktivity jako plánování, rozhodování, organizování. V tom se od vůdce liší. (Dvořáková a kol., 2007, s. 184)

„Řízení pracovního výkonu představuje integrovanější přístup založený na principu řízení lidí na základě ústní dohody nebo písemné smlouvy mezi manažerem/nadřízeným a pracovníkem o budoucím pracovním výkonu a osvojování si schopností potřebných k tomuto pracovnímu výkonu. Dochází k provázání vytváření pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoje pracovníka, hodnocení pracovníka a odměňování pracovníka“. (Koubek, 2002, s. 190)

Nejdůležitějším předpokladem pro vedení zaměstnanců je autorita manažera. Může být formální, která je dána jeho postavením v žebříčku organizace, má přiděleny pravomoci, působnost, kompetence a odpovědnost. Formální autorita je bližší k řízení lidí a neformální spíše k vedení lidí. Základním prvkem neformální autority jsou vlastnosti osobnosti jedince, které vycházejí z uznání jeho schopností a jednání s podřízenými. Manažeři mohou posilovat autoritu, zejména tu neformální zvyšováním si odborné kvalifikace, vytvářením přátelského vztahu s podřízenými a v neposlední řadě také tím, že budou mít příkladnou pracovní morálku.

Úspěšnost manažera také z velké části závisí na stylu vedení. Domnívám se, že ti nejúspěšnější manažeři jsou schopni skloubit svůj styl řízení v návaznosti na různé situace, skupiny zaměstnanců aj. Rozlišujeme 3 základní typy.

- Direktivně autokratický vedoucí – jen dává příkazy a očekává jejich splnění. Je dominantní, direktivně určuje úkoly, rozhodnutí dělá sám bez zapojení svých podřízených a není zde prostor pro prostředí vzájemné důvěry. Jeho hlavními zbraněmi jsou tlak a sankce.
- Demokratický vedoucí – tento typ stojí o radu svých podřízených a pobízí je k tomu, aby s ním spolupracovali, diskutovali a dokonce konzultovali jeho rozhodnutí.
- Liberální vedoucí nevyužívá mnoho svou moc a svým podřízeným poskytuje nezávislost při plnění úkolů, v podstatě spoléhá na své podřízené, že si sami určí cíle a prostředky k jejich dosažení. (Dvořáková a kol., 2007, s. 186)

Je taktéž rozdíl mezi vedením ženou a vedením mužem. Ženy používají jiný styl vedení, ve vedení spatřují využívání interpersonálních dovedností a povahových vlastností vedoucích ke změně jednotlivých sobeckých zájmů zaměstnanců na zájem celé organizace. Inspirují své podřízené a utvrzují je v uvědomění si vlastní důležitosti. Naopak muži manažeři používají tradičnější příkazovací systém a využívají kontrolních mechanismů při řízení svých podřízených. Ne vždy to však platí.

Vroomův a Yettonův model úspěšného stylu rozhodování a vedení zaměstnanců

U Vroomova a Yettonova modelu úspěšného stylu rozhodování a vedení zaměstnanců hrají významnou roli kromě základních faktorů, které ovlivňují jednání manažera, další dva faktory a to: kvalita vlastního rozhodování a akceptovatelnost rozhodnutí neboli ochota pořízených realizovat rozhodnutí manažera. Model je jakýmsi návodem, jaká pravidla a jaký styl rozhodování a vedení má vedoucí použít, aby se dostavil efektivní a úspěšný výsledek. Tato teorie je použitelná spíše na více zaměstnanců, dá se však požit i na jednotlivce. (Dvořáková a kol., 2007, s. 187)

Teorie manažerské mřížky podle Blake a Moutonové

Manažerská mřížka sestává ze dvou dimenzí: je zaměřená na vztahy a zaměřená na výkon. Zaměřenost na vztahy v podstatě znamená např. udržování sebedůvěry spolupracovníků, udržování dobrých mezilidských vztahů, vytváření kvalitních pracovních podmínek, potřeba dosahování cílů aj. Zaměření na výkon je vyjádřením postojů manažera např. rozhodování, postupy, kvalita péče o zaměstnance, efektivita práce aj. Manažerská mřížka slouží k identifikování a klasifikování stylů vedení. Abychom však mohli najít příčiny umístění manažera na mřížce, potřebujeme zjistit jeho osobnostní vlastnosti, schopnosti, vzdělání a další faktory působící na vedoucího a jeho podřízené.

Obhacování práce (Job enrichment)

Jedná se v podstatě o delegování pracovních pravomocí, úkolů, zodpovědnosti a kompetencí na nižší stupně řízení. Vyjadřuje projev důvěry nadřízeného k podřízeným zaměstnancům a také ochotu vedoucího k následnému ocenění a uznání. Vedoucí, který pracuje efektivně, nechá své pracovníky pracovat samostatně, důvěřuje jim, popřípadě jim poradí, ale příliš nezasahuje. U zaměstnance tak vytváří pocit sebejistoty a určité zodpovědnosti a také to v něm vyvolává pocit uznání jeho práce, schopností a znalostí. V úkolech klade nové, ale splnitelné požadavky a ověřuje si tak schopnosti a znalosti svých podřízených a zvyšuje tak podíl zaměstnance na rozhodování. Aby byl tento proces úspěšný, musí se vyvarovat určitých chyb, např. přílišné kárání při nesplnění úkolu, negativistické postoje, nedostatečné objasnění úkolu apod. (Zborník Acta, academica, trenchiniensis, 2005, s. 153)

Hodnocení zaměstnanců

Hodnocení zaměstnanců je nedílnou součástí moderní organizace a je významným prostředkem k objasňování cílů a standardů výkonnosti a také k dalšímu motivování individuálního výkonu zaměstnance. Pravidelné hodnocení pracovníků je značným přínosem pro motivaci zaměstnanců. Spoustu vedoucích to však bere na lehkou váhu, toto hodnocení odbývá nebo opomíjí. Zaměstnanci pak postrádají zpětnou vazbu a nemají ponětí o tom, jak se nadřízený dívá na jejich práci. Hodnocení také slouží ke stanovení mzdy či platu, přispívá k osobnímu rozvoji zaměstnance, povzbuzuje ho k vyššímu úsilí a poskytuje prostor pro aktivní účast zaměstnance.

Hodnocení může být neformální – průběžné hodnocení zaměstnance svým nadřízeným v průběhu výkonu práce, je to hodnocení příležitostné, většinou vztahující se ke konkrétní práci, situaci či náladě. Je to v podstatě každodenní součást vztahu mezi nadřízeným a podřízeným, součást kontroly každodenního plnění úkolů a pracovního chování zaměstnance. Formální nebo také systematické hodnocení je racionálnější, standardizované, periodické, pravidelné. Jeho výstupem jsou výkazy hodnocení, zakládající se do osobní složky zaměstnance a slouží k dalším personálním činnostem. Existuje ještě příležitostné hodnocení, vyvolané zvláštní situací a okamžitou potřebou zpracování hodnocení, např. při ukončení pracovního poměru. (Koubek, 2002, s. 195)

Odměňování zaměstnanců

System odměňování je jedním z nástrojů managementu lidských zdrojů. Efektivním odměňováním rozumíme stanovení mzdy (ve státní organizaci platu) za vykonanou práci a poskytování zaměstnaneckých výhod. Strategické odměňování znamená propojení mzdy nebo platu s různými formami uznání a jiných nástrojů managementu lidských zdrojů.

Mnozí manažeři a vedoucí se mylně domnívají, že motivovat zaměstnance lze jen finančně. Plat je na rozdíl od mzdy výhradně peněžním plněním, poskytovaným zaměstnanci, který splňuje podmínky stanovené Zákoníkem práce za vykonanou práci v pracovním poměru (Kocourek, 2007, s. 17). Plat či mzda má sice značný význam ve vztahu k motivaci, ale není to zdaleka jediný prostředek. Mzdové motivaci bývá v organizaci přikládán největší význam. Je to ovšem velice citlivá motivační složka, která neuváženým používáním může vyvolat zcela opačný efekt, než jsme chtěli. Odměňování má dvě oblasti působnosti:

system odměňování, který je stanoven organizací a rozhodnutí vedoucího o odměně pro své podřízené, které je omezeno systémem organizace. Pro pozitivní motivaci jsou důležité následující principy.

- Výkonnost je motivována především pohyblivou složkou mzdy. Zde je důležité jednoznačně oddělit vysoký výkon od nízkého a také je potřebné vysvětlení, jaké chování bude odměňováno. Tento princip se míjí účinkem, pokud lidé nechápou vztah mezi odměnou a pracovním výsledkem.
- Stejná odměna snižuje motivaci. Nerozdělování zaměstnanců podle výkonu, např. z obavy konfliktů na pracovišti pak zcela logicky vyvolává dojem, že je úplně jedno, jestli zaměstnanci pracují nebo nepracují, protože na jejich platu se nic nezmění.
- Pevná složka mzdy motivuje k setrvání i k náboru. Většinou je ve firmách požadována co nejvyšší pohyblivá složka mzdy, protože ji berou jako hlavní motivační nástroj, ale zapomínají na to, že zatímco pohyblivá složka vede k vyšší výkonnosti, pevná složka vede se stabilitě zaměstnanců. Pohyblivá část mzdy je částí nejistou, která v budoucnu nemusí platit. Když se na tuto stránku podíváme z pohledu uchazečů o práci v organizaci, troufám si říct, že ty také daleko více zajímá pevná část mzdy. O tu ostatně bojují i odbory, pokud v organizaci jsou, protože podle nich je jistotou z hlediska zabezpečení pracovníků.
- Zaměstnanci by měli být zaangažováni do výsledků celku. Podporuje to týmovou spolupráci. Jinak dochází k soupeření jednotlivých útvarů a ke snaze dosažení výsledků za každou cenu.
- Čím je systém jednodušší, tím je silnější motivace. Mzda či plat mají být stanoveny podle jasných a přehledných pravidel, ve kterých se zaměstnanci snadno orientují.
- Včasnost odměny posiluje motivaci. Odměna by měla následovat těsně po splnění úkolu, protože jen tak má velkou motivační sílu.
- Manažer má vysvětlit výši odměny zaměstnanci. Vedoucí si mylně myslí, že se zaměstnanec dovítí podle výše odměny, jaká je úroveň jeho pracovního výkonu. Vedoucí pracovníci by měli umět vysvětlit zaměstnanci, za co mu byla odměna stanovena, aby si nevytvářel vlastní domněnky, např. typu zasedl si na mě, odměny dostávají jen ti vyvolení apod.

- Výše odměny má být adekvátní zásluze pracovníka. To znamená, že nemá být ani nadsazená ve vztahu k výkonu, protože vyvolá v pracovníkovi pocit viny, ale ani podhodnocená, protože pak vyvolává vztek (Bělohávek, 2000, s. 51-52).

Existuje však spousta lidí, pro které výdělek není určujícím kritériem. Jsou pro ně podstatné daleko jiné věci – např. osobní pohodlí či potěšení ze svých zálib.

V současnosti se pod pojmem odměňování pracovníků skrývá kromě již zmíněné mzdy, či jiné finanční odměny také povýšení, pochvala nebo různé zaměstnanecké výhody. Odměna může obsahovat i věci nebo okolnosti, které nejsou samozřejmostí. Je to např. přidělení služebního automobilu, notebooku, mobilního telefonu, lepší vybavení kanceláře, kompenzace v době nemoci a jiné. Dalšími zaměstnaneckými výhodami rozumíme příspěvky na stravování zaměstnanců, příspěvky na rekreaci pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na činnost zájmových skupin, příspěvky na nadstandardní lékařskou péči apod.

Zejména v soukromých organizacích se v současné době rozmáhá tzv. Cafeteria systém. Pracovník si pomocí tohoto systému vybírá benefity podle svého rozhodnutí. Má k dispozici určitý finanční limit a záleží jen na něm, jak ho vyčerpá. V rámci státní správy takový systém neexistuje. Ale je zastoupený tzv. Fondem kulturních a sociálních potřeb, který na základě každoročně schválené kolektivní smlouvy, vyjednané s odborovou organizací, stanovuje benefity a finanční limity, které mohou zaměstnanci v rámci FKSP čerpat. Do Fondu kulturních a sociálních potřeb přispívá nově zaměstnanec 1 % z platu. Dříve byl odvod do FKSP 2 % ze mzdy.

Mezi odměny můžeme samozřejmě zahrnout také vzdělávání pracovníků a jejich kvalifikační růst. Potřebou každého zaměstnance je touha po osobním růstu a zdokonalování se. To samozřejmě nahrává do karet i organizaci, neboť jen „kompletní“ – tzn. vzdělaný, schopný pracovník, který věří ve své schopnosti, je motivován k vyšším výkonům. Průběžné vzdělávání zaměstnanců je v dnešní době nezbytné a to i ve státní správě. Úřad je podle zákona č. 262/2006 Sb. Zákoníku práce a usnesením vlády č. 1542/2005 o pravidlech vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech dokonce povinen zajistit zaměstnancům odborný růst a vytvářet příznivé podmínky ke zvyšování odborné úrovně svých pracovníků. Na základě toho vytvářejí státní organizace každoročně plány vzdělávání zaměstnanců.

Další kategorií odměn jsou tzv. vnitřní odměny, které souvisí se spokojeností zaměstnance se svou prací, s radostí, kterou mu práce přináší. Neboť smysluplná práce je tím nejlepším a nejučinnějším motivátorem. Ovšem to, co je smysluplné pro jednoho, nemusí být notně smysluplné pro druhého. Existují různé typy lidí a ti dávají přednost různým motivům. Výdělek pro ně není směrodatný. Jsou pro ně podstatnější jiné věci – např. osobní pohodlí či potěšení ze svých zálib.

Organizace může výrazně ovlivňovat oblast vnitřních odměn. Činit tak bude např. pečlivým vytvářením pracovních úkolů šitých zaměstnanci na míru, pověřením pracovníka úkoly, které jsou pro něj zajímavé a využívají těch schopností zaměstnance, kterých si cení. Důležitým bodem je autonomie práce – uvědomování si vysokého stupně vlastní kontroly nad stanovováním si svých cílů a cest, jak jich dosáhnout. Důležité jsou také korektní vztahy mezi vedením a pracovníky, mezi spolupracovníky navzájem, spravedlivé hodnocení a odměňování, systém péče o zaměstnance, vytváření kvalitních pracovních podmínek a jiné. (Koubek, 2002, s. 266)

Organizace má tedy k dispozici celkem širokou škálu možností, jak své pracovníky za jejich práci odměňovat. Odměny se týkají výkonu pracovníka, schopností pracovníka, povahy vykonané práce, významu odvedené práce aj. Mohou se objevovat ve formě zajímavých či podnětných úkolů, veřejného uznání kvalitní práce, péče o pracovní prostředí, péče a zdokonalování mezilidských a pracovních vztahů v organizaci aj. Důležité je, jaká pravidla, nástroje a jaké postupy organizace v rámci odměňování svých zaměstnanců zvolí. (Koubek, 2002, s. 266)

V organizaci je potřeba zvolit přiměřený, spravedlivý a motivující systém odměňování pracovníků, který bude vytvořen přímo na míru konkrétní organizaci. Tím, že budeme efektivně odměňovat zaměstnance za všechno, co dělají a čeho dosahují, zvyšujeme tím i jejich motivaci a oddanost organizaci.

Lze se domnívat, že na Úřadu práce ČR, ale i v jiných státních organizacích převládá zejména peněžní odměňování zaměstnanců. Jedná se především o jednorázové odměny. A i ty, vzhledem k přidělenému objemu finančních prostředků, nejsou časté ani nijak vysoké. Pozornost se tedy soustřeďuje zejména na vnější odměny a zaměstnanecké výhody, jako jsou příspěvky na stravování, odměny za jubilea, příspěvek na rekreaci, týden dovolené navíc.

