

Analýza motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru

Petra Dohnalová

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta logistiky a krizového řízení

Ústav logistiky

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petra DOHNALOVÁ**
Osobní číslo: **L10002**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Logistika a management**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru**

Zásady pro vypracování:

- 1. Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace pracovníků a definujte teoretická východiska pro praktickou část**
- 2. Provedte analýzu současného systému motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
- 3. Navrhněte aktivity umožňující zvýšení motivace pracovníků ve vybrané organizaci**

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

[1] ARMSTRONG, Michael. Personální management. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0469-2.

[2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. Psychologie a sociologie v řízení firmy. Praha: Prospektrum, 1994. ISBN 80-7175-010-7.

[3] FORSYTH, Patrick. Jak motivovat lidi. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Mgr. Marek Tomašík, Ph.D.**

Ústav logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **25. února 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **10. května 2013**

V Uherském Hradišti dne 25. února 2013


prof. PhDr. Ivo Barteček, CSc.
děkan




RNDr. Ing. Lenka Cimbalníková, Ph.D., MBA
ředitel ústavu

ABSTRAKT

Předmětem bakalářské práce Analýza motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru je zjištění motivace u pracovníků veřejného sektoru.

V bakalářské práci jsou vymezeny základní pojmy motivace, poznatky o motivaci, teorie motivace, vztah osobnosti a motivace, pojmy pracovní motivace.

Dále je bakalářská práce zaměřena na analýzu motivace pracovníků v organizaci veřejné správy, konkrétně na Okresním soudě v Přerově. Zjištění motivace a spokojenosti zaměstnanců je uskutečněné dotazníkovým šetřením, které ověřuje stanovené předpoklady.

Na závěr je navrženo zlepšení motivačního systému organizace, které by mělo přispět ke zlepšení pracovní motivace zaměstnanců.

Klíčová slova:

Motivace, teorie motivace, stimulace, demotivace, soud

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis “Analysis of employee motivation in the public sector” is finding motivation of workers in the public sector. In the thesis are defined the basic concepts of motivation, findings about motivation, theory of motivation, the relation between personality and motivation and the concepts of work motivation.

Furthermore, the thesis is focused on the analysis of the motivation of employees in public administration, specifically at the District Court in Přerov. Finding motivation and satisfaction of employees is carried out by questionnaire survey, which verifies set assumptions.

Finally, it is proposed improvement of motivational system of organizations which should contribute to the improvement of working motivation of employees.

Keywords:

Motivation, theories of motivation, stimulation, lack of motivation, court

Poděkování

Tímto způsobem bych chtěla poděkovat Mgr. Marku Tomašíkovi, Ph.D. za jeho vstřícnost, optimistický přístup, cenné rady a odborné vedení bakalářské práce. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnancům Okresního soudu v Přerově a konkrétně Ing. Simoně Machátové za poskytnuté informace.

„Manipulace je ovlivňování za účelem mého osobního prospěchu. Motivace je ovlivňování za účelem společného prospěchu.“

Fred Smith


Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské 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 předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen v archivu Fakulty logistiky a krizového řízení Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji bakalářskou 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 předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – bakalářskou 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);
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

- že jsem na bakalářské práci pracoval/a samostatně a použitou literaturu jsem citoval/a. V případě publikace výsledků budu uveden/a jako spoluautor/ka
- že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

V Uherském Hradišti dne 10.5.2013.


.....
podpis studenta/ky

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 MOTIVACE	11
1.1 MOTIV, MOTIVACE	11
1.1.1 Motiv	11
1.1.2 Motivace.....	12
1.2 STIMUL, STIMULACE.....	12
1.2.1 Stimul	12
1.2.2 Stimulace.....	12
1.3 PROCES MOTIVACE	13
1.4 ZDROJE MOTIVACE	13
1.4.1 Potřeby	13
1.4.2 Návyky	14
1.4.3 Zájmy	14
1.4.4 Ideály.....	14
1.4.5 Hodnoty.....	14
1.5 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE	14
2 OSOBNOST ČLOVĚKA V ORGANIZACI	16
2.1 DYNAMIKA OSOBNOSTI	16
2.1.1 Schopnosti	17
2.1.2 Inteligence	17
2.1.3 Znalosti, dovednosti, zkušenosti	18
2.1.4 Vlastnosti osobnosti	18
3 TEORIE MOTIVACE	19
3.1 TEORIE INSTRUMENTALITY	19
3.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH	19
3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb.....	20
3.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	21
3.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	22
3.3.1 Vroomova expektační teorie	22
3.3.2 Teorie cíle.....	23
3.3.3 Teorie spravedlnosti	23
4 PRACOVNÍ MOTIVACE	25
4.1 MOTIVACE A PRACOVNÍ VÝKON	25
4.2 MOTIVACE A PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	26
4.2.1 Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností pracovníků.....	28
4.3 DEMOTIVACE PRACOVNÍKŮ.....	29
5 ANALÝZA MOTIVACE	30
5.1 DOTAZNÍK.....	30
II PRAKTICKÁ ČÁST	32
6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE – OKRESNÍ SOUD V PŘEROVĚ	33

6.1	HOSPODAŘENÍ OKRESNÍHO SOUDU V PŘEROVĚ.....	33
6.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	34
6.3	ZAMĚSTNANCI OKRESNÍHO SOUDU V PŘEROVĚ	35
6.4	OKOLNOSTI SOUČASNÉHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	37
6.5	ODMĚŇOVÁNÍ A ZAMĚSTNANECKÉ VÝHODY	38
6.5.1	Plat.....	38
6.5.2	Příplatky	38
6.5.3	Odměny	38
6.5.4	Fond kulturních a sociálních potřeb	39
6.5.5	Pružná pracovní doba	39
6.5.6	Dovolená	40
6.5.7	Vzdělávání a školení	40
7	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ NA TÉMA MOTIVACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ.....	41
7.1	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	41
7.2	CELKOVÉ ZHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	56
8	NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU	58
8.1	SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ	58
8.2	PORADY	58
8.3	POCHVALY	59
8.4	INDISPOZIČNÍ VOLNO.....	59
	ZÁVĚR	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	62
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	66
	SEZNAM OBRÁZKŮ	67
	SEZNAM PŘÍLOH.....	68

ÚVOD

Lidské zdroje jsou jednou z nejdůležitějších součástí každého podniku, každé organizace. Není tomu tak samozřejmě pouze v soukromém sektoru, ale i v organizacích veřejného sektoru, přičemž je důležité si uvědomit, že pro rozvoj lidských zdrojů jsou nezbytní motivovaní pracovníci, a je tedy určitý rozdíl v stimulování motivace pracovníků veřejného a soukromého sektoru. Zejména jsou určité odlišnosti v možnostech stimulace pracovní motivace zaměstnanců. Většina odborníků se zabývá především motivací v podnicích a nezohledňuje rozdíly mezi veřejným a soukromým sektorem. Z výše uvedených důvodů je bakalářská práce zaměřena na motivaci pracovníků v organizaci veřejné správy.

K neustálému rozvíjení organizace jsou nezbytní kvalitní a výkonní zaměstnanci. Z těchto důvodů by každá organizace měla stimulovat pracovní motivaci zaměstnanců. Vhodně zvolený motivační systém tak stimuluje pracovníky k vyšším výkonům, k většímu pracovnímu nasazení, stimuluje i jejich identifikaci s organizací. Je nezbytné hledat vhodný systém motivace, který zohledňuje to, že zaměstnance motivuje k práci především mzda či plat, přičemž důležitou roli hraje i pracovní spokojenost, benefity, jistota místa, možnost seberealizace atd. Pro vhodné nastavení motivačního systému je nutné nejdříve analyzovat motivaci zaměstnanců organizace. Je nutné si uvědomit, že každý zaměstnanec je jiná osobnost s jinými motivy, a každého zaměstnance tedy motivuje něco jiného. V souladu s analýzou je vhodné zjistit možnosti organizace pro stimulaci motivace pracovníků.

Cílem bakalářské práce je proto analýza motivace zaměstnanců Okresního soudu v Přerově a návrh vhodného motivačního systému, který povede ke zlepšení motivace pracovníků.

První část bakalářské práce se věnuje teoretickému vymezení základních pojmů motivace. Jsou zde vysvětleny rozdíly mezi motivací a stimulací, definovány zdroje a nástroje motivace, motivační proces. Dále je zde definován vztah mezi osobností a motivací, shrnuty základní motivační teorie a pojmy pracovní motivace.

V druhé části jsou teoretické poznatky aplikovány v organizaci veřejné správy, konkrétně na Okresním soudě v Přerově. Analýza současného stavu motivace zaměstnanců je provedena převážně pomocí dotazníkového šetření, na jehož základě jsou navrženy změny motivačního systému organizace, které povedou k lepší motivaci a lepší výkonnosti pracovníků.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Podle Jiřího Stýbla lze o motivaci říci, že je páteří personálního managementu. Bez náležité úrovně motivovaného chování nelze stanovit cíle, ani vyžadovat jejich plnění. Motivace přispívá k ovlivňování pracovní výkonnosti, vytváří pozitivní klima v podniku, a je tak stavebním prvkem tvorby organizační a řídicí kultury.