Vztahy na pracovišti

Nedílnou součástí řízení lidských zdrojů je napomáhat na pracovišti k vytváření ovzduší spolupráce a vzájemné důvěry. Kvalitní a přátelské mezilidské vztahy přispívají k pracovní spokojenosti a tím nepřímo k ochotnému podávání výkonu.

Podle Armstronga (2002, s. 28) je potřeba také zabezpečit stejné příležitosti pro všechny, aby v organizaci zvítězil etický přístup k vedení pracovníků, který je založený na péči o zaměstnance, spravedlnosti a průhlednosti.

Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost je účinným motivátorem a předpokladem efektivního pracovního výkonu. Pracovní spokojeností a nespokojeností se již zabýval ve své teorii Dvoufaktorového modelu Herzberg. S pracovní spokojeností jsou spojeny motivační faktory neboli motivátory. Naopak frustrace spojujeme s pracovní nespokojeností. Účelem je tyto faktory odstranit, jinak dojde k frustraci a nespokojenosti s prací. Nespokojenost může být krátkodobá nebo dlouhodobá. U nespokojených zaměstnanců klesá výkonnost, narůstá absence, prodlužuje se nemocnost, prodlužují se přestávky, častěji si stěžují, častější je fluktuace atd. Nejdůležitějším problémem pracovní nespokojenosti je nespokojenost s přímým nadřízeným pracovníka. Větší nespokojenost a absence se objevují především u autoritativního stylu řízení. Organizace samozřejmě není schopna uspokojit všechny své zaměstnance, ale měla by nespokojenost ve firmě zredukovat na minimum, protože bez spokojených zaměstnanců organizace nedosáhne ničeho.

3.3 Sociálně pedagogické aspekty motivace

Na pojem motivace můžeme nahlížet také z pohledu sociálního, psychologického nebo pedagogického. Sociální psychologie se ve vztahu k motivaci opírá o socializační a akulturační souvislosti motivace. Patří sem témata motivace pro osvojování si životních rolí a jejich zpětné působení, intencionální a funkcionální učení, motivační profil a jiné. Motivační rozvoj ovlivňuje rodina, škola a širší prostředí. Sociologie se opírá zejména o postoje, o sociální interakci s cílem určit motivaci sociálního jednání. Z hlediska

pedagogického se pojem motivace objevuje zejména v souvislosti s učením a se vzděláváním. (Dvořáková, 2007, s. 154-155)

Rodina a práce jsou zejména v současnosti nejdůležitějšími faktory v životě. Bohužel dnes jedna oblast negativně ovlivňuje druhou. Na pracující rodiče jsou v poslední době vyvíjeny nesnesitelné tlaky a kladeny čím dál vyšší pracovní nároky. V souvislosti s nástupem žen do pracovního procesu a jejich postupným zvyšováním pracovních znalostí a dovedností, stále vyšších pracovních nároků, požadavků a obrovské pracovní přetíženosti, bohužel došlo k tomu, že zejména ženy již neplní základní společenskou funkci – péči o rodinu, zejména o děti. Jednoduše řečeno, když má žena to obrovské štěstí a práci si najde, je většinou vděčná, že ji má a snáší tak horší a náročnější pracovní podmínky. Když přijde večer domů z práce úplně vyčerpaná a nervózní, nemá již sílu věnovat se v plné míře dětem, jejich potřebám, zájmům, školním povinnostem. A to už vůbec nemluvím o partnerovi. To vše má obrovský dopad na psychiku a také na její další motivaci k práci.

Naše vláda vydává řadu prohlášení, jak podporovat rodiny, jak chránit jejich zájmy, jak se orientovat na prorodinnou politiku, protože rodina je základ státu, ale ve skutečnosti dělá vše proto, aby je zničila. V naší republice téměř neexistuje, nebo lépe řečeno nedá se sehnat práce na poloviční úvazek. A bohužel naše společnost nutí ženy pracovat. Kde jsou ty doby, kdy pracovali jen muži, živitelé rodin a ženy se starali tzv. o teplo domácího krbu. V dnešní době jeden plat mnohdy nestačí ani na pokrytí základních lidských potřeb, natož na to, aby pokryl stále se zvyšující náklady spojené s dětmi: zejména různé kroužky, zájmové činnosti nebo třeba vybavení na lyže, kolo apod. A není troufalé říci, že ženy - matky nemají v pracovním procesu žádné výhody, naopak spíš nevýhody. Nejenže jsou diskriminovány již před nástupem do práce, kdy zaměstnavatele nezajímají v první řadě jejich znalosti, dovednosti, jejich kvalifikace, ale počet a stáří dětí a také to, jestli je má kdo hlídat. Mnoho matek se dnes vyjadřuje v tom směru, že mít dva příjmy vede k obrovským stresům v rodinném životě. Raději by zůstaly doma a vychovávaly děti, pokud by si to mohly dovolit.

Spousta žen s kvalitním vzděláním jsou dnes vlivem atmosféry ve společnosti nakonec stejně nuceny vzdát se budování kariéry ve prospěch rodiny, zejména dětí. A naopak zase existují ženy, které se kvůli kariéře vzdají dětí úplně. Je opravdu těžké v dnešní době skloubit rodinné a pracovní povinnosti. Klíčem k úspěchu v této situaci je výborná organizace dne a vždy mít při ruce náhradní plán.

Lze doufat, že i v tomto ohledu se organizace pomalu a pozvolně začínají přizpůsobovat jednotlivým potřebám svých zaměstnanců. Například znovuzavádějí firemní školky, pružnou pracovní dobu aj.

Účinky práce na rodinný život

Pracovní problémy a stresy se mohou přenést do běžného denního života. Do jaké míry k tomu dojde, záleží na tom, jak dokáží rodiče oddělit tyto dva aspekty života. Podle studie, kterou Reynolds a kolektiv provedli, vyplývá řada závěrů, týkajících se účinků práce na rodinný život. Jsou to především:

- kvalita pracovních záležitostí, kdy špatné dny a pocit nedostatku autonomie může mít na rodinu špatný vliv,
- množství pracovních záležitostí, kdy jejich přemíra a tím pádem přetíženost člověka a dlouhá pracovní doba mají také špatný dopad na rodinný život,
- neomezená doba práce, zejména když jsou děti doma, např. o víkendech byla spatřována jako obrovský problém a vytvářela velkou nespokojenost rodinných příslušníků.

Rodiče v této studii identifikovali tyto následující negativní aspekty:

- podrážděnost a špatné nálady v rodině, zejména po špatném dni,
- netrpělivost s dětmi a jejich pomalým tempem práce,
- nižší kvalita vztahů doma a to i z důvodů namáhání při práci,
- omezení času na partnera,
- nedostatečná energie reagovat na požadavky dětí,
- dětem se nelíbí, že rodiče pracují o víkendu, nebo když jsou nemocní,
- u rodičů pocity viny,
- čas na děti velmi zredukován z důvodu dlouhých hodin v práci,
- tam, kde rodiče pracují doma, práce jednoznačně zasahuje do rodinného života,

- dalšími negativy byly např. neexistence rodinných večerů, nedostatek času na rodinné výlety, na rodinné dovolené, na čtení pohádek dětem, na pomoc s domácími úkoly a jiné. (Dex, ©2003)

Časově zaneprázdnění rodiče tím, že dětem nevěnují dostatek času a pozornosti, mohou svým dětem nevědomky způsobit psychické frustrace a často také přehlédnou varovné signály začínajících problémů ve škole, s drogami, krádežemi atd.

Dá se říci, že na Úřadu práce ČR mají v tomto smyslu ještě co dohánět. Vzhledem k současné enormní pracovní vytíženosti zaměstnanců je problém vzít si na pár dní dovolenou nebo zůstat s nemocným dítětem doma. Vzít si „nemocenu“ je téměř nemožné. Ačkoliv mají pracovníci Úřadu práce ČR pružnou pracovní dobu, výsledkem je ještě více přesčasových hodin, které si nemají kdy vybrat a ještě více stresu a negativních dopadů na rodinu a na děti. Z vlastní zkušenosti lze konstatovat, že opravdu při tomto pracovním tempu nezbývá na rodinu téměř žádný čas. Ale bohužel si dnes ženy nemohou vyskakovat, protože hledat místo s více dětmi je v našem kraji velmi obtížné.

Doufejme, že se situace, která trvá už druhý rok, konečně změní k lepšímu, že i náš nadřízený orgán začíná chápat, že to s propouštěním zaměstnanců přehnal, že se jejich snaha ušetřit ve státní správě za každou cenu míjela účinkem a pomalu začíná nabírat nové zaměstnance a snaží se alespoň o minimální motivaci těch zaměstnanců, kteří tam ještě zůstali.

A pokud budou mít zaměstnanci oporu a dostatek času na rodinu, děti a své koníčky jednoznačně se to projeví i v jejich motivaci k práci, v jejich pracovní spokojenosti, v jednání s ostatními lidmi, ať už klienty či spolupracovníky, a v konečném důsledku i v přínosu pro organizaci samotnou.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS ORGANIZACE

Úřady práce mají dlouhou historii, vznikly po revoluci v roce 1992, kdy začaly plnit úlohu hlavně zprostředkování zaměstnání uchazečům o práci a vyplácení podpor v nezaměstnanosti. Do března roku 2011 bylo 77 samostatných úřadů práce s právní subjektivitou, podřízených Ministerstvu práce a sociálních věcí ČR. Od 1. dubna 2011 vznikl nový subjekt - Úřad práce České republiky, zkráceně též ÚP ČR, který je správním úřadem s působností po celé republice. Úřad práce ČR řídí Ministerstvo práce a sociálních věcí (MPSV) a je rozdělen na 14 krajských poboček a generální ředitelství, které taktéž vzniklo v dubnu 2011 a má metodicky řídit krajské pobočky. Součástí krajských poboček jsou kontaktní pracoviště. Nově zřízený subjekt - Úřad práce ČR řeší ve své kompetenci otázky zaměstnanosti, státní sociální podpory, pomoci v hmotné nouzi, příspěvku na péči a sociálních služeb, dávek zdravotně znevýhodněným skupinám občanů, ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele atd. Podrobněji jsme se o úkolech Úřadu práce ČR zmínili v teoretické části práce.

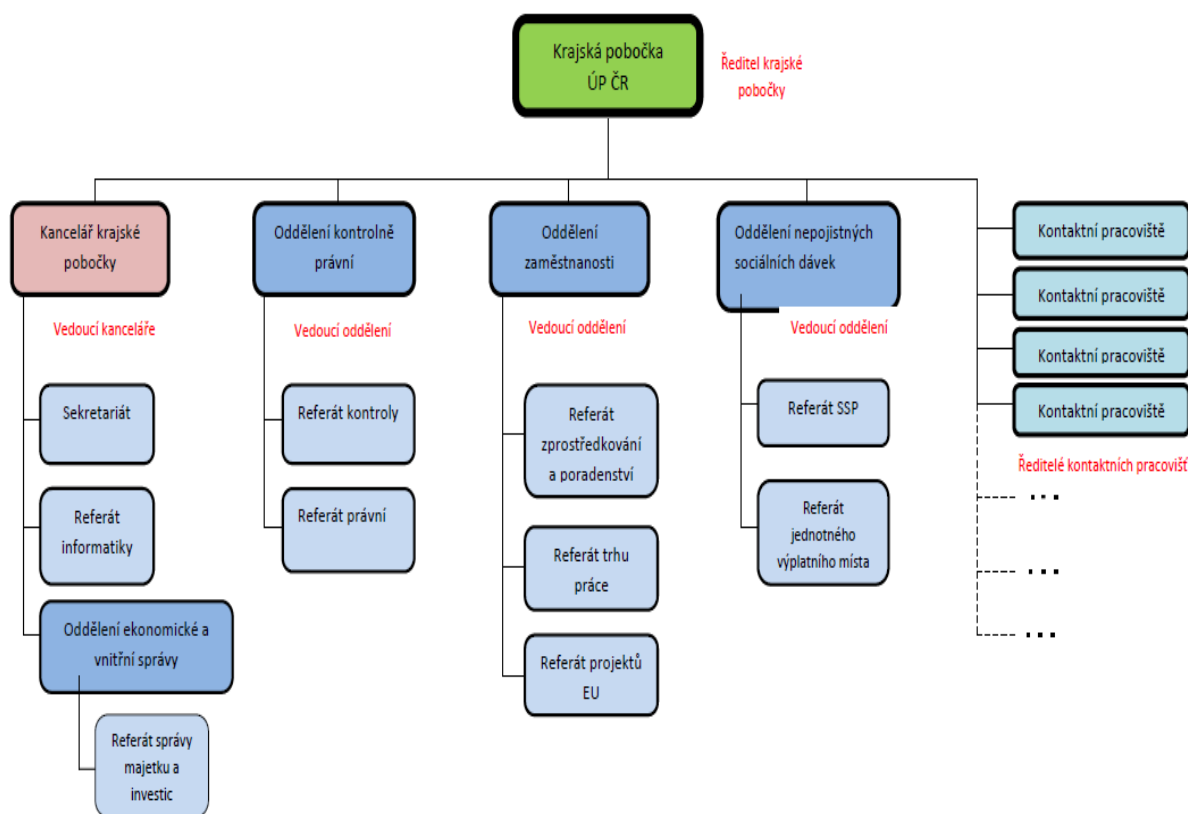


Obr. 2 Mapa KOP ÚP ČR, Zlín

Zdroj: interní materiál MPSV

4.1 Organizační struktura Úřadu práce České republiky

Organizačně je Úřad práce České republiky členěn na generální ředitelství a 14 krajských poboček, které ovšem již nemají právní subjektivitu a nejsou samostatnými účetními jednotkami, jak tomu bylo dříve. Dnes je jeden Úřad práce ČR s jedním IČO a jeho nadřízeným orgánem je Ministerstvo práce a sociálních věcí.



Obr. 3 Organizační struktura ÚP ČR, krajské pobočky ve Zlíně

Zdroj: interní materiál MPSV

4.2 Změny na Úřadu práce České republiky

Jak již bylo zmíněno výše, základní změnou v systému řízení úřadů práce bylo zrušení právních subjektivit jednotlivých (okresních) úřadů práce a vytvoření Úřadu práce ČR s jedinou právní subjektivitou, pod který spadá generální ředitelství a jednotlivé krajské pobočky se svými kontaktními pracovišti. Další velkou změnou pro úřady práce bylo převzetí agendy od městských úřadů, týkající se: pomoci v hmotné nouzi; kam patří příspěvek na živobytí, doplatek na bydlení, mimořádná okamžitá pomoc, sociálních služeb; kam náleží příspěvek na péči a dávek občanům zdravotně postižených (OZP); kam patří příspěvek na mobilitu, příspěvek na zvláštní pomůcku a průkaz osoby se zdravotním postižením (ZP). Na všechny agendy má Úřad práce ČR nové aplikace, systémy, které i po roce užívání nejsou ani zdaleka plně funkční. V současné době je jednotným výplatním místem - tzv. JVM těchto dávek, dávek státní sociální podpory a dávek podpory v nezaměstnanosti Úřad práce ČR. Další novinkou pro občany směřující na ÚP je vyřízení karty sociálních systémů, tzv. S karty, která by měla sloužit jednak k identifikaci, zejména osoby se zdravotním postižením a jednak jako platební karta v obchodech. Přes tuto kartu proudí výplaty dávek, aby se zamezilo jejich zneužívání.

4.3 Současný motivační systém na Úřadu práce České republiky

V současné době má Úřad práce ČR k dispozici následující prostředky, týkající se motivačního systému. Tato oblast spadá pod personální a mzdové oddělení Úřadu práce ČR. Mezi tyto prostředky patří:

- Hmotné ohodnocení individuálního pracovního výkonu. Toto ohodnocení se skládá z platu, který je pevně dán předem stanovenými tarifními tabulkami. Zaměstnanec je zařazen podle složitosti, namáhavosti a odpovědnosti vykonávané práce do platového tarifu stanoveného pro platovou třídu. Zařazování zaměstnanců do platových tříd musí být věnována náležitá pozornost, protože nepochopení bývá poznamenáno pocitem zklamání, nedocnění, nebo naopak přílišného přecenění.

Dále pak je hodnocení tvořeno variabilními složkami platu, jako jsou např. osobní příplatek, příplatek za vedení a jednorázová odměna.

- Zaměstnanecké benefity. Na Úřadu práce ČR jsou tyto benefity zakotveny v kolektivní smlouvě, která se tvoří každý rok a čerpají se v rámci Fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Jsou to příspěvky na stravování, příspěvky na jednorázovou sociální výpomoc, dary či odměny při pracovních jubileích a při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu III. stupně. Příspěvky na rekreace, kulturní a sportovní akce či na nákup vitamínových prostředků byly bohužel zrušeny. Dále byly taktéž zrušeny odměny při životních jubileích. Někteří vedoucí pracovníci využívají v rámci benefitů služební mobily nebo notebooky. Další zaměstnaneckou výhodou ve státní správě je týden dovolené navíc.
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců. Zaměstnanci mají nárok na vzdělávání se v rámci své kvalifikace či zvyšování si kvalifikace v rámci aktuálních potřeb organizace. Organizace stanovuje plány vzdělávání. Do vzdělávacích programů zařazuje pracovníky na základě jejich hodnocení a ochoty se dál zdokonalovat.
- Ohodnocení pracovního výkonu. Hodnocení pracovního výkonu probíhá buď ústně, nebo písemně. Ústně je hodnocení prováděno nepravidelně v souvislosti s aktuální situací a splněním určitého úkolu. Písemně je hodnocení zaměstnanců prováděno jednou za rok a provádí jej přímý nadřízený zaměstnanec. Vedoucí zaměstnanec hodnotí ředitel Krajské pobočky Úřadu práce ČR. Hodnocení probíhá na základě několika hodnotících kritérií. V první části se hodnotí pracovní schopnosti a pracovní způsobilost – sem např. patří schopnost samostatné práce, schopnost týmové práce, odborné dovednosti a znalosti, odpovědnost, iniciativa, vztah ke spolupracovníkům, loajalita, flexibilita atd. Druhá část se zaměřuje na hodnocení pracovních výsledků a plnění pracovních úkolů – např. kvalita plněných úkolů, pracovní výsledky, efektivita práce, organizace práce, ochota plnit mimořádné úkoly, vstřícnost ke změnám, stálost pracovního výkonu atd. Ve třetí části hodnocení zaměstnanců se stanovují pracovní cíle pro další období – např. prohloubení kvalifikace, prohlubování znalostí v nových aplikacích, e-learningové školení atd.

- Veřejné ocenění výsledků práce. Veřejným oceněním rozumíme veřejnou pochvalu od nadřízených nebo přímo ředitele na pravidelných poradách.
- Vytváření pozitivního klimatu v mezilidských vztazích. Přístup k zaměstnancům je důležitým motivačním prvkem, proto je u vedoucích zaměstnanců kladen důraz na vstřícnost, spravedlivý přístup a zájem o své podřízené, zvláště o jejich zájmy, potřeby a názory. Nedílnou součástí je nepřístupovat k zaměstnancům jen z pozice moci a direktivy.
- Vytváření pozitivního prostředí a pracovních podmínek. Úřad práce ČR poskytuje svým zaměstnancům tzv. pružnou pracovní dobu. Zaměstnanec musí být na pracovišti od 8.00 do 13.00 hod. v rámci tzv. pevné části pracovní doby a zbytek času si může přizpůsobit podle potřeb. Tento čas může zaměstnanec využít k návštěvě lékaře či vyřízení potřebných záležitostí. Tuto dobu si musí následně nadpracovat. Neplatí to však v úředních dnech, které jsou do 17.00 hod. a zaměstnanec, hlavně přepážkový nebo dávkový pracovník musí tuto úřední dobu dodržovat. Důležitým prvkem je taktéž vytváření příjemného a účelného pracovního prostředí nebo zajištění moderního technického vybavení potřebného k výkonu práce.

Z vlastní zkušenosti lze říci, že se Úřad práce snaží motivovat své zaměstnance jak hmotnými, tak nehmotnými prostředky. Motivování zejména hmotnými prostředky se však děje ve velmi omezené míře, protože organizace má omezený počet finančních prostředků na platy a na odměny nezbyvá již skoro nic. Co se týká příjemného pracovního prostředí a kvalitních pracovních podmínek je na tom úřad mnohem lépe, i když opět v posledních dvou letech se i tyto podmínky poměrně zhoršily. Jednak se muselo do kanceláří vměstnat více lidí, přibylo agendy, spisů, které není kam ukládat a také vztahy na pracovišti a vztahy mezi podřízenými a nadřízenými se taktéž pěkně přiosřily.

5 ZÁKLADNÍ CÍLE VÝZKUMU

Cílem výzkumu této diplomové práce bylo zjistit, jaká je současná motivace k pracovnímu výkonu zaměstnanců Úřadu práce ČR a jakou souvislost má motivace se změnami, s vedením, odměňováním a přetěžováním pracovníků. Dále si tato práce kladla otázku, zda má přetěžování a nízká motivace dopad na rodinu, zejména děti. Při výzkumu jsem se zaměřila na oblasti, související s těmito problémy - a to:

Motivace zaměstnanců

Řízení zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců

Sladění pracovního a rodinného života a pracovní vytíženost

Cílovou skupinou jsou zaměstnanci Úřadu práce České republiky, krajské pobočky ve Zlíně. Jedná se o zaměstnance, kteří jsou v přímém kontaktu s každodenní problematikou chodu ÚP.

Protože již dlouhá léta pracuji na Úřadu práce ČR, krajské pobočce ve Zlíně, v ekonomickém oddělení a měla jsem možnost sledovat veškeré změny, které se v minulosti i současnosti na úřadech práce děly a dějí, mám zkušenosti, které bych chtěla ve své práci využít. Již delší dobu pozoruji, že rapidně klesá motivace zaměstnanců k pracovnímu výkonu a celkově se také zhoršila nálada a atmosféra v organizaci. Je to dáno především ukvapenými a nedostatečně připravenými změnami ve státní správě i konkrétně na úřadech práce, které se sloučily – a ze 77 úřadů vzniklo 14 krajských pracovišť úřadů práce. V souvislosti s tímto slučováním bylo propuštěno velké množství zaměstnanců a na nové vzniklé krajské úřady se nahnulo obrovské množství práce, které se nedá v současném počtu zaměstnanců absolutně zvládnout. Další obrovskou ránou pro úřady bylo pořízení nových softwarových programů, které ani po roce a čtvrt stále nefungují tak, jak mají. A to ani nemluvím o nějaké provázanosti jednotlivých agend. To, co bylo dříve samozřejmostí, dnes bohužel nefunguje.

5.1 Cíle výzkumu

Cílem výzkumu je zjištění, jaká je současná motivace zaměstnanců Úřadu práce ČR a jaké faktory mají v současnosti na motivaci vliv. S výsledky tohoto šetření bude seznámeno jak vedení organizace, tak také pracovníci ÚP. Výsledek napoví, na jakou oblast je třeba se zaměřit a zlepšit ji, aby se motivace k výkonu všech zaměstnanců ještě zvýšila.

5.2 Výzkumné problémy a hypotézy

Hlavní výzkumný problém: **Jaká je současná motivace zaměstnanců Úřadu práce České republiky?**

Dílčí výzkumné problémy:

Mají změny na ÚP vliv na motivaci zaměstnanců?

Motivuje vedení své zaměstnance?

Jsou zaměstnanci za svou práci odměňováni bonusy?

Má pracovní vytíženost vliv na rodinný život?

HYPOTÉZY

Hypotéza je vědou zdůvodněný předpoklad o dosud neznámé skutečnosti, je to výrok o vztahu mezi dvěma nebo více proměnnými. Její formulace musí být taková, aby se dala empiricky ověřit.

H 1: U zaměstnanců, kteří souhlasí se změnami na Úřadu práce ČR, je motivace k výkonu vyšší než u zaměstnanců, kteří se změnami nesouhlasí.

H 2: U zaměstnanců, pro které je jejich nadřízený autoritou, je motivace k pracovnímu výkonu vyšší než u ostatních zaměstnanců.

H 3: U zaměstnanců, kteří jsou odměňováni bonusy, dochází ke zvýšení pracovního výkonu než u zaměstnanců, kteří odměňováni nejsou.

H 4: Zaměstnanci, kteří jsou pracovním přetěžováni, věnují méně času společným aktivitám s rodinou než ti, kteří přetěžováni nejsou.

5.3 Výzkumná strategie

V diplomové práci jsme zvolili jako výzkumnou strategii kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Kvantitativním výzkumem získáme data od velkého množství respondentů. Kvantitativní výzkum slouží především ke zjištění stanovisek, postojů a pocitů. Předmět zkoumání se zde dá měřit, nebo nějak třídit či uspořádat. Potom se analyzuje statistickými metodami a záměrem je ověření platnosti hypotéz.

Výzkumným vzorkem pro účely této práce jsou zaměstnanci Úřadu práce ČR. Základní soubor tvoří všichni zaměstnanci ÚP ČR, výběrovým vzorkem jsou pak zaměstnanci jednotlivých odborů a oddělení ÚP ČR, krajské pobočky ve Zlíně v počtu 160 zaměstnanců.

6 ZPRACOVÁNÍ VÝZKUMU

Výzkumné šetření bylo provedeno na Úřadu práce ČR, krajské pobočce ve Zlíně, která má pod sebou kontaktní pracoviště (KOP) ve Zlíně; pod který spadají – Zlín, Otrokovice, Slavičín, Valašské Klobouky, Luhačovice, Vizovice, v Uherském Hradišti; pod který spadá Uherské Hradiště a Uherský Brod, v Kroměříži; kam patří Kroměříž, Bystřice pod Hostýnem a Holešov a Vsetíně; pod který patří Rožnov pod Radhoštěm, Karolínka a Valašské Meziříčí. Pro výzkum jsme zvolili jako výzkumnou strategii kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření. Dotazníky byly respondentům rozdány v měsíci lednu a únoru 2013 spolu s pokyny k vyplnění a termínem navrácení.

6.1 Výzkumný vzorek

Výzkumným vzorkem pro účely této práce jsou zaměstnanci Úřadu práce ČR. Základní soubor tvoří všichni zaměstnanci ÚP ČR, výběrovým vzorkem jsou zaměstnanci jednotlivých odborů a oddělení ÚP ČR, krajské pobočky ve Zlíně v počtu 160 pracovníků.

Rozdáno bylo 160, zpět se vrátilo 142 dotazníků. Návratnost byla cca 89 %, což je celkem překvapivý výsledek. Je to pravděpodobně dáno tím, že jsem si vždy zvolila odpovědného pracovníka, který dotazníky na jednotlivých pobočkách rozdal a zase posbíral a ve stanoveném termínu předal ke zpracování.

6.2 Metody výzkumu

Pro tuto práci byl zvolen výzkum pomocí kvantitativního šetření. Kvantitativní výzkum je takový typ výzkumu, který se zaměřuje na vztahy mezi proměnnými. Cílem tohoto výzkumu je zjištění vztahu proměnných mezi sebou navzájem. Výsledkem šetření jsou data, která jsou měřitelná.

V rámci kvantitativního výzkumu jsme použili metodu dotazníkového šetření. Dotazník je jednou z nejrozšířenějších technik získávání dat a je nejméně náročný na čas, zároveň ale zasáhne velký počet i poměrně vzdálených respondentů. Dotazník je písemnou metodou dotazování se. Jedná se o specifickou techniku sběru dat, která může i nemusí probíhat bez přímého kontaktu respondenta a tazatele. Dotazník je tvořen pomocí výzkumných otázek a slouží ke sběru dat. Dotazníkové šetření je anonymní, proto se respondenti nemusejí bát odpovídat po pravdě. Dotazníkové šetření může mít i nevýhody. Respondenti nemusejí porozumět otázce, nevyplnit ji, odmítnout odpovědět aj. Dalším negativem dotazníkového šetření může být nízká návratnost dotazníků.

V dotazníku jsou použity otázky uzavřené, polouzavřené i otevřené. Dotazník se skládá z 29 otázek, které zjišťují odpovědi na jednotlivé dílčí problémy. První tři otázky se věnují změnám na Úřadu práce ČR, otázky 4 až 6 dávají odpovědi na motivaci zaměstnanců, taktéž se o ní můžeme dozvědět více z otázek 13 a 15, otázky 7 - 11 se dotazují na jednání nadřízeného a jeho vztahu ke svým podřízeným, otázky 12 až 16 se týkají otázek odměňování i ve vztahu k motivaci k pracovnímu výkonu, otázky 17 - 20 nám dávají odpověď na přetěžování zaměstnanců a otázky 21 - 26 dávají odpověď na vztah rodina versus práce a její náročnost. Otázky 27 - 29 jsou doplňující otázky, týkající se pohlaví, stupně vzdělání a délky pracovního poměru.

6.3 Statistické výpočty

Pro výzkum byla zvolena kvantitativní metodologie, jejíž zpracování jsme provedli pomocí statistických výpočtů. Nejprve jsme provedli konceptualizaci a operacionalizaci, čímž byl vytvořen dotazník. S operacionalizací je spjata formulace hypotéz, takže jsme si stanovili hypotézy. V rámci výzkumu byly rozdány dotazníky jednotlivým zaměstnancům Úřadu práce ČR, krajské pobočky ve Zlíně. Ve své práci jsme použili dotazník vyplňovaný respondentem. Dotazníky byly rozdány respondentům buď osobně, nebo určenými zástupci jednotlivých poboček spolu s průvodním komentářem, s termíny navrácení a pokyny, jak dotazník vyplnit. Návratnost byla 89 %.

Dotazník by měl splňovat 2 základní kritéria, která jsou na něj kladená. Je to validita, neboli platnost (jestli měří, to co má) a reliabilita neboli spolehlivost (stálost, při opakování

za stejných podmínek, stejné výsledky). Výsledky dotazníkového šetření jsme setřídili, sestavili tabulku četností pomocí čárkové metody v programu Microsoft Excel. Ke konečným výsledkům jsme se dopracovali pomocí statistické analýzy.

Pro výpočet byl zvolen pro všechny hypotézy statistický test významnosti – Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. Tohoto testu lze použít v případě, že zjišťujeme, zda existuje souvislost mezi dvěma jevy. Musí se jednat o nominální data.

Vzorec pro Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku

$$\chi^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O}$$

Výsledky získané v dotazníku bylo nutné nejdříve zapsat do kontingenční tabulky. Pak jsme vypočítali očekávané četnosti O pro každé pole kontingenční tabulky a všechny jsme je sečetli. Očekávané četnosti odpovídají platnosti nulové hypotézy.

Podle vzorečku pro Test nezávislosti chí-kvadrát jsme si vypočítali velikost rozdílu mezi skutečností a nulovou hypotézou. Ještě je třeba určit počet stupňů volnosti.

Vzorec pro stupeň volnosti:

$$f = (r-1) \cdot (s-1)$$

Při zvolené hladině významnosti 0,05 jsme si našli ve statistických tabulkách kritickou hodnotu testového kritéria. Potom jsme porovnáním zjistili, zda vypočítaná hodnota je vyšší než hodnota kritická - pak odmítáme nulovou a přijímáme alternativní hypotézu, nebo je nižší - potom přijmeme nulovou a odmítneme alternativní hypotézu.

7 VYHODNOCENÍ A INTERPRETACE DAT

Pro účely této diplomové práce byl zvolen kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření. V první části budou rozebrány jednotlivé otázky, vypočteny absolutní a relativní četnosti z výsledků dotazníkového šetření.

V druhé části budou vyhodnoceny a statisticky vypočítány jednotlivé hypotézy.

7.1 Interpretace výsledků

V první části dotazníku byly pokládány otázky týkající se změn na Úřadu práce ČR, souhlasu s nimi či zájem o ně.

Otázka č. 1: Zajímáte se o změny, týkající se Vaší práce?