Schopnost a umění manažera motivovat své spolupracovníky je součástí tzv. měkkých metod vedení lidí. Umění manažera motivovat především předpokládá, že dovede sjednocovat zájmy motivovaných pracovníků s cíli organizace. [15]

Kromě naznačených problémů, motivování pracovníků řeší i další nesnáze, které stojí před manažery:

- Jak získat a udržet pracovní úsilí a zájem zaměstnanců o prosperitu firmy?
- Jak podnítit pracovníky k hledání úspor a zlepšení pracovního procesu?
- Jak přesvědčit pracovníky, aby zůstali ve firmě i v těžkých dobách?
- Jak získat do firmy kvalifikované odborníky?
- Jak přesvědčit pracovníky, aby byli ochotni nastoupit na mimořádné směny, pokud je to třeba? [4]

1.1 Motiv, motivace

1.1.1 Motiv

„Představuje určitou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.“ [2, s. 222]

Motivy lze členit, podle toho, jak vedou člověka k určitému pracovnímu jednání, na:

- motivy aktivní – podněcují přímo pracovní výkon,
- motivy podporující – vytvářejí prostor pro efektivní působení aktivních motivů,
- motivy potlačující – odvádějí člověka od pracovního výkonu k jiným činnostem.

[17]

1.1.2 Motivace

„Motivace představuje soubor vnitřních hnacích sil člověka, které ho určitým směrem zaměřují, aktivizují a vzniklou aktivitu udržují. Navenek se tyto síly projevují v podobě motivovaného jednání (motivované činnosti).“ [12, s. 173]

Z hlediska řízení lidských zdrojů lze motivaci rozdělit na dva typy:

- Vnitřní motivace – znamená, že člověk si utváří určité faktory, které ovlivňují jeho chování. Všeobecně se za tyto faktory považuje odpovědnost, autonomie, rozvoj schopností, dovedností atd.
- Vnější motivace – lze ji definovat jako vše, co je vykonáváno, aby byl člověk motivován. [6]

1.2 Stimul, stimulace

1.2.1 Stimul

„Stimulem je jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka.“ [16, s. 150]

Stimuly lze rozlišit jako:

- impulsy – vnitřní podněty signalizující změnu v těle nebo v mysli člověka,
- incentivy – vnější podněty, které aktivují určitý motiv. [2]

Lze říci, že stimuly povzbuzují individuální výkonnost. Zatímco motivace odráží přání, stimuly můžeme ztotožnit s pobídkami nebo odměnami, které u člověka stupňují snahu po uspokojení těchto přání. [16]

1.2.2 Stimulace

„Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.“ [2, s. 222]

Stimulace má oproti motivaci určitou výhodu. Výhoda stimulace však zároveň souvisí s její nevýhodou. Výhodou stimulace je, že je poměrně jednoduchá. Dokud působí stimuly, lze očekávat, že práce bude probíhat. To je i její nevýhoda, neboť práce pobíhá pouze po dobu, kdy stimuly působí. [13]

1.3 Proces motivace

„Motivační proces má cyklický charakter.“ [18, s. 56]

Na počátku motivačního procesu je vždy motivační napětí. To je vyvolané v důsledku porušení vnitřní nerovnováhy, jehož odstranění je považováno za potřebné. Dále v důsledku motivačního napětí s cílem obnovit rovnováhu dochází k subjektivně účelnému chování. K němu dochází, pokud je motiv dostatečně silný, vidina cíle atraktivní, situace pro jednotlivce příznivá atd. Poté je dosaženo cíle a reakce dovršuje redukcí motivu neboli uspokojením potřeby. Tímto je vytvořen předpoklad pro následné iniciování nového motivu. [18]

1.4 Zdroje motivace

Za zdroje motivace jsou označovány ty skutečnosti, které motivaci utvářejí. Těchto skutečností je celá řada.

Za základní zdroje motivace považujeme:

- potřeby,
- návyky,
- zájmy,
- ideály,
- hodnoty a hodnotové orientace. [2]

1.4.1 Potřeby

Potřeba je chápána jako člověkem prožívaný nedostatek něčeho, co je pro daného jedince důležitého či potřebného. Tento nedostatek nemusí být vždy uvědomovaný. Člověkem je prožíván jako stav napětí, který vyvolává snahu po odstranění.

Potřeby je možné dělit na:

- primární – tj. potřeby biologické, fyziologické, viscerogenní,
- sekundární – tj. potřeby sociální, společenské, psychogenní. [2]

1.4.2 Návyky

Návyky je možno chápat jako naučené vzorce chování. Návyky znamenají, že člověk má tendenci se projevovat v podobných situacích stereotypně. [6]

1.4.3 Zájmy

Zájmy je možné definovat jako trvalejší zaměření člověka na konkrétní oblast předmětů nebo jevů. [6]

Zájmy je možné chápat jako zvláštní druh motivu. Právě v zájmových činnostech se dále rozvíjí a obohacuje osobnost člověka. [2]

1.4.4 Ideály

Ideály jsou utvářeny při vývoji působením autorit. Ideály je možné formulovat jako konkrétní názorové představy něčeho subjektivně žádoucího. Pro člověka představují ideály důležitý cíl jeho snažení. [6]

1.4.5 Hodnoty

Hodnoty je možné definovat jako skutečnosti, způsoby jednání, cílové stavy, které lidé považují za důležité. Hodnoty je možné členit na:

- teoretické hodnoty,
- ekonomické hodnoty,
- estetické hodnoty,
- sociální hodnoty,
- politické hodnoty,
- náboženské hodnoty. [7]

1.5 Motivační nástroje

Motivační nástroje jsou prostředky, které manažer používá při motivování svých spolupracovníků. Aby manažer dosáhl efektivní motivace pracovníků, musí vhodně kombinovat motivační nástroje s ohledem na teoretické zásady, aktuální situaci, vnitřní motivační strukturu spolupracovníků. [5]

Mezi nástroje motivování řadíme především:

- náplň práce – její obohacování či rozšiřování v souladu se schopnostmi pracovníka,
- zapojování pracovníků a možnost podílet se na cílech firmy nebo týmu,
- delegování pravomocí a odpovědnosti za vlastní výkon i za výkon týmu na pracovníky,
- efektivní komunikaci manažera se zaměstnanci a systém zpětné vazby,
- informovanost o dění ve firmě, poskytování informací, které zaměstnanci potřebují nejen pro svůj pracovní výkon, ale také pro pocit jistoty, že s nimi firma počítá,
- nastolení vztahů, které podporují firemní kulturu,
- možnost osobního a profesního rozvoje,
- spravedlivý systém odměňování a hodnocení pracovního výkonu,
- sociální politika podniku,
- vhodný způsob chování manažera vůči spolupracovníkům. [18]

2 OSOBNOST ČLOVĚKA V ORGANIZACI

Chceme-li, aby byl proces motivace efektivní, je třeba brát v úvahu rozdílné osobnosti pracovníků, protože každý pracovník vyžaduje jiný způsob jednání a jinou motivaci. [9]

„Osobnost je jedinečné spojení psychických rysů, které charakterizuje jednotlivce. Určuje způsob, jakým člověk prožívá okolní dění, jednání v rozličných situacích i záměry, kterých chce dosáhnout. Výrazně se projevuje na výsledcích práce i vztazích vůči jiným lidem.“ [6, s. 56]

Poznání osobnosti člověka nám umožňuje:

- předvídat či dodatečně vysvětlovat jeho chování v různých situacích,
- hledat pro něj vhodný způsob motivace,
- odhadovat jeho profesionální úspěšnost. [3]

Je důležité si uvědomit, že člověk se osobností nerodí, avšak stává se jí v průběhu času. [12]

Všeobecně rozlišujeme tři základní skupiny faktorů, které formují osobnost člověka:

- Faktory vnitřní, biologické – mezi tyto faktory patří především anatomicko-fyziologické předpoklady jedince. Vrozené předpoklady mohou být pozitivním faktorem, který podněcuje vývoj člověka, nebo také činitelem, který jeho vývoj limituje.
- Faktory vnější, především sociální – sem patří živelné působení sociálního prostředí a záměrné působení společenských subjektů. Toto působení může mít podobu vzdělávací či výchovnou.
- Faktory sebeutváření – kdy člověk, který je vystavený působení vnějších vlivů, se jim aktivně přizpůsobuje. [14]

2.1 Dynamika osobnosti

„Pojem dynamika reprezentuje osobnostní dění určované působením vnitřních sil. Na tomto dění se podílejí všechny struktury osobností kromě motivačních také poznávací, temperamentové, charakterové a postoje.“ [7, s. 129]

Za základní rysy osobnosti člověka ve vztahu k jeho práci a jeho působení v organizaci se považují:

- schopnosti,
- inteligence,
- znalosti, dovednosti, zkušenosti,
- vlastnosti osobnosti,
- motivy a potřeby,
- postoje,
- hodnoty. [7]

2.1.1 Schopnosti

Schopnosti lze definovat jako širokou škálu nejrůznějších osobnostních předpokladů, které jsou nezbytné pro úspěšný výkon určitých činností.

Schopnosti lze rozlišit na:

- schopnosti obecné – mohou se uplatnit v řadě rozmanitých činností,
- schopnosti speciální – mohou se uplatnit pouze v některých činnostech.

Podle jiného kritéria se schopnosti rozdělují na:

- pohybové,
- smyslové,
- rozumové. [2]

2.1.2 Inteligence

Inteligenci lze charakterizovat jako schopnost jedince myslet racionálně, jednat účelově a zacházet efektivně se svým okolím.

Inteligence ovlivňuje efektivní výkon mnoha činností. Avšak mezi inteligencí a úspěchem není bezprostřední vztah. K úspěchu jsou kromě inteligence nezbytné ještě další faktory, jako jsou vlastnosti osobnosti, dostatečná motivace. [3]

2.1.3 Znalosti, dovednosti, zkušenosti

Znalosti je možné získat studiem. Jedná se o informace, které se učíme.