Cílem této otázky bylo zjištění zájmu nebo nezájmu zaměstnanců o změny týkající se jejich práce. Ze 142 respondentů se 112 vyjádřilo kladně, což je 78,87 % zaměstnanců, kteří se o změny zajímají. Nezájem o změny uvedlo v dotazníku 30 respondentů, což je z celkového počtu 21,13 %. Z těchto výsledků jednoznačně vyplývá, že více jak 2/3ám respondentů není jedno, co se v organizaci děje a o změny se zajímají.

Tab. č. 2 Zájem o změny

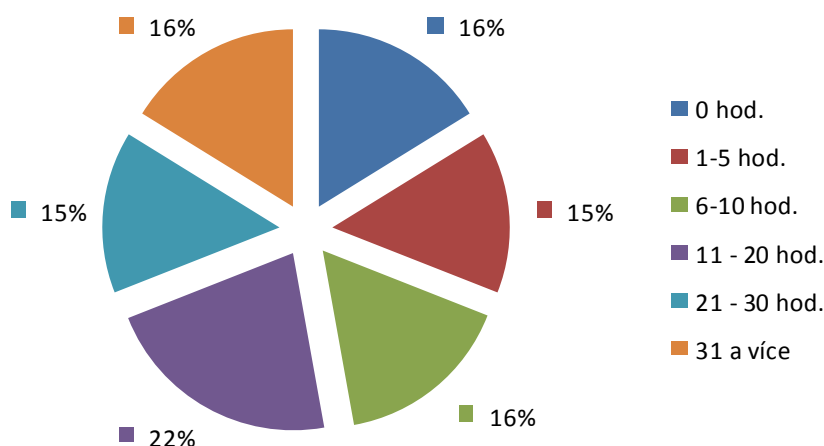
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	112	78,87%
Ne	30	21,13%
Celkem	142	100%

Otázka č. 2: Souhlasíte se současnými změnami? Pokud ne, proč?

Odpověď na tuto otázku vyjadřuje souhlas se současnými změnami. Respondentů kladně odpovídajících bylo 53, což je 37,32 %. Záporně odpovídajících respondentů bylo 89, což je 62,68 %. Z dosažených výsledků jasně vyplývá, že většina respondentů se současnými změnami nesouhlasí. Nejčastěji se opakujícími odpověďmi, proč respondenti se změnami nesouhlasí, jsou: celková nepřipravenost těchto změn, nekoncepčnost, nesystematičnost, nepromyšlenost, nevyzkoušenost, neefektivnost, nefunkčnost agendových aplikací, změny jen k horšímu, nejsou přínosem pro klienty ani pro zaměstnance, méně času na klienty atd.

Tab. č. 3 Souhlas se změnami

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	53	37,32%
Ne	89	62,68%
Celkem	142	100%



Graf č. 1 Souhlas se změnami

Otázka č. 3: Myslíte si, že jsou tyto změny prospěšné?

Otázka č. 3 nám dává odpověď na to, zda jsou tyto změny prospěšné. 52 ze 142 respondentů odpovědělo, že jsou současné změny prospěšné. 63,38 % však z vlastní zkušenosti odpovědělo, že tyto změny prospěšné nejsou. Z těchto výsledků opět vyplývá, že změny nebyly od začátku dotažené do konce a pro klienty ani pro zaměstnance nepřinášejí žádný prospěch ani úlevu jejich práce.

Tab. č. 4 Prospěšnost změn

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	52	36,62%
Ne	90	63,38%
Celkem	142	100%

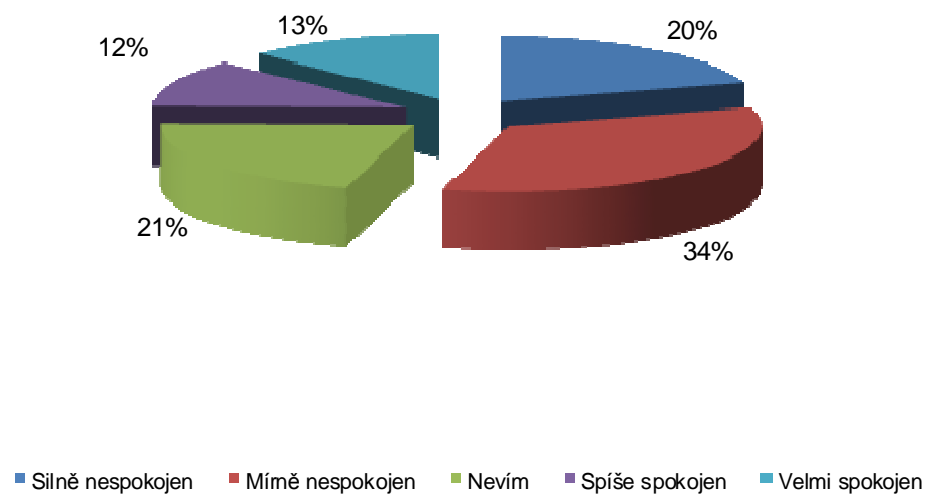
Otázka č. 4: Jak byste ohodnotili Vaši současnou motivaci k výkonu (práci)?

Výsledkem této otázky bylo zjištění, jaká je současná motivace k výkonu zaměstnanců Úřadu práce ČR, krajské pobočky ve Zlíně. Z celkového počtu 142 respondentů odpovědělo, že je silně nespokojeno 29 respondentů, vyjádřeno v procentech 20,42 %, mírně nespokojeno 48 (33,80 %), neutrálně odpovědělo 30 zaměstnanců, což je 21,13 %, spíše spokojeno je 17 respondentů, procentuálně vyjádřeno 11,97 % a velmi spokojeno je pouze 18 respondentů (12,68 %). Z výsledků se dá vyčíst, že většina zaměstnanců je se svou motivací nespokojena.

Tab. č. 5 Motivace k práci

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Silně nespokojen	29	20,42%
Mírně nespokojen	48	33,80%
Nevím	30	21,13%
Spíše spokojen	17	11,97%
Velmi spokojen	18	12,68%
Celkem	142	100%

Tyto výsledky jsou názorně zobrazeny také v následujícím grafu.



Graf č. 2 Motivace k výkonu

Otázka č. 5: Jaké formy motivace byste upřednostnili?

Formami motivace se zabývá tabulka č. 5. U této otázky bylo možno zaškrtnout více odpovědí. 35 respondentů z celkového počtu 321 odpovědí by upřednostnilo odborný růst, 38 respondentů by preferovalo další vzdělávání, 74 by upřednostnilo zvýšení platu či finanční odměnu, 41 respondentů by uvítalo jistotu zaměstnání ve státní správě. 28 lidí by upřednostnilo dobré vztahy na pracovišti, 16 rozmanitost práce a 26 respondentů by uvítalo uznání za odvedenou práci. 33 zaměstnanců by preferovalo zaměstnanecké výhody a 30 dostatek času na rodinu. Z následující tabulky vyplývá, že největší motivací je platové ohodnocení, které by upřednostnilo 74 respondentů, což je 23,05 % a na druhém a třetím místě těsně za sebou je jistota práce ve státní správě 41 odpovědí (12,77 %) a možnost dalšího vzdělávání – 38 respondentů (11,84 %). Naopak nejmenší počet odpovědí zaznamenala rozmanitost práce.

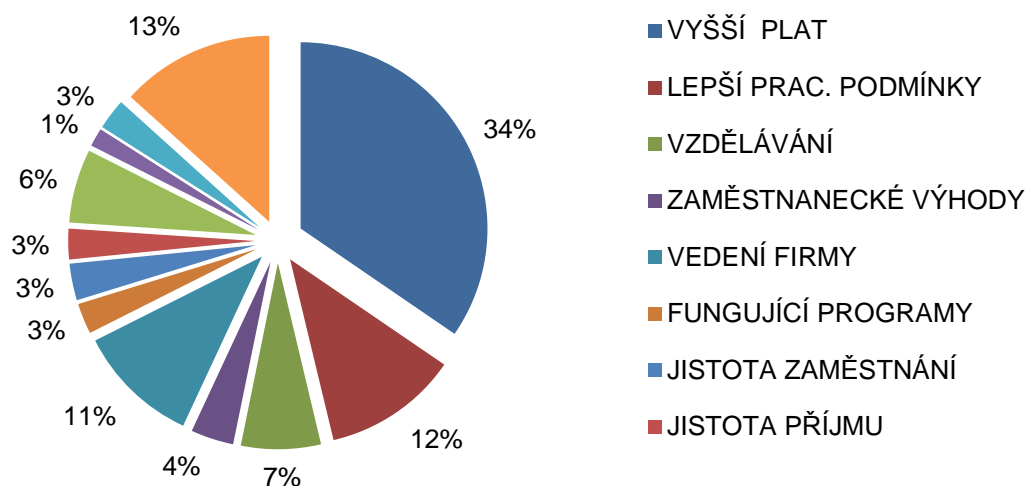
Tab. č. 6 Formy motivace

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Odborný růst – profesní, kariérní	35	10,90%
Možnosti dalšího vzdělávání	38	11,84%
Platové ohodnocení	74	23,05%
Jistota zaměstnání ve státní správě	41	12,77%
Dobré vztahy na pracovišti	28	8,72%
Rozmanitost Vaší práce	16	4,99%
Uznání za odvedenou práci	26	8,10%
Zaměstnanecké výhody	33	10,28%
Dostatek času na rodinu	30	9,35%
Celkem	321	100%

Otázka č. 6: Co by Vás přimělo k vyšší motivaci k pracovnímu výkonu? Prosím doplňte:

Cílem této otázky bylo zjištění, které faktory by zaměstnance přiměly k vyššímu pracovnímu výkonu. Ty byly seřazeny do následujícího grafu. Největší počet - 34,57 % respondentů by k vyššímu výkonu přiměl vyšší plat nebo lepší platové podmínky, 13,29 % na tuto otázku neodpovědělo, 11,70 % by upřednostnilo lepší pracovní podmínky, 10,64 % uvedlo lepší vedení firmy, lepší řízení ze strany MPSV a Generálního ředitelství ÚP ČR. Na druhé straně nejméně respondentů - 2,66 % by uvítalo jednorázovou finanční odměnu, kariérní postup a také například fungující programy.

Z této otázky opět vyplývá, že v poslední době opakované snižování platů ve státní správě zaměstnance opravdu tíží.



Graf č. 3 Faktory vyšší motivace k výkonu

Otázka č. 7: Jaký je váš vztah k přímým nadřízeným?

Účelem této otázky bylo zjištění vztahu respondentů ke svým přímým nadřízeným. Výborný vztah označilo 34 respondentů, což je 23,94 %, chvalitebný vztah zakroužkovalo nejvíce zaměstnanců – 36 (25,35 %). Dobrý vztah se svým nadřízeným má 32 respondentů, což odpovídá 22,54 %, uspokojivý 27 zaměstnanců a neuspokojivý 13 respondentů, což je

procentuálně vyjádřeno 9,15 %. Troufáme si tvrdit, že kdybychom se ptali na vztah k vrcholovému managementu, odpovědi by byly zcela rozdílné.

Tab. č. 7 Vztah k přímým nadřízeným

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Výborný	34	23,94%
Chvalitebný	36	25,35%
Dobrý	32	22,54%
Uspokojivý	27	19,02%
Neuspokojivý	13	9,15%
Celkem	142	100%

Otázka č. 8: Myslíte si, že se Váš nadřízený zajímá o Vaše názory a nápady a snaží se je uplatňovat?

U otázky č. 8 celkem překvapivě vyplynulo, že se nadřízený zajímá o nápady svých podřízených a snaží se je uplatňovat v praxi v 81 případech, což je 57,04 %. Záporně se k této otázce vyjádřilo 61 zaměstnanců (42,96 %).

Tab. č. 8 Zájem nadřízeného o Vaše názory a nápady

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	81	57,04%
Ne	61	42,96%
Celkem	142	100%

Otázka č. 9: Myslíte si, že Váš nadřízený jedná se všemi pracovníky spravedlivě?

Úkolem této otázky bylo zjistit, zda jedná nadřízený se všemi pracovníky spravedlivě. Z odpovědí vyplynulo, že 76 respondentů (53,52 %) si myslí, že jejich nadřízený jedná se všemi spravedlivě a 66 zaměstnanců (46,48 %) se domnívá, že jednání nadřízeného ke všem pracovníkům spravedlivé není. Je překvapující, že více jak polovina respondentů odpověděla na otázku kladně.

Tab. č. 9 Spravedlivé jednání nadřízeného

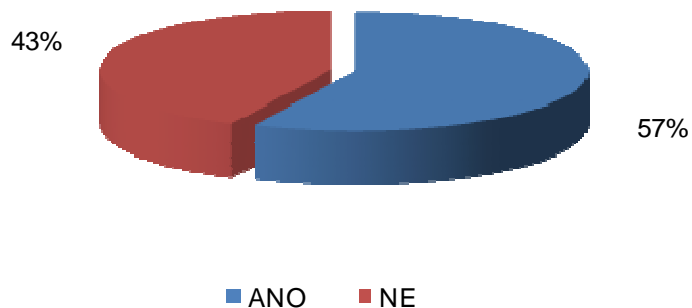
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	76	53,52%
Ne	66	46,48%
Celkem	142	100%

Otázka č. 10: Je podle Vás Váš nadřízený autoritou (vzorem)?

U této otázky bylo cílem zjistit, zda je nadřízený autoritou či nikoli. Pro 81 ze 142 respondentů je jejich nadřízený autoritou a pro 61 respondentů autoritou není. Procentuálně lze toto tvrzení vyjádřit pro 57,04 %, proti 42,96 %. Z odpovědí vyplynulo, že pro více jak polovinu je nadřízený autoritou, vzorem v jejich práci.

Tab. č. 10 Nadřízený autoritou

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	81	57,04%
Ne	61	42,96%
Celkem	142	100%



Graf č. 4 Nadřízený autoritou

Otázka č. 11: Myslíte si, že se v případě potřeby můžete na svého nadřízeného kdykoli obrátit?

Na svého nadřízeného se v případě potřeby může kdykoli obrátit 92 respondentů, což je 64,79 % a naopak se na svého nadřízeného obrátit nemůže 50 lidí, což je 35,21 %. Z těchto výpočtů vyplývá, že se velká většina na svého nadřízeného může kdykoli obrátit. Jiná situace by pravděpodobně nastala, kdyby se respondenti měli obracet se svými problémy na vrcholový management.

Tab. č. 11 Možnost kdykoli se na nadřízeného obrátit

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	92	64,79%
Ne	50	35,21%
Celkem	142	100%

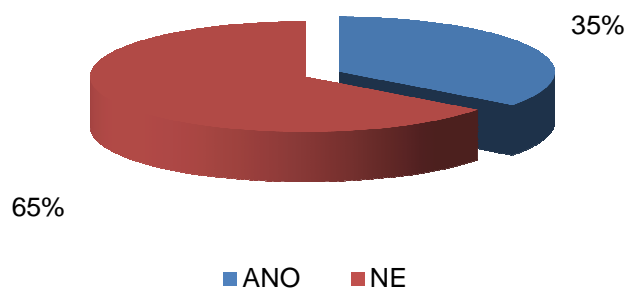
Otázka č. 12 Jste za svou práci odměňováni bonusy?

Otázka si klade za cíl zjistit, jestli jsou zaměstnanci za svou práci odměňováni bonusy. Z odpovědí vyplývá, že téměř dvě třetiny respondentů – 92 (64,79 %) uvádí, že za svou práci nejsou odměňováni bonusy. Kladně se vyjádřilo 50 respondentů (35,21 %). Výsledek odpovědí opět odpovídá současné situaci na úřadech práce, kdy zaměstnancům byla kromě opakovaného snížení platů také odebrána většina bonusů, které se v minulosti hojně využívaly.

Tab. č. 12 Odměňování bonusy

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	50	35,21%
Ne	92	64,79%
Celkem	142	100%

Toto zjištění dostatečně vykresluje následující graf.



Graf č. 5 Odměňování bonusy

Otázka č. 13: Má výše platu vliv na Vaši motivaci k pracovnímu výkonu?

U otázky, zda má výše platu vliv na motivaci k pracovnímu výkonu jsme dospěli k následujícím výsledkům. Kladně odpovědělo 100 respondentů, což je 70,42 % z celkového počtu 142 respondentů. A jen 42 z nich odpovědělo záporně, což vyjadřuje 29,58 %. Je zde opět patrné, že výše platu se odráží ve všem, zejména v motivaci zaměstnanců.

Tab. č. 13 Vliv výše platu na motivaci

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	100	70,42%
Ne	42	29,58%
Celkem	142	100%

Otázka č. 14: Myslíte si, že je odměňování pracovníků ve Vaší firmě spravedlivé?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda si zaměstnanci myslí, že je odměňování ve firmě spravedlivé. Kladně odpovědělo 44 respondentů – v procentech vyjádřeno 30,99 %. Záporně odpovědělo 98 zaměstnanců, což odpovídá 69,01 %. Z následující tabulky vyplývá, že velká většina zaměstnanců si myslí, že odměňování pracovníků ve firmě není spravedlivé.

Tab. č. 14 Spravedlivé odměňování ve firmě

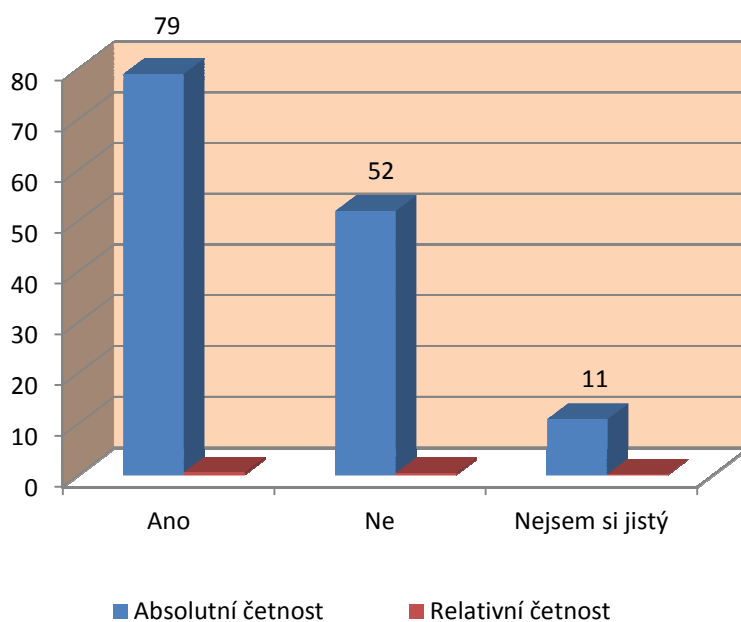
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	44	30,99%
Ne	98	69,01%
Celkem	142	100%

Otázka č. 15: Odráží se odměňování bonusu na zvýšení Vašeho pracovního výkonu?

Tato otázka nám napoví, zda se projeví odměňování bonusu na zvýšení pracovního výkonu. 79 (55,63 %) respondentů z celkového počtu 142 uvedlo, že se odměňování bonusu na jejich pracovním výkonu projeví. 52 (36,62 %) respondentů uvedlo, že se odměňování bonusu na jejich výkonu neodrazí. A 11 respondentů uvedlo, že neví, že si nejsou jisti.

Tab. č. 15 Odraz odměňování bonusu na zvýšení výkonu

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	79	55,63%
Ne	52	36,62%
Nevím	11	7,75%
Celkem	142	100%



Graf č. 6 Odraz odměňování na pracovním výkonu

Otázka č. 16: Jakým formám odměňování dáváte přednost?

Otázka nám dává odpovědi na to, jaké formy odměňování zaměstnanci upřednostňují. U této otázky byla možnost více odpovědí. Celkem bylo 266 odpovědí. Nejvíce respondentů - 73 (27,44 %) by si jako odměnu vybralo 13. plat. Na druhém místě skončil příspěvek na stravování, který by upřednostnilo 48 respondentů (18,04 %) a v těsném závěsu za ním se ukázala jednorázová finanční odměna, kterou by uvítalo 47 respondentů, což je 17,67 %. Na dalším místě je příspěvek na penzijní připojištění, který by si vybralo 40 (15,04 %) respondentů a na posledních dvou místech skončili týden dovolené navíc, který označilo 38 respondentů a příspěvek na dovolenou, který by si vybralo 20 zaměstnanců (7,52 %).

Tab. č. 16 Formy odměňování

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Jednorázová finanční odměna	47	17,67%
Týden dovolené navíc	38	14,29%
13. plat	73	27,44%
Příspěvek na dovolenou	20	7,52%
Příspěvek na stravování	48	18,04%
Příspěvek na penzijní připojištění	40	15,04%
Celkem	266	100%

Otázka č. 17: Myslíte si, že je Vaše práce psychicky náročná?

Z následující tabulky vyplývá, že na otázku zda je Vaše práce psychicky náročná, dvě třetiny respondentů – tedy 100 odpovědělo kladně, vyjádřeno v procentech 70,42 %. Pouze 42 respondentů odpovědělo, že práci nepovažují za psychicky náročnou. Je to opět dáno současnou napjatou a stresující situací, panující na úřadech práce.

Tab. č. 17 Psychicky náročná práce

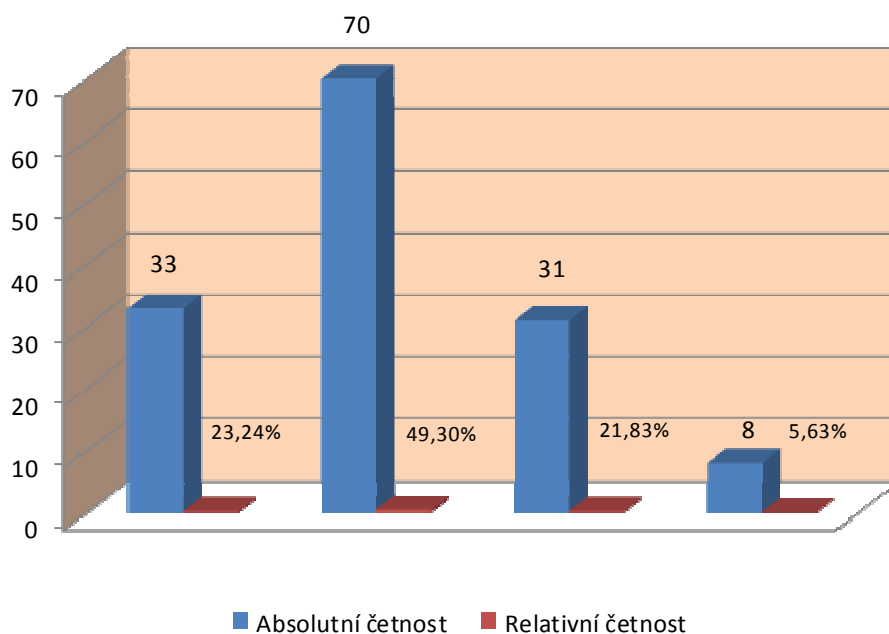
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	100	70,42%
Ne	42	29,58%
Celkem	142	100%

Otázka č. 18: Myslíte si, že jste v práci přetěžováni?

Tato otázka byla v dotazníku zaměřena na přetěžování zaměstnanců Úřadu práce ČR. Největší skupinu v počtu 70 (49,30 %) tvořili respondenti, kteří uvedli, že jsou přetíženi. Respondentů, kteří uvedli, že jsou velmi přetíženi, bylo 33 (23,94 %). 31 lidí uvedlo, že jsou spíše nepřetíženi a pouze 8 respondentů (5,63 %) nebylo přetíženo vůbec.

Tab. č. 18 Přetíženost zaměstnanců

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi přetížen	33	23,24%
Přetížen	70	49,30%
Spíše nepřetížen	31	21,83%
Vůbec nepřetížen	8	5,63%
Celkem	142	100%



Graf č. 7 Přetíženost zaměstnanců

Otázka č. 19: Pracujete často přesčas?

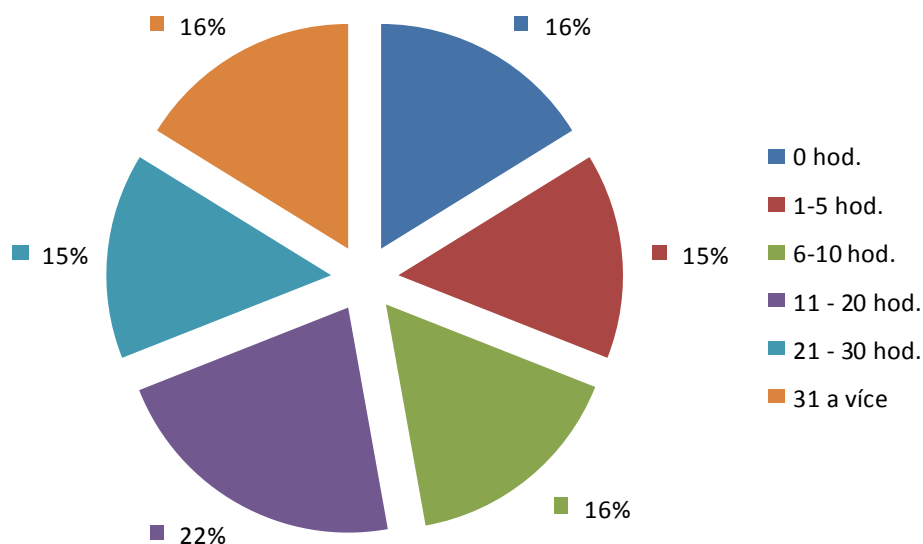
Na otázku „pracujete často přesčas“ odpovědělo kladně 83 respondentů, což je 58,45 %. Záporně odpovědělo 59 (41,55 %) respondentů z celkového počtu 142. Z výsledků šetření vyplývá, že více než polovina zaměstnanců pracuje často přesčas.

Tab. č. 19 Častá práce přesčas

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	83	58,45%
Ne	59	41,55%
Celkem	142	100%

Otázka č. 20: Kolik hodin přesčasů v průměru měsíčně máte?

Na otázku kolik hodin přesčasů mají respondenti v průměru měsíčně, odpověděli následovně. Největší počet 22 % respondentů má měsíčně v průměru 11 –20 hodin přesčasů. 16 % respondentů uvádí 31 hodin a více a zároveň 6 –10 a také 0 hodin. 15 % se pohybuje v rozmezí 21 –30 a rovněž v rozmezí 1 –5 hodin měsíčně.



Graf č. 8 Práce přesčas

Otázka č. 21: Máte rodinu?

Z celkového počtu 142 dotazníků odpovědělo 109 (76,76 %) respondentů, že mají rodinu. Zbýlých 33 (23,24 %) respondentů odpovědělo na otázku záporně, tedy, že rodinu nemají. Následující otázky 22 - 26 budou vyplňovat jen ti respondenti, kteří rodinu mají.

Tab. č. 20 Rodina

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	109	76,76%
Ne	33	23,24%
Celkem	142	100%

Otázka č. 22: Je pro Vás rodina důležitá?

Pro většinu respondentů – 69 (63,30 %), kteří odpověděli, že mají rodinu, je rodina velmi důležitá, pro 27 zaměstnanců z celkového počtu 109 je rodina důležitá, 10 respondentů uvedlo, že je málo důležitá a 3 (2,75 %) uvedli, že důležitá není. Z odpovědí je patrné, že většina respondentů si uvědomuje důležitost rodiny.

Tab. č. 21 Důležitost rodiny

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi důležitá	69	63,30%
Důležitá	27	24,77%
Málo důležitá	10	9,18%
Není důležitá	3	2,75%
Celkem	109	100%

Otázka č. 23: Jak zvládáte skloubit pracovní a rodinné povinnosti?

Na otázku „jak zvládáte skloubit pracovní a rodinné povinnosti“ nejvyšší počet respondentů - 36 (33,03 %) odpověděl, že zvládá pracovní povinnosti na úkor rodinných. 33 respondentů z celkového počtu 109 odpovědělo, že pracovní i rodinné povinnosti zvládá bez obtíží. Shodným poměrem v počtu 20 respondentů (18,35 %) odpovědělo, že má problém skloubit práci s rodinou a snaží se zvládat rodinné i pracovní povinnosti částečně.

Z následujících odpovědí je patrné, že velká část respondentů rodinné povinnosti zanedbává kvůli pracovnímu vytížení.

Tab. č. 22 Skloubení pracovních a rodinných povinností

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pracovní i rodinné povinnosti zvládám bez obtíží	33	30,28%
Pracovní povinnosti zvládám na úkor rodinných	36	33,03%
Snažím se zvládat rodinné i pracovní povinnosti částečně	20	18,35%
Mám problém skloubit práci s rodinou	20	18,35%
Celkem	109	100%

Otázka č. 24: Má Vaše pracovní vytíženost negativní dopad na čas věnovaný rodině?

Cílem této otázky bylo zjistit, zda má pracovní vytíženost dopad na čas věnovaný rodině. Z celkového počtu 109 respondentů shodně odpovědělo 34 - určitě ano a 34 (31,20 %) spíše ano, což znamená, že pracovní vytíženost má skutečně negativní vliv na rodinu. 18 respondentů odpovědělo spíše ne, 15 dotázaných určitě ne a 8 (7,34 %) odpovědělo na tuto otázku, že neví. Z následujících odpovědí vyplývá, že jsou rodiny zaměstnanců úřadů práce kvůli pracovnímu zaneprázdnění velmi znevýhodněny. Tento stav je alarmující zejména proto, že většina zaměstnanců úřadů jsou ženy, ženy – matky a jejich pracovní přetíženost se negativně odráží zejména na dětech.

Tab. č. 23 Dopad pracovní vytíženosti na rodinu

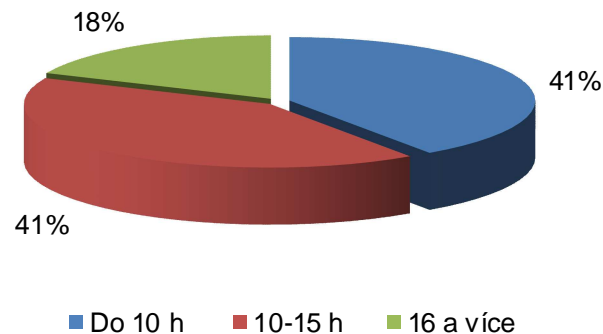
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Určitě ano	34	31,20%
Spíše ano	34	31,20%
Spíše ne	18	16,51%
Určitě ne	15	13,76%
Nevím	8	7,34%
Celkem	109	100%

Otázka č. 25: Kolik času při Vašem vytížení věnujete společným aktivitám s rodinou?

Otázka byla zaměřena na určení času věnovaného společným aktivitám s rodinou při současném pracovním vytížení. 44 respondentů uvedlo, že s rodinou stráví do 10 hodin týdně. 45 (41,28 %) stráví společnými aktivitami s rodinou 10 až 15 hodin týdně a 20 respondentů tráví s rodinou 16 a více hodin.

Tab. č. 24 Čas věnovaný aktivitám s rodinou

Hodin/týdně	Absolutní četnost	Relativní četnost
Do 10 h	44	40,37%
10-15 h	45	41,28%
16 a více	20	18,35%
Celkem	109	100%



Graf č. 9 Společné aktivity s rodinou

Otázka č. 26: Jaký je pohled Vaší rodiny na Vaši práci?

Co se týká pohledu rodiny na práci, tak 53 (48,63 %) respondentů je toho názoru, že rodina považuje jejich práci za časově a psychicky náročnou, 18 respondentů uvedlo, že rodina nepovažuje jejich práci za časově a psychicky náročnou a 38 (34,86 %) rodin o tom vůbec nepřemýšlí. Z tabulky je tedy patrné, že nejvíce respondentů uvádí, že pro rodinu je jejich práce náročná jak po psychické, tak časové stránce.