Dovednosti lze získat výcvikem. V organizacích bývají důležité dovednosti jako vyjednávání, efektivní naslouchání a komunikace, delegování atd.

Zkušenosti člověk získá praxí aplikací znalostí a dovedností. [7]

2.1.4 Vlastnosti osobnosti

Vlastnosti osobnosti lze považovat za relativně stálý způsob chování jednotlivce. Člověk s určitou vlastností obvykle jedná v podobných situacích standardním způsobem.

Je mnoho vlastností, které jsou důležité pro úspěch v rozličných profesích. [3]

3 TEORIE MOTIVACE

„Teorie motivace je v podstatě hypotetická konstrukce charakterizující cíl a příčiny lidského jednání.“ [10, s. 161]

Teorie motivace tedy představují souhrn teoretických poznatků, které pokud mají být použity v praxi, musí se stát součástí znalostí a profesním vybavením vedoucích pracovníků. [10]

Mezi nejvlivnější teorie motivace patří:

- teorie instrumentality,
- teorie zaměřené na obsah,
- teorie zaměřené na proces. [10]

3.1 Teorie instrumentality

Teorie instrumentality má kořeny v taylorismu. Tato teorie vznikla v druhé polovině 19. století v souvislosti s potřebou zracionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky.

Teorie instrumentality tvrdí, že člověk bude motivován k práci, pokud odměny a tresty budou provázány s jeho výkonem. Ve své nejhlubší podobě se domnívá, že lidé pracují pouze pro peníze.

Tento přístup motivování pracovníků představuje základ primitivních pokusů motivovat lidi prostřednictvím stimulů. Byl a je široce používán jako zdůvodnění pro odměňování pracovníků na základě výkonu. Odměňování dle výkonu může být v některých případech i účinné, ale tento přístup je výhradně založen na systému kontroly a nebere do úvahy řadu dalších lidských potřeb. [10]

3.2 Teorie zaměřené na obsah

Teorie obsahu se zaměřují na faktory, které motivují jedince v jejich práci. Snaží se o identifikaci lidských potřeb a z nich vyplývajících cílů, kterých se dosahuje prostřednictvím uspokojení daných potřeb. [7]

Mezi teorie zaměřené na obsah řadíme především:

- Maslowovu hierarchii potřeb,
- Herzbergův dvoufaktorový model,
- Alderfererovu ERG teorii.

Z těchto teorií má však Maslowova hierarchie potřeb až dosud největší vliv. [1]

3.2.1 Maslowova hierarchie potřeb

„Maslow tvrdí, že jsou-li všechny potřeby určité osoby v určitém okamžiku neuspokojeny, uspokojení dominujících potřeb je naléhavější než uspokojení těch ostatních. Ty, které přicházejí první, musejí být uspokojeny dříve, než dojde na potřeby vyšší úrovně.“ [8, s. 371]

Maslow formuloval hypotézu o pěti úrovních potřeb, které pak podle jejich významu zařadil do systému hierarchie potřeb:

- Fyziologické potřeby – jedná se primární potřeby lidského těla, např. potřeby potravy, vody, sexu. Pokud nejsou fyziologické potřeby uspokojeny, pak dominují a jiné potřeby člověka nemotivují.
- Potřeby jistoty a bezpečí – mezi tyto potřeby patří např. ochrana před tělesným poškozením, nemocí, ekonomickým strádáním, neočekávanými pohromami atd. V pracovním procesu se tyto potřeby projevují ve snaze zaměstnanců dosáhnout jistoty zaměstnání a zaměstnaneckých výhod.
- Sociální potřeby – jedná se o potřeby, které se vztahují ke společenské povaze lidí a jejich potřebě po sdružování a přátelství. Je důležité si uvědomit, že neuspokojené sociální potřeby mohou negativně ovlivnit duševní zdraví jedince.
- Potřeby uznání – zahrnují jednak potřebu sebeúcty a jednak potřebu uznání od ostatních lidí. Při uspokojení těchto potřeb získá jedinec pocit sebedůvěry a prestiže.
- Potřeby seberealizace – znamenají, že člověk má potřebu plně realizovat svůj talent a schopnosti. Uspokojení potřeb seberealizace je přitom možný až po uspokojení všech ostatních potřeb. [8]

Maslowova hierarchie potřeb je jednou z nejznámějších koncepcí motivace lidského jednání. Odborná literatura však často vznáší pochybnosti o možnostech jejího uplatnění. Poukazuje přitom na vysokou míru obecnosti při zkoumání motivů lidského jednání. Avšak ze zkušeností vyplývá, že Maslowova hierarchie potřeb přináší řadu cenných podnětů, které, pokud budou respektovány, mohou ovlivnit účinnost motivačních procesů.[10]

3.2.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie

V roce 1959 navrhl Frederick Herzberg jiné, na obsah orientované vysvětlení motivace. Tato teorie je známa jako dvoufaktorová teorie motivace [8]

Podle Herzbergovi dvoufaktorové teorie existují faktory, které vedou k uspokojení z práce, a dále faktory, které vedou k nespokojení z práce. Rozlišil tedy jednak motivující faktory, které přispívají k uspokojení, a jednak tzv. udržovací (neboli hygienické) faktory, které nemají na motivaci žádný pozitivní vliv, případně mohou vést k nespokojenosti.

Mezi motivující faktory patří:

- dosažení cíle,
- uznání,
- povýšení,
- práce sama,
- možnost osobního růstu,
- odpovědnost.

Mezi udržovací faktory patří:

- podniková politika a správa,
- vztahy s nadřízenými, kolegy, podřízenými,
- plat,
- jistota práce,
- životní styl,

- pracovní podmínky,
- postavení. [20]

Herzbergova dvoufaktorová teorie je dle mnohých odborníků překvapivá a zajímavá. Výsledky dalších průzkumů, které měly Herzbergovu teorii ověřit, nejsou však jednoznačné. Herzberg upozornil na to, že motivaci nelze zvyšovat pouze zlepšením vnějších podmínek (udržovacích faktorů), ale významný motivační potenciál spočívá především v úpravě vnitřních podmínek (motivujících faktorů). Herzbergova dvoufaktorová teorie se tak stala základem pro vytváření systémů obohacování práce. [3]

3.3 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces kladou důraz jak na psychologické procesy ovlivňující motivaci, tak i na základní potřeby. Jsou nazývány také jako kognitivní (poznávací), jelikož se zaměřují na to, jak lidé vnímají a chápou své pracovní prostředí a způsoby. Tyto teorie poskytují realistické vodítko pro metody motivování lidí.

Mezi teorie zaměřené na proces řadíme:

- expektační teorie,
- teorie cíle,
- teorie spravedlnosti. [1]

3.3.1 Vroomova expektační teorie

Expektační teorie byla prezentována v roce 1964 psychologem Victorem Vroomem. Vroom vidí motivaci jako proces řídící volbu a říká, že lidé jsou při práci motivováni k tomu, aby volili mezi různými způsoby chování. [8]

Vroomova expektační teorie má tři podstatné faktory:

- valenci – tj. hodnotu,
- instrumentalistu – tj. přesvědčení, že provedení jedné věci povede k jiné,
- očekávání – tj. pravděpodobnost, že úsilí povede k určitému výsledku.

Vroom tvrdí, že pokud člověk volí mezi možnostmi, které znamenají nejisté výsledky, je jeho chování ovlivněno jak jeho preferencemi týkajícími se těchto výsledků, tak i mírou jeho přesvědčení, že tyto výsledky jsou možné.

Podle Vrooma je motivace pracovníka možná pouze tehdy, když je mezi výkonem a výsledkem jasně vnímatelný a použitelný vztah, a pokud je výsledek považován za nástroj uspokojení potřeb. Jinými slovy lze říci, že člověk je motivován k určitému cíli tehdy, jestliže má daný cíl pro něj hodnotu a je reálně možné tohoto cíle dosáhnout. [11]

3.3.2 Teorie cíle

Pro pochopení teorie cíle je vhodné nejdříve říci, že lidé plní cíle proto, aby uspokojili své potřeby. Cíle tedy určují reakce a jednání lidí. Cíle ovlivňují chování v práci a výkon, vedou k určitým výsledkům a zpětným vazbám. [7]

Teorie cíle byla zformulována Lathamem a Lockem v roce 1979. Dle této teorie je motivace a výkon vyšší, pokud jsou jednotlivcům stanoveny specifické cíle, tyto cíle jsou náročné, ale přijatelné, a pokud existuje zpětná vazba na výkon. Důležitá je přitom participace jedinců na stanovování cíle, protože je to nástroj, jak získat souhlas pro stanovení vyšších cílů.

Teorie cíle navazuje na koncepci řízení podle cílů z šedesátých let. Tato koncepce však většinou selhávala, jelikož byla používána byrokraticky bez toho, aby byla poskytována skutečná podpora příslušným pracovníkům.

Teorie cíle avšak hraje důležitou roli v procesu řízení pracovního výkonu. [1]

3.3.3 Teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti je motivačním přístupem dle profesora J. S. Adamse. Adams tvrdí, že uvědomění si nespravedlnosti je motivační silou. Pokud si jedinec myslí, že s ním bylo ve srovnání s ostatními jednáno nespravedlivě, pak se pokusí tuto nespravedlnost odstranit. Lidé mají za to, že míru spravedlnosti je možné ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Mezi vklady do zaměstnání patří zkušenost, úsilí a schopnost. Výnosy z práce zahrnují plat, povýšení, uznání, a také zaměstnanecké výhody.