Tab. č. 25 Pohled rodiny na práci

Považují ji:	Absolutní četnost	Relativní četnost
za časově a psychicky náročnou	53	48,63%
za časově a psychicky nenáročnou	18	16,51%
Nepřemýšlí o tom	38	34,86%
Celkem	109	100%

Otázka č. 27: Jaké je Vaše pohlaví?

Tato otázka je jednou z doplňujících otázek a má nám nastínit, kolik respondentů jednotlivého pohlaví se výzkumu zúčastnilo. Z celkového počtu 142 respondentů bylo 117 žen, což odpovídá 82,40 %. Mužů, podílejících se na výzkumném šetření bylo 25, tedy 17,60 %. Také z této otázky vyplývá, že ženy tvoří většinu zaměstnanců Úřadu práce ČR, krajské pobočky ve Zlíně.

Tab. č. 26 Pohlaví

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Žena	117	82,40%
Muž	25	17,60%
Celkem	142	100%

Otázka č. 28: Jaký je Váš nejvýše dosažený stupeň vzdělání?

Cílem této doplňující otázky bylo zjištění, jaké vzdělání splňují respondenti z řad pracovníků Úřadu práce ČR, krajské pobočky ve Zlíně. Největší počet respondentů – 54 (38,03 %) uvedlo jako nejvyšší stupeň vzdělání úplné střední odborné (ÚSO). Hned v závěsu za nimi 48 (33,80 %) uvádí nejvyšší dosažené vzdělání vysokoškolské. Vyšší odborné v dotazníku označilo 16 respondentů (11,27 %) a střední odborné vzdělání uvedlo 24 respondentů (16,90 %).

Tab. č. 27 Stupeň vzdělání

	Absolutní četnost	Relativní četnost
SO – střední odborné	24	16,90%
ÚSO - úplné SO	54	38,03%
VOŠ – vyšší odborné	16	11,27%
VŠ - vysokoškolské	48	33,80%
Celkem	142	100%

Otázka č. 29: Jaká je délka Vašeho pracovního poměru?

Poslední otázka nám dává odpověď na to, jak dlouho zaměstnanci ve firmě pracují. Celých 50 % respondentů uvedlo, že na Úřadě práce ČR pracuje déle než 5 roků. 23,24 % pracuje ve firmě déle než rok, avšak ne více, jak 5 roků. 16,20 % uvádí, že zde pracuje 6 měsíců až 1 rok a 10,56 % zaměstnanců na ÚP pracuje méně než 6 měsíců. Vysoké číslo zaměstnanců pracujících ve firmě méně než 6 měsíců a méně než 1 rok je patrně dáno tím, že za poslední rok dalo mnoho zkušených zaměstnanců výpověď z pracovního poměru a na jejich místa přišli noví, nezkušení pracovníci.

Tab. č. 28 Délka pracovního poměru

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Méně než 6 měsíců	15	10,56%
6 měsíců až 1 rok	23	16,20%
Déle než 1 až 5 roků	33	23,24%
Déle než 5 roků	71	50,00%
Celkem	142	100%

7.2 Interpretace výsledků, ověření hypotéz

Součástí kvantitativního šetření, které jsme prováděli, byly stanoveny čtyři hypotézy. V této části práce se pokusíme tyto hypotézy pomocí statistických testů potvrdit nebo vyvrátit.

Cílem výzkumu je zjištění, jaká je motivace k výkonu zaměstnanců ÚP ČR a jaké faktory mají v současnosti na motivaci vliv. Zda se odráží změny na Úřadu práce na motivaci zaměstnanců, zda se jejich výkon zvyšuje, je-li nadřízený autoritou, nebo když jsou odměňováni bonusy. Poslední hypotézou se snažíme zjistit, zda má přetěžování zaměstnanců vliv na čas strávený společnými aktivitami s rodinou.

H 1: U zaměstnanců, kteří souhlasí se změnami na Úřadu práce ČR, je motivace k výkonu vyšší než u zaměstnanců, kteří se změnami nesouhlasí.

Tato hypotéza si kladla za cíl prokázat korelaci, neboli vzájemný vztah mezi zaměstnanci, kteří souhlasí se změnami a mírou motivace k výkonu.

K této hypotéze se váží otázky z dotazníku č. 2 a 4.

Data, která jsme při výzkumu získali, jsme si rozdělili dle souhlasu se změnami a mírou motivace do následující tabulky.

Tab. č. 29 Odpovědi k hypotéze č. 1 (H 1)

Souhlas se změnami	Míra motivace					Σ
	-2	-1	0	1	2	
ANO	5	13	11	9	11	49
NE	24	35	19	8	7	93
Σ	29	48	30	17	18	142

Legenda k tab. -2 silně nespokojen, -1 mírně nespokojen, 0 nevím, 1 spokojen, 2 velmi spokojen

K vyhodnocení stanovené hypotézy musíme rozlišit 3 základní stavy motivace k výkonu. Stav pozitivní, neutrální a negativní. Předchozí tabulku jsme proto upravili sdružením odpovědí. Tím jsme docílili zvýšení četností jednotlivých stavů motivace k výkonu.

Tab. č. 30 Sdružení odpovědí k H 1

Souhlas se změnami	Míra motivace			Σ
	negativní	neutrální	pozitivní	
ANO	18	11	20	49
NE	59	19	15	93
Σ	77	30	35	142

Pro zjištění, zda existuje závislost mezi souhlasem se změnami a motivací k výkonu bylo použito statistického testu významnosti – Testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. S tím je spojeno formulování nulové a alternativní hypotézy.

H₀: Předpokládáme, že mezi souhlasem se změnami a motivací k výkonu není závislost.

H_A: Předpokládáme, že mezi souhlasem se změnami a motivací k výkonu je závislost.

Pro každé pole kontingenční tabulky je třeba vypočítat očekávanou četnost „O“. To je taková četnost, která odpovídá platnosti nulové hypotézy.

Tab. č. 31 Očekávané četnosti k H 1

Souhlas se změnami	Očekávaná četnost - míra motivace			Σ
	negativní	neutrální	pozitivní	
ANO	26,57042	10,35211	12,07746	49
NE	50,42958	19,64789	22,92254	93
	77	30	35	142

Pro každé pole v tabulce byl proveden výpočet hodnoty podle vzorce $(P - O)^2/O$ a bylo stanoveno testovací kritérium χ^2 .

Vzorec pro Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku

$$\chi^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O}$$

P – pozorovaná četnost, O – očekávaná četnost

Tab. č. 32 Výpočet testového kritéria χ^2

Souhlas se změnami	míra motivace			$\Sigma \chi^2$
	negativní	neutrální	pozitivní	
ANO	2,76443	0,04055	5,197	
NE	1,45653	0,02136	2,7382	
$\Sigma \chi^2$				12,2181

Vypočtená hodnota χ^2 je ukazatelem velikosti rozdílu mezi skutečností a nulovou hypotézou. Pro posouzení vypočtené hodnoty χ^2 je potřeba určit počet stupňů volnosti (f) dle vzorce $f = (r-1) \times (s-1)$, kde r představuje počet řádků kontingenční tabulky a s počet jejich sloupců. Pro naši tabulku byl počet stupňů volnosti vypočten následovně:

$$f = (2-1) \times (3-1) = 2$$

Zvolíme si hladinu významnosti 0,05. Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a zvolenou hladinu významnosti jsme si vyhledali ze statických tabulek následující kritickou hodnotu $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$.

Vypočítaná hodnota $\chi^2 = 12,2181$ je vyšší než kritická hodnota a proto odmítáme nulovou hypotézu, tzn., že s jistotou 95% můžeme tvrdit, že mezi souhlasem se změnami a mírou motivace k výkonu **existuje** statisticky významná závislost.

Takže můžeme s jistotou konstatovat, že u zaměstnanců, kteří souhlasí se změnami, je motivace k výkonu vyšší.

Druhá hypotéza byla stanovena následovně:

H 2: U zaměstnanců, pro které je jejich nadřízený autoritou, je motivace k pracovnímu výkonu vyšší než u ostatních zaměstnanců.

Cílem této hypotézy bylo prokázat vzájemný vztah mezi autoritou nadřízeného a mírou motivace k výkonu.

K této hypotéze se váží otázky z dotazníku č. 4 a 10.

Data, která jsme při výzkumu získali, jsme rozdělili dle autority nadřízeného a míry motivace do následující tabulky.

Tab. č. 33 Odpovědi k hypotéze č. 2 (H 2)

Nadřazený autoritou	Míra motivace					Σ
	-2	-1	0	1	2	
ANO	13	30	21	10	7	81
NE	16	18	9	7	11	61
	29	48	30	17	18	142

Legenda k tab. -2 silně nespokojen, -1 mírně nespokojen, 0 nevím, 1 spokojen, 2 velmi spokojen

Stejně jako u předchozí hypotézy musíme k vyhodnocení stanovené hypotézy rozlišit 3 základní stavy motivace. Stav pozitivní, neutrální a negativní. Předchozí tabulku jsme proto opět upravili sdružením odpovědí. Tím jsme docílili zvýšení četností jednotlivých stavů motivace k výkonu.

Tab. č. 34 Sdružení odpovědí k H 2

Nadřazený autoritou	Míra motivace			Σ
	negativní	neutrální	pozitivní	
ANO	43	21	17	81
NE	34	9	18	61
	77	30	35	142

Pro zjištění, zda existuje závislost mezi nadřazeným jako autoritou a motivací k výkonu bylo použito statistického testu významnosti – Testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. S tím je spojeno formulování nulové a alternativní hypotézy.

H₀: Předpokládáme, že mezi nadřazeným jako autoritou a motivací k výkonu není závislost.

H_A: Předpokládáme, že mezi nadřazeným jako autoritou a motivací k výkonu je závislost.

Pro každé pole kontingenční tabulky je třeba vypočítat očekávanou četnost „O“, která odpovídá platnosti nulové hypotézy.

Tab. č. 35 Očekávané četnosti k H 2

Nadřazený autoritou	Očekávaná četnost - míra motivace			Σ
	negativní	neutrální	pozitivní	
ANO	43,92254	17,11268	19,96479	81
NE	33,07746	12,88732	15,03521	61
	77	30	35	142

Dále postupujeme stejně jako v předchozím případě výpočtem hodnoty χ^2 (tab. č. 36), výpočtem stupňů volnosti f a vyhledáním kritické hodnoty χ^2 ve statistických tabulkách.

Tab. č. 36 Výpočet testového kritéria χ^2

Nadřazený autoritou	Míra motivace			$\Sigma \chi^2$
	negativní	neutrální	pozitivní	
ANO	0,01938	0,88305	0,44027	
NE	0,02573	1,17257	0,58463	
$\Sigma \chi^2$				3,12562

Počet stupňů volnosti testového kritéria: $f = (2-1) \times (3-1) = 2$

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a zvolenou hladinu významnosti 0,05 byla ve statistických tabulkách vyhledána kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$.

Vypočítaná hodnota $\chi^2 = 3,12562$ je nižší než kritická hodnota a proto přijímáme nulovou hypotézu a odmítáme alternativní hypotézu, tzn., že s jistotou 95% můžeme tvrdit, že mezi autoritou nadřazeného a mírou motivace k výkonu **neexistuje** statisticky významná závislost.

V tomto případě lze tedy jednoznačně prokázat, že mezi autoritou nadřazeného a mírou motivace k výkonu není žádná závislost.

H 3: U zaměstnanců, kteří jsou odměňováni bonusy, dochází ke zvýšení pracovního výkonu než u zaměstnanců, kteří odměňováni nejsou.

U této hypotézy bylo při jejím stanovení cílem prokázat, že u zaměstnanců, kteří jsou odměňováni bonusy, dochází ke zvýšení pracovního výkonu.

K této hypotéze se váží otázky z dotazníku č. 12 a 15.

Data, získaná z dotazníkového šetření, byly roztříděny dle odměňování bonusy a zvyšování pracovního výkonu do tabulky č. 37.

Tab. č. 37 Odpovědi k hypotéze č. 3 (H 3)

Odměňování bonusy	Pracovní výkon			Σ
	ne	nevím	ano	
ANO	10	6	34	50
NE	42	5	45	92
	52	11	79	142

Pro zjištění závislosti mezi odměňováním bonusy a pracovním výkonem bylo použito statistického testu významnosti – Testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. S tím je spojeno formulování nulové a alternativní hypotézy. Byla formulována nulová a alternativní hypotéza.

H₀: Předpokládáme, že mezi odměňováním bonusy a pracovním výkonem není závislost.

H_A: Předpokládáme, že mezi odměňováním bonusy a pracovním výkonem je závislost.

Výpočtem očekávané četnosti „O“ z každého políčka kontingenční tabulky jsem se dozvěděla nulovou hypotézu. Testovací kritérium χ^2 jsem vypočítala podle vzorce pro Test nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku

$$\chi^2 = \sum \frac{(P - O)^2}{O}$$

kdy je: P – pozorovaná četnost, O – očekávaná četnost

Tab. č. 38 Očekávané četnosti k H 3

Odměňování bonusy	Očekávaná četnost - pracovní výkon			Σ
	negativní	neutrální	pozitivní	
ANO	18,3098592	3,873239	27,8169	50
NE	33,6901408	7,126761	51,1831	92
	52	11	79	142

Tab. č. 39 Výpočet testového kritéria χ^2

Odměňování bonusy	Pracovní výkon			Σ χ^2
	ne	nevím	ano	
ANO	3,7714	1,16778	1,37437	
NE	2,04967	0,63467	0,74694	
Σ χ^2				9,74483

Počet stupňů volnosti testového kritéria: $f = (2-1) \times (3-1) = 2$

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a zvolenou hladinu významnosti 0,05 byla ve statistických tabulkách vyhledána kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$.

V tabulce vypočítaná hodnota $\chi^2 = 9,74483$ je vyšší než kritická hodnota a proto odmítáme nulovou hypotézu, to znamená, že s jistotou 95% je možno tvrdit, mezi odměňováním bonusy a pracovním výkonem **existuje** statisticky významná závislost.

Tím jsme dokázali, že mezi odměňováním bonusy a pracovním výkonem existuje vztah.

H 4: Zaměstnanci, kteří jsou pracovní přetěžováni, věnují méně času společným aktivitám s rodinou než ti, kteří přetěžováni nejsou.

Stanovení poslední hypotézy si kladlo za cíl zjistit, zda pracovní přetěžovaní zaměstnanci věnují méně času společným aktivitám s rodinou.

K této hypotéze se váží otázky z dotazníku č. 18 a 25. Získaná data byla opět rozdělena do tabulky.

Tab. č. 40 Odpovědi k hypotéze č. 4 (H 4)

Čas s rodinou /h/	Míra přetížení				Σ
	velmi přetížen	přetížen	spíše nepřetížen	vůbec nepřetížen	
do 10	14	22	8	1	45
10 až 15	6	26	9	2	43
16 a více	4	6	8	3	21
Σ	24	54	25	6	109

Kvůli zvýšení četnosti stavů přetížení bylo také nutno sdružit odpovědi a vytvořit tabulku sdružených odpovědí se stavy přetížen a nepřetížen.

Tab. č. 41 Sdružení odpovědí k H 2

Čas s rodinou /h/týdně	Míra přetížení		Σ
	přetížen	nepřetížen	
do 10	36	9	45
10 až 15	32	11	43
16 a více	10	11	21
Σ	78	31	109

Pro zjištění závislosti mezi časem stráveným společnými aktivitami s rodinou a mírou přetíženosti jsme opět použili statistického testu významnosti – Testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku. S tím je spojeno formulování nulové a alternativní hypotézy.

H₀: Předpokládáme, že mezi časem stráveným společnými aktivitami s rodinou a mírou přetíženosti není závislost.

H_A: Předpokládáme, že mezi časem stráveným společnými aktivitami s rodinou a mírou přetíženosti je závislost.

Znovu bylo zapotřebí vypočítat očekávanou četnost „O“, která odpovídá platnosti nulové hypotézy.

Tab. č. 42 Očekávané četnosti k H 4

Čas s rodinou /h/týdně	Očekávaná míra přetížení		Σ
	přetížen	nepřetížen	
do 10	32,2018349	12,7981651	45
10 až 15	30,7706422	12,2293578	43
16 a více	15,0275229	5,97247706	21
	78	31	109

Další postup je následující: pokračovali jsme výpočtem hodnoty χ^2 (tab. č. 43), výpočtem stupňů volnosti f a vyhledáním kritické hodnoty χ^2 ve statistických tabulkách.

Tab. č. 43 Výpočet testového kritéria χ^2

Čas s rodinou /h/týdně	Míra přetížení		Σ χ^2
	přetížen	nepřetížen	
do 10	0,447989	1,127197	
10 až 15	0,049116	0,123581	
16 a více	1,68198	4,232078	
Σ χ^2			7,66194

Počet stupňů volnosti testového kritéria: $f = (3-1) \times (2-1) = 2$

Pro vypočítaný počet stupňů volnosti a zvolenou hladinu významnosti 0,05 byla ve statistických tabulkách vyhledána kritická hodnota $\chi^2_{0,05}(2) = 5,991$.

Vypočítaná hodnota testového kritéria $\chi^2 = 7,66194$ je vyšší než kritická hodnota a proto odmítáme nulovou hypotézu, což znamená, že s jistotou 95% můžeme tvrdit, že mezi časem stráveným společnými aktivitami s rodinou a mírou přetíženosti **existuje** statisticky významná závislost.

To v praxi znamená, že čím více je zaměstnanec v práci přetížen, tím méně času věnuje společným aktivitám s rodinou.

8 VÝSLEDKY A ZÁVĚRY

V této diplomové práci byl proveden kvantitativní výzkum pomocí dotazníkového šetření. Šetření bylo zaměřeno na motivaci k výkonu zaměstnanců Úřadu práce České republiky, krajské pobočky ve Zlíně. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 142 zaměstnanců Úřadu práce ČR, což představuje 89 % oslovených zaměstnanců. Celkem byly stanoveny 4 hypotézy.

8.1 Personální aspekty

Motivace zaměstnanců v důsledku změn na Úřadě práce se týká hypotéza č. 1, která zněla:

H 1: U zaměstnanců, kteří souhlasí se změnami na Úřadu práce ČR, je motivace k výkonu vyšší než u zaměstnanců, kteří se změnami nesouhlasí.

Cílem zjištění u této hypotézy bylo prokázat vzájemný vztah mezi zaměstnanci, kteří souhlasí se změnami a mírou jejich motivace k výkonu. K výsledkům jsme dospěli pomocí statistického testu významnosti - Testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku.

Vypočtený výsledek nám tuto hypotézu potvrdil.

Této hypotézy se týkali otázky č. 2 a 4.

Vzhledem ke změnám, které v současné době na Úřadu práce ČR panují, není s podivem, že 93 zaměstnanců, procentuálně vyjádřeno 62,68 % se současnými změnami nesouhlasí. U 59 z nich se projevila negativní míra motivace, u 19 neutrální a pouze 16,13 % z těch, co nesouhlasilo, mělo pozitivní míru motivace. Lze tedy jednoznačně říci, že u více jak 60 % respondentů se projevila nespokojenost s motivací k výkonu, tzn., že jejich výkon se nezvyšuje a více jak 20 % neví, jak by současnou motivaci ohodnotili. Respondentů, kteří se změnami souhlasili, bylo výrazně méně – 49 lidí a pozitivní míru motivace z nich zvolilo 40,82 %.

Jako hlavní důvody proti souhlasu se změnami respondenti uvedli: nepřípravenost změn, nepromyšlenost, nevyzkoušenost, nesystematičnost, nekoncepčnost, neefektivnost, nefunkčnost agendových aplikací apod.

S touto hypotézou také souvisí otázka č. 3, která se ptala, jestli jsou tyto změny prospěšné. 36,62 % respondentů považují tyto změny za prospěšné, ale velká většina - 63,38 % respondentů se vyjádřilo, že změny prospěšné nejsou.

Celkově lze tedy shrnout, že většina zaměstnanců se změnami nesouhlasí a míra jejich motivace k výkonu je velmi negativní.

Mezi personální aspekty patří mimo jiné i řízení a odměňování pracovníků, kterých se týkají 2 následující hypotézy.

H 2: U zaměstnanců, pro které je jejich nadřízený autoritou, je motivace k pracovnímu výkonu vyšší než u ostatních zaměstnanců.

Cílem této hypotézy bylo prokázat vzájemný vztah mezi autoritou nadřízeného a mírou motivace k výkonu. Naší domněnkou bylo, že pokud je nadřízený autoritou neboli vzorem, míra motivace k výkonu se zvyšuje.

Z 81 respondentů, pro které je nadřízený autoritou jen 21 % označilo pozitivní míru motivace, tzn., že je jejich motivace k výkonu vyšší. 53 % uvedlo, že ačkoliv je pro ně nadřízený vzorem, jejich motivace k výkonu se nezvyšuje. U 21 tazatelů se pracovní výkon ani nezvyšuje, ani nesnižuje. Zajímavostí je, že naopak 29,5 % výzkumníků uvedlo, že ačkoliv není nadřízený vzorem, jejich motivace k pracovnímu výkonu se zvyšuje.

Výpočtem pomocí statistického testu významnosti – Testu nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku se tato hypotéza nepotvrdila.

K této hypotéze se váží otázky z dotazníku č. 4 a 10.

H 3: U zaměstnanců, kteří jsou odměňováni bonusy, dochází ke zvýšení pracovního výkonu než u zaměstnanců, kteří odměňováni nejsou.

U této hypotézy bylo při jejím stanovení cílem prokázat korelaci mezi zaměstnanci, odměňovanými bonusy a zvyšováním pracovního výkonu. Zde jsme předpokládali, že bonusy odměňovaní zaměstnanci budou mít vyšší pracovní výkon.

Statistickým testem významnosti – Testem nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku byla tato hypotéza potvrzena. Ačkoliv je zajímavé, že zaměstnanců, kteří odpověděli na tuto otázku kladně, bylo jen 50 a z tohoto počtu 68 % uvedlo, že mezi odměňováním bonusu a zvyšováním pracovního výkonu je závislost. Šest z nich uvedlo, že neví a pouhých 10 respondentů by při odměňování bonusu svůj pracovní výkon nezvýšilo.

92 respondentů odpovědělo, že odměňování bonusu nejsou a u 45,66 % z nich nedochází ke zvyšování pracovního výkonu. To, že tolik zaměstnanců odpovědělo, že nejsou odměňování bonusu, je dle mého názoru dáno tím, že od loňského roku byly zaměstnancům Úřadu práce ČR téměř všechny bonusy zrušeny. Již dříve byly všem státním úředníkům zrušeny takzvané 13. platy. Pro některé zaměstnance v podstatě jediná finanční odměna k platu navíc. V loňském roce byly zrušeny všechny příspěvky na dovolenou, příspěvky za životní jubileum, příspěvky na vitamíny a v neposlední řadě byl snížen i příspěvek na stravování.

K této hypotéze se váží otázky z dotazníku č. 12 a 15.

8.2 Sociálně pedagogické aspekty

K sociálně pedagogickým aspektům se váže hypotéza č. 4.

H 4: Zaměstnanci, kteří jsou pracovním přetěžováni, věnují méně času společným aktivitám s rodinou než ti, kteří přetěžováni nejsou.

Poslední hypotéza si kladla za cíl prokázat vzájemný vztah mezi pracovním přetěžovanými zaměstnanci a menším časem věnovaným společným aktivitám s rodinou.

Z těchto výsledků vyplývá, že nejvíce respondentů – 54 se cítilo v práci přetíženo a 24 respondentů dokonce velmi přetíženo. Sdružením odpovědí na stav přetížen a nepřetížen jsme získali následující odpovědi. Ze 78 přetížených zaměstnanců věnuje společným aktivitám s rodinou do 10 hodin týdně 46,15 %, 10 až 15 hodin týdně 41 % a 16 hodin a více jen 10 (12,82 %) respondentů.

Sdružením odpovědí spíše nepřetížen – 25 respondentů a vůbec nepřetížen - pouhých 6 zaměstnanců, vyšlo shodně 35,48 % respondentů, kteří věnují rodině 10 – 15 hodin týdně a více jak 16 hodin týdně. Do 10 hodin týdně věnuje společným aktivitám s rodinou 29 %.

Shrnutím těchto výsledků je skutečnost, že přetížení zaměstnanci opravdu věnují společným aktivitám s rodinou méně času.

Statistickým testem významnosti - Testem nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku byla tato hypotéza potvrzena.

K této hypotéze se váží otázky z dotazníku č. 18 a 25.

8.3 Doporučení pro praxi

Neustále probíhající změny na Úřadu práce ČR se projevují obrovskou přetížeností a nespokojeností jejich zaměstnanců. Všechny ty zmatky a nefungující systémy se negativně odrážejí na motivaci zaměstnanců. Tento stav trvá už druhý rok. Proto je nezbytně nutné, aby se vrcholové vedení touto situací začalo zabývat a řešit ji. Je potřeba dořešit nefungující systémy na výplatu dávek a poddimenzovanost zaměstnanců, jinak se situace neuklidní. O úspěšné pracovní motivaci se často jen diskutuje. Řízením lidských zdrojů se každá organizace snaží své zaměstnance co nejlépe motivovat k výkonu. Zatím se však vrcholové vedení staralo jen o to, jak to vypadá z venku, co o úřadech říkali v mediálních prostředcích, ale o to, jak se cítí zaměstnanci, se příliš nestarali. Enormní přetíženost a nápor na zaměstnance ze strany vedení i ze strany klientů se projevil obrovským počtem výpovědí. Tím se ještě více prohloubil nedostačující počet zaměstnanců a vedení již nemůže před tímto zoufalým stavem zavírat oči a musí tuto situaci urychleně řešit, jinak hrozí rozpad celého systému nepojistných dávek. První vlašťovky směřující k navýšení potřebného počtu zaměstnanců se již objevují.

Dle mého názoru je však toto úsilí na Úřadu práce České republiky, nebo spíše na Ministerstvu práce a sociálních věcí nedostačující. Aby mohli vedoucí pracovníci úspěšně motivovat své podřízené, musí znát, jaké potřeby mají jednotliví zaměstnanci. A na to je potřeba se nyní hodně zaměřit. Vždyť právě zaměstnanci jsou nejcenějším zdrojem organizace.

ZÁVĚR

Situace státních úředníků v dnešní době plné změn, úsporných opatření a celé „reorganizace“ státní správy není vůbec jednoduchá. Je stále těžší a náročnější držet krok s dobou. Zaměstnanci jsou vystaveni neustále se zvyšujícím nárokům, pracovnímu výkonu, nejistotě a v neposlední řadě také konkurenčnímu prostředí. Jen dostatečně koncentrovaný a motivovaný člověk může zvládnout takovou zátěž.

V zájmu všech organizací, nejen státní správy, je v dnešní době otázka, co dělat pro zvýšení a trvalé udržení vysokého pracovního výkonu svých zaměstnanců. Protože jen vysoce motivovaný a dostatečně kvalifikovaný pracovník - odborník je nejdůležitějším prvkem organizace a s jeho pomocí je firma schopná čelit obrovské konkurenceschopnosti na trhu práce.

Na motivaci má vliv mnoho faktorů. Cílem poznání je pochopení těchto faktorů a jejich využití v praxi. Lidé mají různé potřeby. Na základě potřeb si stanovují cíle, jak těchto potřeb dosáhnout. Potřeba se během života mění. A také to, co je podstatné pro jednoho, nemusí být podstatné pro druhého. Pro lepší a kvalitnější motivaci je potřeba hlubší poznání člověka, jeho schopností, možností, ale i poznání, proč to či ono dělá a jak to dělá. Motivace je ve firmě hybnou silou, která vede k plnění pracovních úkolů a dodržování pracovní morálky. Otázka motivace je nedílnou součástí řízení lidských zdrojů.

V této diplomové práci jsme se zabývali otázkou, jaká je současná motivace k výkonu zaměstnanců Úřadu práce České republiky a jak to souvisí s aktuálními změnami. Z personálních aspektů jsem řešila vedoucího jako autoritu a odměňování zaměstnanců bonusy vzhledem ke zvyšování pracovního výkonu. Ze sociálně pedagogických aspektů mě zajímala přetíženost zaměstnanců a její vliv na trávení společného času s rodinou.

V první části diplomové práce se věnuji teoretickým východiskům, popisu státní správy a konkrétní organizace.

Druhá část je zaměřena na základní pojmy z oblasti motivace, pracovní motivace, dotýká se také pojmů: motiv, stimul, potřeba. Klade si otázku, jak motivace souvisí s výkonem. Následně podrobněji rozebírám nejnámější teorie pracovní motivace.

Další část práce je věnována řízení lidských zdrojů v organizaci. Konkrétněji je zde rozebráno řízení, hodnocení a odměňování pracovníků. Letmo se dotýkám vztahů na pracovišti a pracovní spokojenosti.

Z pohledu sociálně pedagogického se diplomová práce zaměřila na sladění pracovního a rodinného života, na otázku přetíženosti zaměstnanců a její vliv na trávení volného času s rodinou.

Praktická část práce začíná podrobnějším popisem a organizační strukturou konkrétní organizace. Dále se zabývá změnami na Úřadu práce ČR a také současným motivačním systémem v této organizaci.

V empirické části se práce zabývá kvantitativním výzkumem pomocí dotazníkového šetření. Rozborem informací získaných z výzkumného šetření dotazníkovou metodou, kterého se zúčastnilo 142 respondentů z celkového počtu 160, jsme se analýzou těchto výsledků snažili o potvrzení či vyvrácení čtyř hypotéz. Všechny čtyři hypotézy byly vyhodnocovány statistickým testem významnosti - Testem nezávislosti chí-kvadrát pro kontingenční tabulku.

Z výsledků provedeného dotazníkového šetření vyplynulo, že **hypotéza H1 byla potvrzena**, můžeme tedy s 95 % jistotou tvrdit, že u zaměstnanců, kteří souhlasí se současnými změnami, je motivace k výkonu vyšší. Z výsledků šetření hlavně vyplynulo, že více jak 62 % respondentů se současnými změnami nesouhlasí a jejich motivace k výkonu se nezvyšuje. Hlavními důvody nesouhlasu u takto vysokého počtu jsou: celková nepřipravenost těchto změn, nekonceptnost, nevyzkoušenost, nefunkčnost nových agendových aplikací, nepřinášející žádný přínos ani pro klienty ani pro zaměstnance, netransparentnost a jiné.

Ačkoliv se dalo předpokládat, že mezi autoritou (vzorem) nadřízeného a mírou motivace k výkonu existuje souvislost, tato **hypotéza H2 se nepotvrdila**. Lze tedy konstatovat, že ačkoliv je nadřízený autoritou či vzorem, není to důvod k tomu, aby se motivace k výkonu zvyšovala. Zajímavým zjištěním bylo, že výborný až dostatečný vztah k nadřízenému má 129 respondentů a jen 13 má vztah negativní. Toto číslo je s největší pravděpodobností dáno tím, že jsem se ptala na přímého nadřízeného. Pokud by se otázka týkala vrcholového managementu, byly by odpovědi pravděpodobně rozdílné.

U hypotézy č. 3 bylo cílem prokázat, že u zaměstnanců, kteří jsou odměňováni bonusy, dochází ke zvýšení pracovního výkonu. Tato **hypotéza H3 byla potvrzena**. Je možno konstatovat, že mezi zaměstnanci odměňovanými bonusy a zvýšením pracovního výkonu existuje statisticky významná závislost. Zajímavou skutečností, která vyplynula ze šetření, byla ta, že více než 64 % respondentů uvedlo, že odměňování bonusy nejsou. To pravděpodobně vyplývá z toho, že velká většina bonusů byla v loňském roce zaměstnancům zrušena. Zůstal jen příspěvek na stravování a příspěvek při pracovním jubileu.