Lze rozlišit pět faktorů, které přispívají k vnímání procedurální spravedlnosti:

- vhodné zvažování pracovníka stanoviska,
- potlačení osobní předpojatosti vůči pracovníkovi,
- důsledných uplatňování stejných kritérií u všech pracovníků,

- včasné poskytování zpětné vazby,
- poskytování vhodného vysvětlení učiněných rozhodnutí.

Pokud se lidé domnívají, že byli nespravedlivě odměněni, snaží se redukovat tuto nespravedlnost např.:

- odchodem ze zaměstnání,
- změnou vkladu vloženého do zaměstnání (např. méně práce),
- změnou výnosu pomocí žádosti o vyšší plat či o další zaměstnanecké výhody,
- změnou vnímání již obdržených výnosů. [8]

4 PRACOVNÍ MOTIVACE

„ Pracovní motivace je chápána jako aspekt motivace lidského chování, který je spojen s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice, s výkonem pozice odpovídající pracovní role, tj. s plněním pracovních úkolů. Pracovní motivace vyjadřuje celkový přístup člověka k práci obecně, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.“ [17, s. 370]

4.1 Motivace a pracovní výkon

Jedním z důležitých úkolů manažera je ovlivňování výkonu pracovníků prostřednictvím motivace. Výkonnost pracovníka je totiž determinována nejen jeho pracovní způsobilostí, ale také jeho pracovní motivací:

$$V = f(S \times M)$$

Kde **V** je úroveň pracovního výkonu (kvantity i kvality),

S jsou schopnosti pracovníka,

M je jeho motivace.

Z uvedeného vzorce je patrné, že budou-li schopnosti nebo motivace rovné nule, bude výkon taktéž nulový. [14]

Mohlo by se však zdát, že vztah motivace a výkonu je v podstatě jednoduchý. Existuje poměrně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší. To však neplatí v plné míře.

Důsledek nízké motivace je jasný. Pokud je člověk málo motivovaný, věci se mu často nedaří a výsledek nebývá uspokojivý.

V případě nadměrné motivace však výsledek činnosti také zpravidla nebývá uspokojivý. Příčinou tohoto jevu je skutečnost, že nadměrná motivovanost přináší vysokou míru vnitřního napětí, které narušuje běžné fungování lidské psychiky a oslabuje tak aktuální vnitřní, subjektivní předpoklady výkonu.

V pracovním procesu se od pracovníků vyžaduje, aby průběžně dosahovali výkonů optimálních. Pro tyto výkony bývají stanoveny určité normy. Výše norem však nemůže samozřejmě odpovídat předpokladům nejlepších ani nejhorších zaměstnanců.

Ti mají pak problémy s dosahováním očekávaných pracovních výkonů, a zejména se svou motivací k práci.

Pracovníci, kteří mají předpoklady pro práci výrazně lepší, než je k jejímu výkonu třeba, obvykle ztrácejí po čase motivaci, protože mohou pracovat s minimálním úsilím. Podobně i lidé, jejichž kvalifikační předpoklady jsou horší, musí pracovat s mnohem větším pracovním úsilím, než je pro ně únosné, aby svůj kvalifikační handicap překonali.

V podniku je proto důležité:

- správně stanovit normy pracovního výkonu,
- vybírat jen pracovníky s vhodnými kvalifikačními předpoklady,
- průběžně stimulovat motivaci pracovníků. [2]

4.2 Motivace a pracovní spokojenost

„Obecně spokojenost člověka vyjadřuje míru vyrovnání se s životními okolnostmi. Pracovní spokojenost je součástí celkové životní spokojenosti. Přesto, že je význam práce pro život různých jedinců rozdílný, pro mnoho lidí je práce velmi důležitým aspektem jejich života.“ [11, s. 34]

Pracovní spokojenost je důležitým aspektem řízení organizace. Odborná literatura věnuje pozornost pracovní spokojenosti v kontextu s pracovní motivací, výkonností pracovníků, jejich identifikací s firmou, organizačními změnami atd. [11]

Pracovní spokojenost není dosud definována zcela jednotně. Můžeme ji ale chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami.

Existují skutečnosti, které ovlivňují spokojenost s prací zaměstnanců:

- Obsah a charakter práce – obojí velmi ovlivňuje úroveň pracovní spokojenosti. Spokojenost s obsahem a charakterem práce bývá obvyklá v profesích, kde má pracovník větší prostor pro seberealizaci, sebeprosazení a tvůrčí uplatnění. Jde tedy zejména o tvůrčí a manažerské profese. Naopak méně spokojeni s obsahem a charakterem práce bývají lidé, kteří pracují v méně atraktivních, monotónních, špinavých či velmi těžkých profesích. Tito lidé se pak většinou zaměřují na náhradní uspokojení prostřednictvím dobré úrovně některého z dalších činitelů.

- Mzdové ohodnocení – je rovněž významným zdrojem pracovní spokojenosti, zejména ve své spíše nepříznivé podobě. Většinou při tom nehraje roli samotná výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Avšak pracovníci bývají nespokojeni se mzdou také tam, kde je jejich pracovní výkon nižší a mzdové ohodnocení z různých důvodů dosti vysoké. Vztahy mezi vykonávanou prací a odměnou za práci nemají totiž v našich podmínkách pokaždé podobu přímé úměrnosti.
- Pracovní perspektivy – bývaly zpravidla v rámci výzkumů pracovní spokojenosti pocíťovány většinou zaměstnanců jako omezené. V současné době v souvislosti se změnami, které ve společnosti probíhají, se vytvořil větší prostor pro uplatnění pracovníků, avšak současně lidem ubyly některé základní jistoty, takže se zvýšila i úroveň rizika. Tedy se dá předpokládat, že mnoho lidí nebude považovat neohraničené pracovní perspektivy za výhodné.
- Vedoucí pracovník – ve značné míře ovlivňuje spokojenost podřízených pracovníků. Stylem své řídicí práce a svou autoritou se podílí na vytváření sociálního klimatu na pracovišti. Ovlivňuje jej příznivě nebo nepříznivě. Nepříznivě ho ovlivňuje např. autokratickým jednáním, nespravedlivým jednáním, nerozhodností, hrubostí apod. Pozitivně jej naopak ovlivňuje, pokud je rozhodný, spravedlivý, sociálně citlivý atd.
- Spolupracovníci – jsou také významným faktorem ovlivňující pracovní spokojenost. Je to dáno skutečností, že pracovní činnost má již sama o sobě společenský charakter. Spolupracovníci jsou si často navzájem zdrojem mnoha podnětů, které svým rozsahem často překračují potřeby pracovního procesu. Zejména pro ženy jsou jejich spolupracovníci obvykle jedním z nejdůležitějších skutečností ovlivňující jejich pracovní spokojenost.
- Organizace práce – bývá spíše zdrojem pracovní nespokojenosti. To je dáno zejména proto, že na ni pracovníci nahlíží jako změnám pocházejícím z jejich iniciativy nepřístupnou.
- Fyzické podmínky práce – bývají zdrojem pracovní nespokojenosti především tam, kde výrobní proces nebo užívaná technologie vyžadují takové fyzikální parametry prostředí, které jsou vzhledem k pracovníkům nepříznivé až škodlivé.

Tato nespokojenost se však může objevit také i při práci v kancelářích, kdy např. stačí nízká úroveň uspořádanosti či úklidu pracovního prostoru.

- Úroveň péče o zaměstnance – je v různých podnicích hodnocena různě. Obecně je zhruba polovina zaměstnanců spokojena s úrovní péče o ně. Zaměstnavatel obvykle poskytuje např. možnost závodního stravování či stravenek, zdravotní péče, příspěvek na penzijní připojištění, příspěvky na kulturu, sport, možnost přechodného ubytování zaměstnanců atd.

Pracovní spokojenost je citlivé měřítko vztahu člověka k práci a pracovnímu zařazení, do kterého se výrazně promítají celospolečenské vlivy, příznivé i nepříznivé změny ve společnosti. Všeobecně se má za to, že nadměrná nespokojenost i nadměrná spokojenost jsou spíše škodlivé. Za optimální situaci se považuje přiměřená, spíše mírná spokojenost. Avšak někdy bývá považována za vhodnější tzv. zdravá nespokojenost. Zdravá nespokojenost může působit jako faktor stimulující objektivně potřebné změny. [12]

4.2.1 Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností pracovníků

Mnohá pojetí pracovní spokojenosti předpokládají, že spokojení pracovníci jsou výkonnější než nespokojení. Vztah mezi pracovní spokojeností a výkonností avšak může mít podobu spokojenosti s nízkými nároky na výkon. Také identifikace pracovníka s prací není vždy přímo úměrná jeho výkonu. U mnoho lidí je jejich výkon limitován jejich schopnostmi a nezvýší ho ani jejich silný vztah k pracovní činnosti. Dále platí, že lidé, kteří pracují ve velké míře nad rámec pracovní doby, nemusejí mít nejlepší výsledky.

Avšak pokud vede lepší pracovní výkon k vyšší odměně a tato odměna je považována za odpovídající a spravedlivou, pak výsledkem je i vyšší míra uspokojení. Člověk totiž získá pocit, že je odměňován podle svého výkonu. Ale naopak, pokud je odměna považována za neodpovídající odvedenému výkonu, pravděpodobně vyvolá u pracovníka nespokojenost. V obou případech je uspokojení zpětnou vazbou, která působí na pocity pracovníka a jeho motivaci k výkonu. To odpovídá mnoha tvrzením, že pracovní spokojenost není příčinou vyšší výkonnosti, ale spíše jejím důsledkem, pokud je výkon správně ohodnocen, přičemž odměnou může být finanční odměna i pochvala. [11]

4.3 Demotivace pracovníků

Pracovníci v organizaci mohou být vystaveni působení řady faktorů, které u nich v konečném důsledku vyvolávají negativní impulsy k jednání. V tomto případě hovoříme o nežádoucí motivaci nebo též demotivaci. [20]

K nejčastějším příčinám demotivace pracovníku lze řadit:

- Uvádění nepravdivých informací a zatajování důležitých skutečností, které může vést ke snížení motivace, ale i snížení důvěry v organizaci.
- Časté změny cílů nebo úkolů, které vedou k nutnosti předělávat již vykonanou práci.
- Nespravedlivé hodnocení, které může vést k tomu, že zaměstnanec omezí své pracovní úsilí nebo ztratí víru ve své schopnosti.
- Zanedbávání zpětné vazby, kdy zpravidla zaměstnanec nabyde přesvědčení, že jeho nadřízený či podnik nestojí o jeho práci.
- Hodnocení zaměřené především jen na kritiku, které místo výkonu spíše vede k tomu, že zaměstnanci se snaží svému nadřízenému vyhnout.
- Tolerování nízké výkonnosti a stejné odměňování různého výkonu, kdy se tímto dává zaměstnancům najevo, že postačuje průměrná práce a je zbytečný vyšší výkon.
- Nedostatečné využívání vlastních schopností.
- Vytváření zbytečných pracovních pravidel a omezení, kdy motivaci snižují zejména byrokratická pravidla bránící samostatné práci.
- Projevy trvalého pesimismu, bez ohledu na to, v jaké situaci se podnik nachází, povede k tomu, že zaměstnanci získají pocit, že nemohou nic změnit či zlepšit. [19]

5 ANALÝZA MOTIVACE

Metodicky je analýza motivace obtížná. A to zejména proto, že člověk si sám svoji motivaci neuvědomuje v celé její složitosti a komplexní struktuře. Strukturu motivace a její sílu lze pozorovat, hodnotit a měřit pouze zprostředkovaně. Neexistuje technický prostředek, který dokáže zobrazit a změřit motivaci přímo.

Sílu motivace pracovníka lze měřit např. prostřednictvím analýzy účinnosti stimulačních prostředků. To znamená, že se snažíme přiblížit ke struktuře motivace a k její síle prostřednictvím zjišťování toho, jaké stimulační prostředky ovlivňují pracovní chování, a jakým způsobem je ovlivňují. [2]

Všeobecně se pro potřeby personálního výzkumu používají tyto metody:

- Strukturované dotazníky – mezi výhody dotazníků patří rychlost a relativně nízká nákladnost v případě velkého počtu respondentů.
- Rozhovory – jedná se o formu volnějších pohovorů s jednotlivci či moderovaných diskusí v menších skupinách. Umožňují získat otevřené a upřímné názory pracovníků.
- Kombinace dotazníků a rozhovorů – představuje ideální metodu vzhledem k možnosti kombinace kvantitativních údajů dotazníku a kvalitativních informací z rozhovorů.
- Referenční skupiny – jedná se o specificky vytvořenou skupinu respondentů, která představuje reprezentativní vzorek. [17]

V praktické části bude analyzována motivace pracovníků zejména pomocí dotazníkového šetření.

5.1 Dotazník

Existují dva základní typy dotazníků:

- Dotazníky účelové – jsou vytvářeny speciálně pro daný výzkumný účel, pomocí kterých se zjišťují např. názory pracovníků na podmínky jejich pracovní činnosti, na podmínky života apod.

- Standardizované dotazníky diagnostické – uplatňují se zejména při identifikaci a měření různých osobnostních charakteristik či rysu, zvláště pak při zjišťování zájmů, postojů, temperamentových a obecných motivačních vlastností.

Konstrukčním základem dotazníku jsou otázky. Otázky pak lze rozdělit:

- Otázky výzkumné – pomocí kterých získáváme informace, které se přímo vztahují k cílům výzkumu.
- Otázky funkční – nemají bezprostřední vztah k obsahové oblasti dotazníků. Plní však další významné funkce jako jsou otázky identifikační, které obsahují především sociologická data, dále pak otázky úvodní či motivační, které poskytují respondentovy informace o cílech výzkumu a snaží se navodit jeho zájem, a otázky kontrolní, které umožňují posouzení spolehlivosti výpovědi dotazovaného na otázky výzkumné.

Otázky mohou být konstruovány jako:

- otázky otevřené – dotazovaný na ně odpovídá volně,
- otázky uzavřené – jsou na ně předtištěné možnosti odpovědí a respondent zaškrťává tu možnost, která mu nejlépe vyhovuje. [12]

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE – OKRESNÍ SOUD V PŘEROVĚ

- Název instituce: Okresní soud v Přerově
- Sídlo: Smetanova 2, 750 11 Přerov [28]

Okresní soud v Přerově patří do soustavy soudů, kterou tvoří Nejvyšší soud, Nejvyšší správní soud, vrchní, krajské a okresní soudy. [23]

Okresní soud je nezávislý a nestranný orgán státu, který zajišťuje dodržování práv v prvostupňových věcech trestních a občanskoprávních. [27],[30]

Okresní soud v Přerově představuje jeden článek z 86 okresních soudů v České republice. Je pověřen rozhodovat v územním obvodu, který zahrnuje 99 obcí a 5 měst. [27],[30]

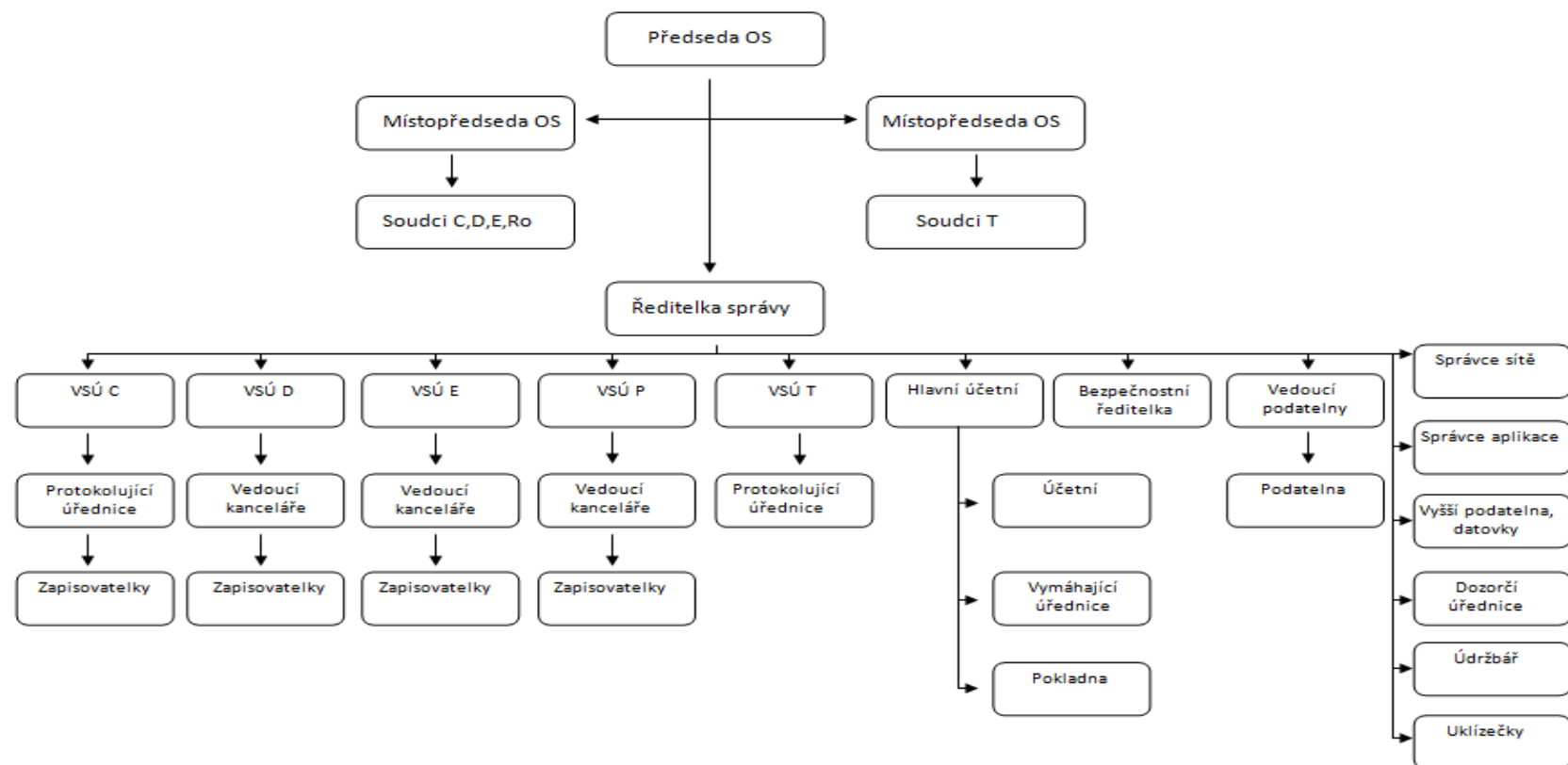
6.1 Hospodaření Okresního soudu v Přerově

Okresní soud je organizační složka státu. Okresnímu soudu tedy přiděluje finance na hospodaření ministerstvo spravedlnosti, a to prostřednictvím krajských soudů otevíráním limitů výdajů u ČNB. Okresní soud se zodpovídá za efektivní vynakládání finančních prostředků ministerstvu spravedlnosti prostřednictvím krajského soudu. Soud proto každoročně předkládá ke schválení návrh výše nutných finančních prostředků a plán příjmů z rozhodovací činnosti.