Poslední hypotéza si kladla za cíl prokázat vzájemný vztah mezi pracovně přetěžovanými zaměstnanci a menším časem věnovaným společným aktivitám s rodinou. **Hypotéza H4 byla taktéž potvrzena**. Můžeme tedy s 95 % jistotou říci, že pracovně přetěžovaní zaměstnanci věnují méně času společným aktivitám s rodinou. Ze 78 přetížených zaměstnanců věnuje společným aktivitám s rodinou do 10 hodin týdně 46,15 %, 10 až 15 hodin týdně 41 % a 16 hodin a více jen 10 respondentů, což považujeme za velmi alarmující. Je tedy zřejmé, že enormní pracovní vyčerpání se negativně projevuje na celé rodině a zejména se odráží na dětech. Tomuto tématu je třeba věnovat náležitou pozornost, protože jak dokazují výsledky, šetření se zúčastnilo 117 žen, což je téměř 83 % respondentů.

Na hlavní otázku, jaká je současná motivace zaměstnanců můžeme jednoznačně říci, že u více než 54 % respondentů je současná motivace k výkonu velmi nízká a 12 % se vyjádřilo, že neví, jaká je jejich současná motivace. Je to dáno především ukvapenými změnami a nedostatečným počtem zaměstnanců. Hlavním úkolem vedení a vrcholového managementu bude najít způsoby, jak tuto motivaci zvýšit. Protože jen spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec je pro organizaci přínosem. Jsme přesvědčeni, že po zlepšení současné napjaté situace se motivace zaměstnanců k výkonu zvýší a také s klienty budou jednat spokojenější zaměstnanci.

A úplným závěrem ještě jedno motto:

„Chtít pracovat, umět pracovat, rád pracovat a umět odpočívat se stává přirozeným krédem lidského života“
(Dvořáková a kol., 2007, s. 160-161).

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael, c2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, ISBN 80-247-0469-2.

BÁRTLOVÁ, Sylva, 2009. *Sociologie zdraví, nemoci a rodiny=Sociológia zdravia, choroby a rodiny*. Martin: Osveta. ISBN 978-808-0633-066.

BEDRNOVÁ, Eva, 2001. *Moc, vliv, autorita*. Praha: Management Press. ISBN 80-726-1053-8.

BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2007. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-169-0.

BĚLOHLÁVEK, František, 2000. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení*. 2. dopl. vyd. Praha: Computer Press. ISBN 80-722-6308-0.

BUCHTOVÁ, Božena, 2001. *Člověk - psychosomatická bytost: k problému lidské sebereflexe*. 3. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 80-210-2730-4.

ČÁP, Jan, 2001. *Psychologie pro učitele*. Praha: Portál. ISBN 80-717-8463-X.

DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Překlad Jiří Loudin. Praha: Linde. ISBN 80-902-1058-9.

DEX, Shirley, 2003. *Families and work in twenty-first century*. York: Joseph Rowntree Foundation. ISBN 18-593-5095-X.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

DYTRT, Zdeněk, 2004. *Manažerské kompetence v Evropské unii*. Praha: C. H. Beck. ISBN 80-717-9889-4.

ETTLEROVÁ, Sylva, 2010. *Rodina a zaměstnání s ohledem na rodinný cyklus*. Praha: Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. ISBN 978-807-4160-592.

FORSYTH, Donelson R., c2010. *Group dynamics*. 5th ed. Belmont, CA: Wadsworth, Cengage Learning. ISBN 04-955-9952-2.

FRITZ, Hannelore, 2006. *Spokojeně v zaměstnání*. Praha: Portál. ISBN 80-736-7113-1.

GREŇČÍKOVÁ, Adriana a Viera GÁLIKOVÁ, 2005. *Acta Academica Trenčiniensis: Personálny manažment - trendy, výzvy, inšpirácie*. Trenčín: Trenčianska univerzita Alexandra Dubčeka v Trenčíne. ISBN 80-8075-052-1.

HERZBERG, Frederick, Bernard MAUSNER a Barbara SNYDERMAN, 1957. *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

HORIZINKOVÁ, Eva a Vladimír NOVOTNÝ, 2010. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. 2. upr. vyd. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk. ISBN 978-807-3802-639.

JANOŠKOVÁ, Jana, 2005. *Zaměstnanecké výhody a daně*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1364-0.

KOTÝNKOVÁ, Magdalena, 2003. *Lidské zdroje na trhu práce: vývoj a tendence v souvislosti se vstupem České republiky do EU*. Praha: Professional Publishing. ISBN 80-864-1948-7.

KRAUS, Blahoslav, 2008. *Základy sociální pedagogiky*. Praha: Portál. ISBN 978-807-3673-833.

KRAUS, Blahoslav a Věra POLÁČKOVÁ, 2001. *Člověk - prostředí - výchova: k otázkám sociální pedagogiky*. Brno: Paido - edice pedagogické literatury. ISBN 80-731-5004-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 1992. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press. ISBN 80-856-0301-2.

NAKONEČNÝ, Milan, 1996. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0592-7.

PALÁN, Zdeněk, 2002. *Lidské zdroje. Výkladový slovník*. Praha: Academia. ISBN 80-200-0950-7.

PAUKNEROVÁ, D. a kol, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2.vyd. Praha: Grada publishing. ISBN 80-247-1706-9.

PLAMÍNEK, Jiří, 2007. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1991-7.

PLAMÍNEK, Jiří, 2008. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2448-5.

PRŮCHA, Petr, 2004. *Veřejná správa a samospráva*. Praha: Vysoká škola aplikovaného práva. Studijní texty (Vysoká škola aplikovaného práva). ISBN 80-867-7503-8.

RENZETTI, Claire M, 2003. *Ženy muži a společnost*. Praha: Karolinum. ISBN 80-246-0525-2.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Rozvoj a řízení lidských zdrojů*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského. ISBN 978-80-86723-80-8.

VODÁK, Jozef, 2007. *Efektivní vzdělávání zaměstnanců*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1904-7.

Internetové zdroje:

DEX, Shirley. *Families and work in twenty-first century* [online]. 1 September 2003 [cit. 2013-01-10]. Dostupné z: <http://www.jrf.org.uk/publications/families-and-work-twenty-first-century>

ČESKO. MINISTERSTVO PRÁCE A SOCIÁLNÍCH VĚCÍ. *Úřad práce ČR* [online]. MPSV, © 2002 - 2011 [cit. 2013-02-24]. Dostupné z: <http://portal.mpsv.cz/upcr/oup>

Obrázek Maslowovy pyramidy potřeb. [cit. 2012-01-04]. Dostupné z: http://www.google.cz/search?sourceid=navclient&hl=cs&ie=UTF-8&rlz=1T4ADFA_csCZ437CZ440&q=obr%20c3%a1zky+maslowova+pyramida+pot%20c5%99eb

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

Aj.	A jiné.
Apod.	A podobně.
Č.	Číslo.
ČR	Česká Republika.
ČR	Česká Republika.
ESF	Evropský sociální fond.
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb.
H	Hodina.
HR	Human relations.
IČO	Identifikační číslo organizace.
JVM	Jednotné výplatní místo.
Kol.	Kolektiv.
KOP	Kontaktní pracoviště.
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí.
Např.	Například.
OZP	Osoby zdravotně postižené.
S karta	Karta sociálních systémů.
S.	Strana.
Sb.	Sbírky.
SO	Střední odborné.
Tab.	Tabulka.
Tzn.	To znamená.
Tzv.	Takzvaný.

ÚP	Úřad práce.
ÚP ČR	Úřad práce České Republiky.
ÚSO	Úplné střední odborné.
VOŠ	Vyšší odborné.
VŠ	Vysokoškolské.
ZP	Zdravotní postižení.

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Maslowova pyramida potřeb	26
Obr. 2 Mapa KOP ÚP ČR, Zlín	46
Obr. 3 Organizační struktura ÚP ČR, krajské pobočky ve Zlíně.....	47

SEZNAM TABULEK

Tab. č. 1 Porovnání Maslowovy teorie potřeb a Herzbergovy teorie motivace.....	29
Tab. č. 2 Zájem o změny	57
Tab. č. 3 Souhlas se změnami.....	58
Tab. č. 4 Prospěšnost změn	59
Tab. č. 5 Motivace k práci.....	60
Tab. č. 6 Formy motivace.....	61
Tab. č. 7 Vztah k přímým nadřízeným	63
Tab. č. 8 Zájem nadřízeného o Vaše názory a nápady	63
Tab. č. 9 Spravedlivé jednání nadřízeného	64
Tab. č. 10 Nadřízený autoritou	64
Tab. č. 11 Možnost kdykoli se na nadřízeného obrátit	65
Tab. č. 12 Odměňování bonusy	66
Tab. č. 13 Vliv výše platu na motivaci	67
Tab. č. 14 Spravedlivé odměňování ve firmě	67
Tab. č. 15 Odraz odměňování bonusy na zvýšení výkonu	68
Tab. č. 16 Formy odměňování	69
Tab. č. 17 Psychicky náročná práce	70
Tab. č. 18 Přetíženost zaměstnanců	70
Tab. č. 19 Častá práce přesčas	71
Tab. č. 20 Rodina	73
Tab. č. 21 Důležitost rodiny	73
Tab. č. 22 Skloubení pracovních a rodinných povinností.....	74
Tab. č. 23 Dopad pracovní vytíženosti na rodinu	75
Tab. č. 24 Čas věnovaný aktivitám s rodinou.....	75
Tab. č. 25 Pohled rodiny na práci	76
Tab. č. 26 Pohlaví.....	77
Tab. č. 27 Stupeň vzdělání	78
Tab. č. 28 Délka pracovního poměru	78
Tab. č. 29 Odpovědi k hypotéze č. 1 (H 1)	79
Tab. č. 30 Sdružení odpovědí k H 1	80

Tab. č. 31 Očekávané četnosti k H 1	80
Tab. č. 32 Výpočet testového kritéria χ^2	81
Tab. č. 33 Odpovědi k hypotéze č. 2 (H 2)	82
Tab. č. 34 Sdružení odpovědí k H 2	82
Tab. č. 35 Očekávané četnosti k H 2	83
Tab. č. 36 Výpočet testového kritéria χ^2	83
Tab. č. 37 Odpovědi k hypotéze č. 3 (H 3)	84
Tab. č. 38 Očekávané četnosti k H 3	85
Tab. č. 39 Výpočet testového kritéria χ^2	85
Tab. č. 40 Odpovědi k hypotéze č. 4 (H 4)	86
Tab. č. 41 Sdružení odpovědí k H 2	86
Tab. č. 42 Očekávané četnosti k H 4	87
Tab. č. 43 Výpočet testového kritéria χ^2	87

SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1 Souhlas se změnami.....	58
Graf č. 2 Motivace k výkonu	60
Graf č. 3 Faktory vyšší motivace k výkonu	62
Graf č. 4 Nadřazený autoritou	65
Graf č. 5 Odměňování bonusy	66
Graf č. 6 Odraz odměňování na pracovním výkonu	68
Graf č. 7 Přetíženost zaměstnanců.....	71
Graf č. 8 Práce přesčas	72

SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní / vážený pane,

dostává se Vám do rukou dotazník, který se zabývá problematikou motivace zaměstnanců ÚP ČR, a ráda bych Vás požádala o spolupráci při jeho vyplňování. Při zpracování Vámi uvedených informací budou dodrženy zásady ochrany osobních údajů a bude respektována Vaše anonymita. Vámi uvedené informace budou použity pouze pro účely vyhodnocení výzkumného projektu mé diplomové práce.

Děkuji za spolupráci

Bc. Lenka Balajková

1. Zajímáte se o změny, týkající se Vaší práce?

Ano

Ne

2. Souhlasíte se současnými změnami?

Ano

Ne

Pokud ne, proč?

3. Myslíte si, že jsou tyto změny prospěšné?

Ano

Ne

4. Jak byste ohodnotili Vaši současnou motivaci k výkonu (práci)?

Silně nespokojen

Mírně nespokojen

- Nevím
- Spíše spokojen
- Velmi spokojen

5. Jaké formy motivace upřednostňujete? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)

- Odborný růst – profesní, kariérní růst
- Možnosti dalšího vzdělávání
- Platové ohodnocení – finanční odměna, zvýšení platu, osobní příplatek
- Jistota zaměstnání ve státní správě
- Dobré vztahy na pracovišti
- Rozmanitost Vaší práce
- Uznání za odvedenou práci
- Zaměstnanecké výhody
- Dostatek času na rodinu

6. Co by Vás přimělo k vyšší motivaci k pracovnímu výkonu? Prosím doplňte:

7. Jaký je váš vztah k přímým nadřízeným?

- Výborný
- Chvalitebný
- Dobrý
- Uspokojivý
- Neuspokojivý

8. Myslíte si, že se Váš nadřízený zajímá o Vaše názory a nápady a snaží se je uplatňovat?

Ano

Ne

9. Myslíte si, že Váš nadřízený jedná se všemi pracovníky spravedlivě?

Ano

Ne

10. Je podle Vás Váš nadřízený autoritou (vzorem)?

Ano

Ne

11. Myslíte si, že se v případě potřeby můžete na svého nadřízeného kdykoli obrátit?

Ano

Ne

12. Jste za svou práci odměňováni bonusy?

Ano

Ne

13. Má výše platu vliv na Vaši motivaci k pracovnímu výkonu?

Ano

Ne

14. Myslíte si, že je odměňování pracovníků ve Vaší firmě spravedlivé?

Ano

Ne

15. Odráží se odměňování bonusy na zvýšení Vašeho pracovního výkonu?

Ano

Ne

Nejsem si jistý

16. Jakým formám odměňování dáváte přednost? (možnost zaškrtnutí více odpovědí)

Jednorázová finanční odměna

Týden dovolené navíc

13. plat

Příspěvek na dovolenou

Příspěvek na stravování

Příspěvek na penzijní připojištění

17. Myslíte si, že je Vaše práce psychicky náročná?

Ano

Ne

18. Myslíte si, že jste v práci přetěžováni?

Velmi přetížen

Přetížen

Spíše nepřetížen

Vůbec nepřetížen

19. Pracujete často přesčas?

Ano

Ne

20. Kolik hodin přesčasů v průměru měsíčně máte?

Prosím uveďte: _____

21. Máte rodinu? (V případě odpovědi NE, pokračujte otázkou č. 27)

Ano

Ne

22. Je pro Vás rodina důležitá?

Velmi důležitá

Důležitá

Málo důležitá

Není důležitá

23. Jak zvládáte skloubit pracovní a rodinné povinnosti?

Pracovní i rodinné povinnosti zvládám bez obtíží

Pracovní povinnosti zvládám na úkor rodinných

Snažím se zvládat rodinné i pracovní povinnosti částečně

Mám problém skloubit práci s rodinou

24. Má Vaše pracovní vytíženost negativní dopad na čas věnovaný rodině?

- Určitě ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Určitě ne
- Nevím

25. Kolik času při Vašem vytížení věnujete společným aktivitám s rodinou?

- Do 10 hodin týdně
- 10-15 hodin týdně
- 16 hodin a více

26. Jaký je pohled Vaší rodiny na Vaši práci?

- Považují ji za časově a psychicky náročnou
- Považují ji za časově a psychicky nenáročnou
- Nepřemýšlí o tom

Doplňující otázky

27. Jaké je Vaše pohlaví?

- Muž
- Žena

28. Jaký je Váš nejvýše dosažený stupeň vzdělání?

- SO - střední odborné
- ÚSO – úplné střední odborné

- VOŠ vyšší odborné – Dis.
- VŠ – vysokoškolské

29. Jaká je délka Vašeho pracovního poměru?

- Méně než 6 měsíců
- 6 měsíců až 1 rok
- Déle jak 1 rok až 5 roků
- Déle jak 5 roků