Příjmy okresního soudu tvoří uhrazené peněžité tresty, refundace nákladů z minulých let a vymožené pohledávky (náklady trestního řízení, odměny advokátů, soudní poplatky, náklady řízení, pokuty).

Výdaje okresního soudu jsou tvořeny investičními, mzdovými a ostatními výdaji. Mezi mzdové výdaje patří mzdy, zdravotní pojištění, sociální pojištění, refundace mezd svědkům a přísedícím. Mezi ostatní výdaje patří např. materiálové výdaje, úhrady služeb, oprav, mandatorní výdaje atd. [30]

6.2 Organizační struktura



Obr. 1. Organizační struktura Okresního soudu v Přerově. [30, vlastní zpracování]

V organizační struktuře se prolínají prvky liniové a funkcionální. Činnost Okresního soudu v Přerově je rozdělena do 7 oddělení: trestního (T), civilního (C), dědického (D), exekučního (E), rozkazního (Ro), opatrovnického (P) a správy soudu (Spr). V čele soudu stojí předseda soudu, který zastupuje organizaci navenek. Jeho vedení bezprostředně podléhá i ředitelka správy. [30]

6.3 Zaměstnanci Okresního soudu v Přerově

Na Okresním soudě v Přerově jsou pracovníci zaměstnáni v těchto profesích:

- **Předseda okresního soudu** – vykonává státní správu okresního soudu. Tedy mimo jiné zajišťuje chod po stránce personální a organizační, dohlíží na řádný chod soudních kanceláří, kontroluje činnost ředitelky správy okresního soudu, zajišťuje bezpečnost soudu a úkoly krizového řízení, plní úkoly dozorové a kontrolní činnosti, kontroluje čerpání rozpočtu atd.
- **Místopředseda okresního soudu** – vykonává státní správu soudu v rozsahu určeném předsedou, řídí a kontroluje činnost svěřených úseků.
- **Soudce** – vykonává rozhodovací činnost okresního soudu. Soudci podléhají jiným pracovním předpisům, jinému systému odměňování. Podléhají jiným zákonům než ostatní pracovníci soudů. Kvůli těmto důvodům se na ně praktická část nevztahuje.
- **Ředitelka správy** – zajišťuje provoz soudu po stránce hospodářské, materiální a finanční, vyřizuje personální věci, zajišťuje řádný chod soudních kanceláří, plní další úkoly související s výkonem státní správy dle předsedy soudu.
- **Vyšší soudní úředník** – Vyšší soudní úředník vykonává úkony soudu v rámci soudního oddělení dle zákona č. 121/2008 Sb. Mimo jiné doručuje písemnosti soudu, zpracovává porozsudkovou agendu na svém úseku, zpracovává a kontroluje soudní statistiku na svém úseku, sleduje a usměrňuje způsob života obviněného či odsouzeného, kontroluje plnění jemu uložených podmínek a omezení, a v tomto smyslu obstarává podklady pro rozhodování soudu na svém oddělení atd.
- **Protokolující úřednice** – vede na svém oddělení rejstříky, protokoluje jednání dle nahrávacího zařízení, vypravuje referáty na svém oddělení, zodpovídá

za včasnost a úplnost zpracování spisů, vede výkazovou činnost, doručuje písemnosti soudu atd.

- **Vedoucí kanceláře** – vede zejména rejstříky a evidenční pomůcky, provádí spisovou manipulaci, dává k nahlédnutí soudní spisy účastníkům, dbá o zdokonalování práce podřízených zaměstnanců a o prohlubování jejich znalostí, doručuje písemnosti soudu atd.
- **Zapisovatelka** – provádí zápisy jednání, odesílá rozsudky, usnesení, vyhotovení, vyžaduje zprávy od institucí, předvolává účastníky k jednání, komunikuje s účastníky řízení, chystá spisy na jednání atd.
- **Hlavní účetní** – vykonává odborné práce v oboru účetnictví, zpracovává účetní doklady, výkazy, podílí se na plánování a sestavování rozpočtu, kontroluje čerpání rozpočtu, návrhy a stanovení limitu neinvestičních výdajů, zodpovídá za chod účtárny soudu atd.
- **Účetní** – vykonává odborné práce v oboru účetnictví, provádí samostatně účetní evidenci, společně s vedoucí účtárny zpracovává a předkládá všechny účetní doklady, vymáhá pokuty, zálohy na znalecké posudky a peněžité tresty, zajišťuje generování závazků a pohledávek, likviduje mzdy a dávky sociálního a zdravotního pojištění, zadává podklady pro likvidaci mezd a dávek sociálního a zdravotního pojištění.
- **Vymáhající úřednice** – vymáhá soudní poplatky, náklady trestního řízení, náklady státu v civilním řízení včetně záloh nákladů důkazu, provádí výkony rozhodnutí neuhrazených pohledávek státu atd.
- **Pokladní** – provádí odborné práce v pokladně, pokladní službu atd.
- **Bezpečnostní ředitelka** – vede agendu požární ochrany a bezpečnosti práce.
- **Vedoucí podatelny a knihovny** – vykonává odborné práce v podatelně a spisovně okresního soudu, vede sklad materiálně technického zásobování a jeho evidenci, odpovídá za vedení spisovny, vede knihovnu, vede seznamy znalců a tlumočnicků, připravuje skartační návrhy spolu s ředitelkou správy.
- **Pracovnice podatelny** – vykonává odborné práce v podatelně.

- **Pracovnice datových schránek** – vyřizuje elektronickou podatelnu, výpravnu datových schránek.
- **Správce sítě a aplikace** – zajišťuje provoz počítačové sítě a správu informačního systému výpočetní techniky, zajišťuje servis, údržbu a opravu výpočetní techniky, odpovídá za SW aplikace užívané okresním soudem, provádí instalaci a pravidelnou údržbu SW, zálohování a přenos dat, zabezpečení ochrany dat a bezpečnosti systému atd.
- **Dozorčí úřednice** – vykonává práce na úseku správní agendy, správu majetku – vnitřní zařízení, předepisuje náklady řízení, náklady obhajoby, zpracovává počítačovou agendu evidence telefonického spojení, vede agendu autoprovozu, vede sklad všeobecného materiálu atd.
- **Údržbář** – zajišťuje údržbu movitostí a nemovitostí soudu.
- **Uklízečka** – provádí úklid budovy okresního soudu. [21],[24],[27],[30]

6.4 Okolnosti současného motivačního systému

V roce 2011 v souvislosti s úspornými nařízeními vlády došlo ke snížení rozpočtu Okresního soudu v Přerově. Organizace, aby si udržela své stávající zaměstnance, se rozhodla pro snížení platů a zároveň jako kompenzaci pracovníků stanovila týdenní pracovní dobu na 37 hod. týdně ze stávajících 40 hod. týdně. Poté ovšem téhož roku opět stanovila týdenní pracovní dobu na 40 hod. a zároveň zvýšila platy zaměstnanců na původní částku.

V roce 2012 opět Okresní soud v Přerově stanovil týdenní pracovní dobu na 37 hod. a snížil platy zaměstnanců. V souvislosti s neudržitelností jeho rozpočtu však soud musel za 3 měsíce znovu zvýšit týdenní pracovní dobu na 40 hod. při současných snížených platech a zároveň i propustit některé zaměstnance.

V souvislosti se současným nízkým rozpočtem nemůže Okresní soud v Přerově poskytovat dřívější výhody zaměstnancům, jakými např. byly:

- příspěvek na penzijní připojištění,
- příspěvek na rekreaci,

- příspěvek na kulturu a sport,
- organizování soudních společenských akcí. [30],[31]

6.5 Odměňování a zaměstnanecké výhody

6.5.1 Plat

Zaměstnancům Okresního soudu v Přerově za vykonanou práci náleží plat, nikoliv mzda, neboť zaměstnavatelem je stát. Plat určí zaměstnanci zaměstnavatel dle platového tarifu. Zaměstnanci náleží platový tarif stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen. Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platové třídy podle katalogu prací dle zákoníku práce. Do platového stupně příslušné platové třídy zaměstnavatel zařadí zaměstnance podle započitatelné praxe dle zákoníku práce. [26],[22]

6.5.2 Příplatky

Okresní soud v Přerově poskytuje zaměstnancům:

- Osobní příplatek – přísluší zaměstnancům, kteří dosahují dlouhodobě dobrých výsledků. Dle rozhovoru s ředitelkou správy je osobní příplatek pevně stanoven v platovém výměru a zásadně se nemění podle aktuální výše výkonu. Mění se pouze v případě dlouhodobých pracovních problémů zaměstnance.
- Příplatek za vedení - přísluší vedoucím pracovníkům, a to podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce. Výše příplatku je stanovena dle zákoníku práce a rozpočtu okresního soudu.
- Zvláštní příplatek – náleží zaměstnanci, který dle zákoníku práce vykonává práci v pracovních podmínkách spojených s mimořádnou neuropsychickou zátěží, rizikem ohrožení života a zdraví nebo obtížnými pracovními režimy. Vedení Okresního soudu v Přerově poskytuje zvláštní příplatek konkrétně zaměstnancům na trestním oddělení, soudním vykonavatelům, pracovníkům pokladny a informační kanceláře, a to za styk s nebezpečnými osobami. Výše zvláštního příplatku je dána mírou nebezpečnosti práce a výší rozpočtu okresního soudu. [26],[30],[31]

6.5.3 Odměny

Dle rozhovoru s ředitelkou správy vyplývá, že pokud na konci roku zůstanou v rozpočtu volné finanční prostředky, tak jsou použity k vyplácení odměn. Odměny jsou rozděleny

zejména podle pozice, na které je pracovník zařazen, nikoliv podle výkonů a úspěchů v práci. [31]

6.5.4 Fond kulturních a sociálních potřeb

Okresní soud jako organizační složka státu vytváří fond kulturních a sociálních potřeb.

Základní příděl, kterým je tvořen fond kulturních a sociálních potřeb, činí 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, případně na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost, odměny a ostatní plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku na produktivních činnostech žákům učilišť.

Z fondu kulturních a sociálních potřeb lze čerpat prostředky a příspěvky, které jsou určeny pro zaměstnance k rozvoji sociálních a kulturních potřeb. [25]

Ve fondu kulturních a sociálních potřeb v roce 2013 je na Okresním soudě v Přerově určena k čerpání částka 308 509,94 Kč.

Tato částka bude použita:

- Na nákup vybavení ke zlepšení pracovního prostředí - nákup zařízení neinvestiční povahy pro zlepšení pracovního prostředí (mikrovlňky, zrcadla, poličky, květiny, obrázky apod.) v částce 5 000 Kč.
- Na stravování – resp. na příspěvek na stravenky v celkové hodnotě 303 009,94 Kč. Na jednu stravenku bude v roce 2013 Okresní soud v Přerově přispívat částkou 16,- Kč.
- Kultura a tělovýchova - účastníkům sportovních her z řad zaměstnanců okresního soudu nebude v roce 2013 z prostředků FKSP přispíváno na účastnický poplatek. Zájemcům bude příspěvek uhrazen z účtu FKSP, ale v plné výši bude pracovníky refundován zpět na účet FKSP. Částka určená k čerpání je 500 Kč. [30]

6.5.5 Pružná pracovní doba

Na Okresním soudě v Přerově je pro zaměstnance stanovena pružná pracovní doba s tím, že:

- Týdenní pracovní doba zaměstnanců u Okresního soudu v Přerově je 40 hodin.
- Přestávka v práci na jídlo a oddech činí minimálně 30 minut a maximálně 1 hodinu.

- Denní provozní doba, ve které je zaměstnanci umožněn pobyt na pracovišti a je stanovena: v pondělí od 6.00 hod. do 18.00 hod., úterý – čtvrtek od 6.00 hod. do 17.00 hod., pátek od 6.00 hod. do 15.00 hod.
- Volitelná pracovní doba je stanovena: od 6.00 hod. do 8.00 hod. a od 14.00 hod. do 17.00 hod. (resp. v pondělí do 18.00 hod., pátek do 15.00 hod.). Přičemž volitelná pracovní doba je doba, v níž si volí zaměstnanec začátek a konec pracovní doby v rozsahu denní pracovní doby sám s tím, že celková délka směny nepřesáhne 12 hodin.
- Základní pracovní doba je doba, ve které je zaměstnanec povinen být na pracovišti, a je stanovena: v pondělí až pátek od 8.00 hod. do 14.00 hod.
- Činnost všech pracovišť Okresního soudu v Přerově, jichž se dotýká pružná pracovní doba, musí být zajištěna v pracovní dny v pondělí v době od 7.00 hod. do 16.30 hod., úterý, středa, čtvrtek, pátek v době od 7.00 hod. do 15.30 hod. [30]

6.5.6 Dovolená

Nárok na dovolenou je zaměstnancům stanoven zákoníkem práce ve výměře 5 týdnů v kalendářním roce. Zaměstnanci jsou povinni vyčerpat v běžném kalendářním roce 5 týdnů dovolené podle plánu dovolených. Do příštího kalendářního roku nelze zaměstnanci dovolenou převést.

O čerpání dovolené žádá zaměstnanec zaměstnavatele nejméně 1 pracovní den přede dnem nástupu dovolené, zcela výjimečně v den nástupu dovolené. [26],[30]

6.5.7 Vzdělávání a školení

Zaměstnanci Okresního soudu v Přerově mají možnost vzdělávat se v rámci programů, které uskutečňuje Justiční akademie v Kroměříži. Justiční akademie zabezpečuje vzdělávání osob působících v okruhu působnosti resortu ministerstva spravedlnosti. Zaměstnanci mají možnost se zaregistrovat na portálu Justiční akademie a vybrat si z nabízených školení. Zvolené školení si poté musí nechat odsouhlasit předsedou okresního soudu. Školení je financováno z evropských fondů a pro soudy je tedy zdarma. [29],[31]

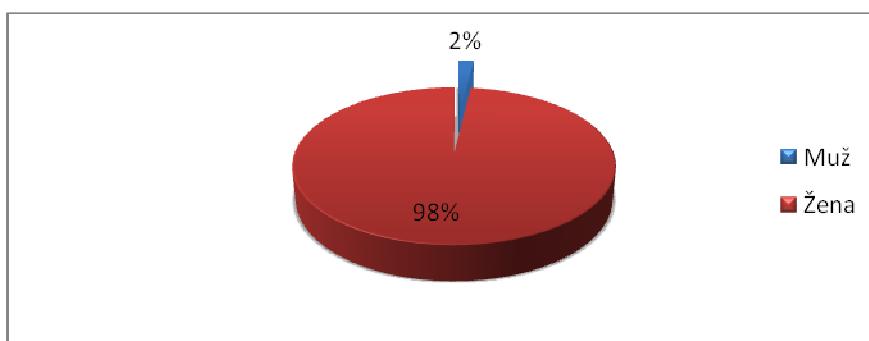
7 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ NA TÉMA MOTIVACE A SPOKOJENOST ZAMĚSTNANCŮ

Pro zhodnocení motivace a spokojenosti zaměstnanců byla zvolena metoda dotazování. Z výše uvedených důvodů nebyli v rámci dotazování zahrnuti soudci. Celkem bylo na Okresním soudě v Přerově rozesláno 70 dotazníků. Vrátilo se 53 dotazníků. Návratnost dotazníků byla 76 %. Dotazník obsahuje celkem 25 otázek.

7.1 Dotazníkové šetření

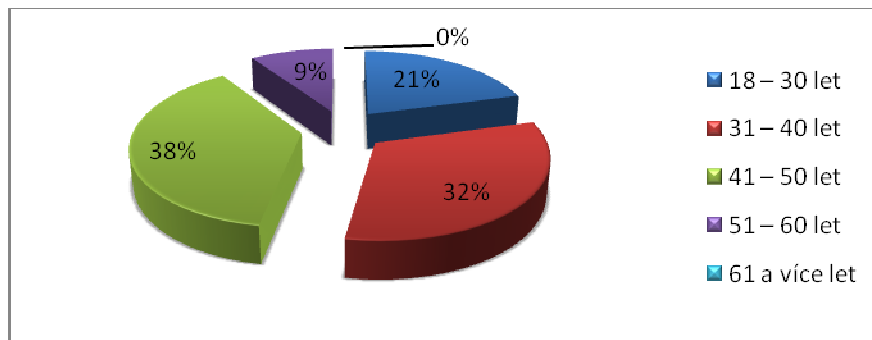
V této části jsou vyhodnoceny výsledky dotazníkového šetření. Každá otázka byla vyhodnocena individuálně.

Otázka č. 1: Jste muž nebo žena?



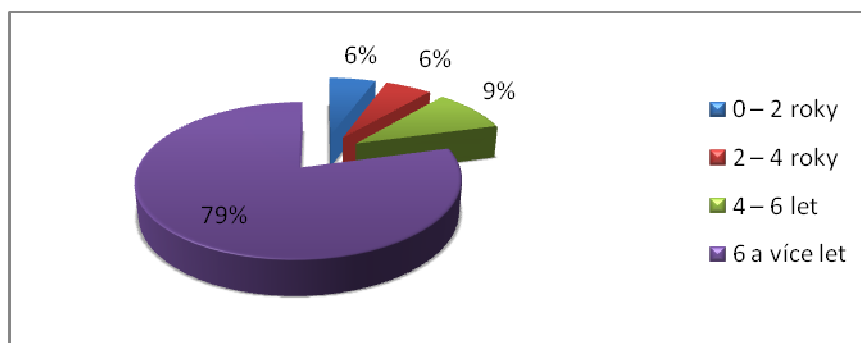
Obr. 2. Jste muž nebo žena? [vlastní zpracování]

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 53 zaměstnanců, z toho 1 muž a 52 žen. Rozložení četnosti pohlaví odpovídá skutečnosti v organizaci, kde pracuje více žen nežli mužů.

Otázka č. 2: Jaký je Váš věk?

Obr. 3. Jaký je Váš věk? [vlastní zpracování]

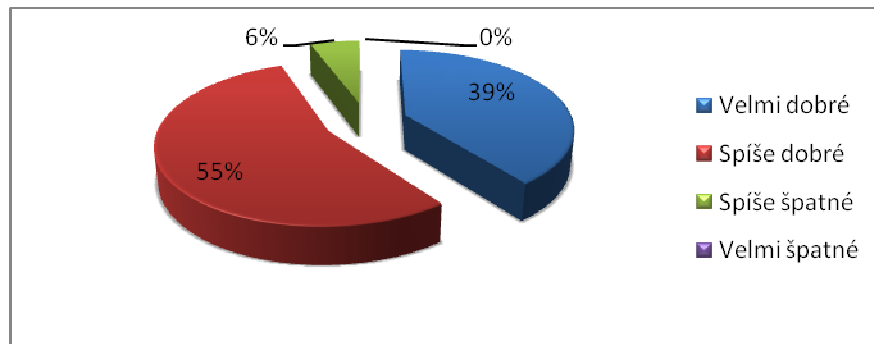
Z grafu lze vyčíst, že nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou osoby ve věku 41 – 50 let. Tato skupina tvoří 38 % ze zkoumaného vzorku. Druhou nejpočetnější skupinou jsou zaměstnanci ve věku 31 – 40 let. Tato skupina tvoří 32 % z respondentů. Osoby ve věku 18 – 30 let tvoří 21 % respondentů a osoby ve věku 51 – 60 let tvoří 9 % respondentů. Nikomu z účastníků dotazníku nebylo více než 61 let. Z výsledků lze odhadovat, že organizace dává přednost osobám s praxí.

Otázka č. 3: Jak dlouho na Okresním soudě v Přerově pracujete?

Obr. 4. Jak dlouho na Okresním soudě v Přerově pracujete?

[vlastní zpracování]

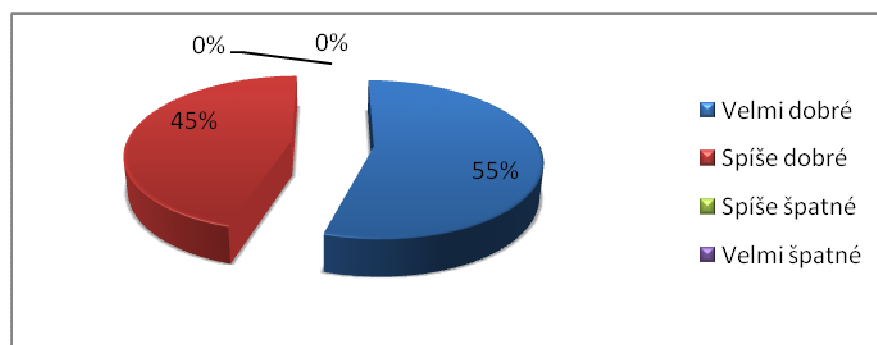
Z grafu je zřejmé, že většina pracovníků (79 %) pracuje na Okresním soudě v Přerově déle než 6 let. 4 – 6 let pracuje na soudě 9 % zaměstnanců. 2 – 4 roky pracuje na soudě 6 % zaměstnanců a 0 – 2 roky pracuje v organizaci také 6 % zaměstnanců. Což odpovídá skutečnosti, že Okresní soud v Přerově se snaží udržet již své zaučené pracovníky.

Otázka č. 4: Jak byste hodnotil/a vztahy se svými nadřízenými?

Obr. 5. Jak byste hodnotil/a vztahy se svými nadřízenými?

[vlastní zpracování]

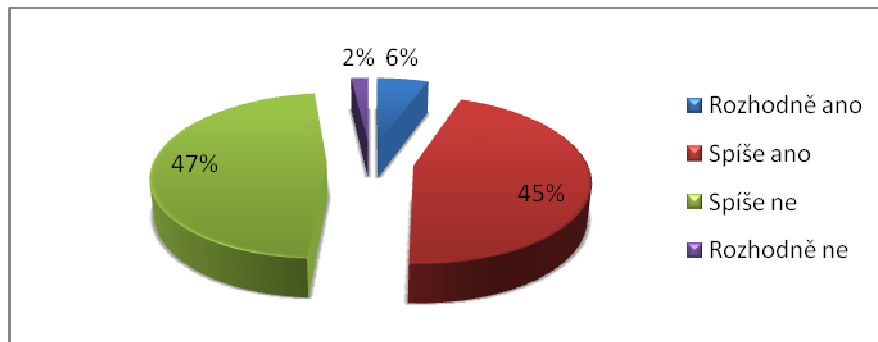
Můžeme vidět, že 55 % respondentů označilo vztahy s nadřízenými za spíše dobré. Odpověď „velmi dobré“ označilo 39 % respondentů. 6 % respondentů označilo vztahy s nadřízenými za spíše špatné, což zřejmě značí spíše individuální problémy s vedením. Žádný s respondentů nepovažuje vztahy se svými nadřízenými za velmi špatné. Vzhledem k této situaci lze říci, že většina pracovníků má dobré vztahy s nadřízenými a jejich motivace v tomto ohledu není narušena.

Otázka č. 5: Jak byste hodnotil/a vztah se svými spolupracovníky?

Obr. 6. Jak byste hodnotil/a vztah se svými spolupracovníky?

[vlastní zpracování]

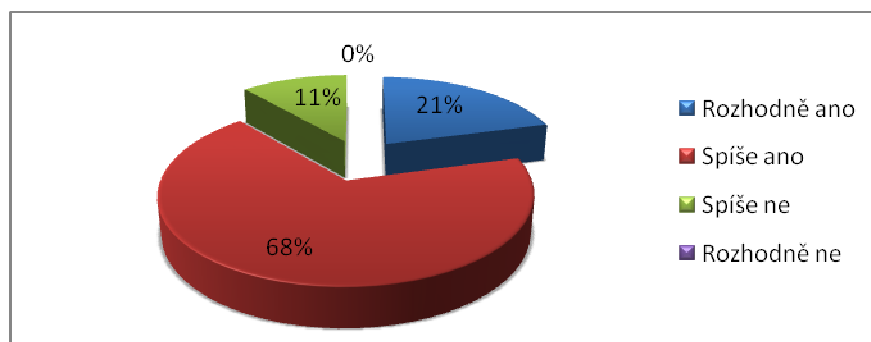
Z grafu je patrné, že 55% pracovníků označilo vztahy se svými spolupracovníky za velmi dobré a zbytek pracovníků (45 %) za spíše dobré. Tato situace, kdy nikdo z respondentů neoznačil vztahy za špatné, svědčí o dobrých vztazích kolektivu pracovníků a je tak dobrým základem pro jejich motivaci.

Otázka č. 6: Naslouchá vedení organizace Vašim názorům?

Obr. 7. Naslouchá vedení organizace Vašim názorům?

[vlastní zpracování]

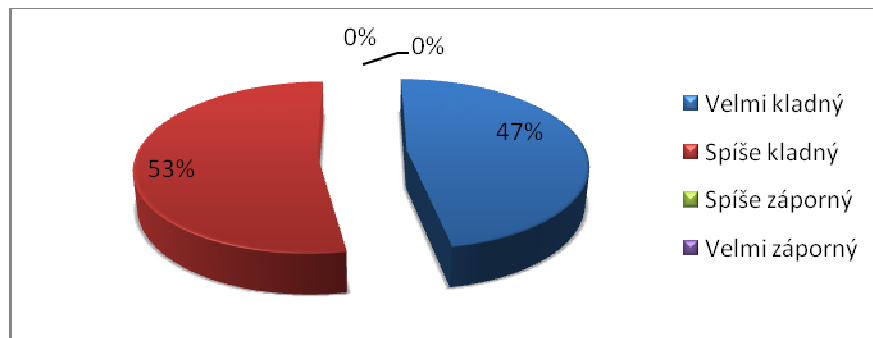
Z grafu je patrné, že téměř polovina zaměstnanců (47 %) si myslí, že vedení organizace jejich názorům spíše nenaslouchá, a také téměř polovina zaměstnanců (45 %) se domnívá, že vedení jim spíše naslouchá. Přitom 6 % zaměstnanců odpovědělo na tuto otázku „rozhodně ano“ a naopak 2 % zaměstnanců uvedlo jako odpověď „rozhodně ne“. Zde můžeme vidět velké odlišnosti v odpovědích. Je důležité si přitom uvědomit, že některé pracovníky může až demotivovat nezáměr vedení o jejich názory.

Otázka č. 7: Jste spokojen/a s obsahem Vaší práce?

Obr. 8. Jste spokojen/a s obsahem Vaší práce?

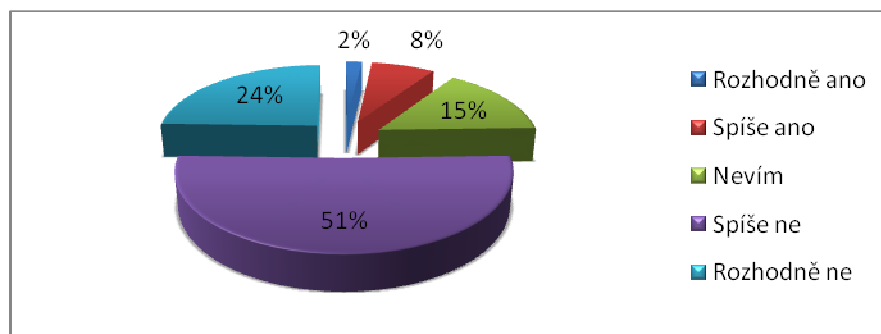
[vlastní zpracování]

Z grafu je zřejmé, že převážná většina zaměstnanců je spokojena s obsahem práce. Spíše spokojeno s obsahem práce je 68 % pracovníků a rozhodně spokojeno je 21 % pracovníků. Pouze 11 % pracovníků je spíše nespokojeno s obsahem práce a žádný pracovník není rozhodně nespokojený. Tyto výsledky naznačují, že práce zaměstnance baví. Můžeme říci, že obsah práce je tedy dobrým základem pro motivaci pracovníků.

Otázka č. 8: Jaký je Váš vztah k práci?

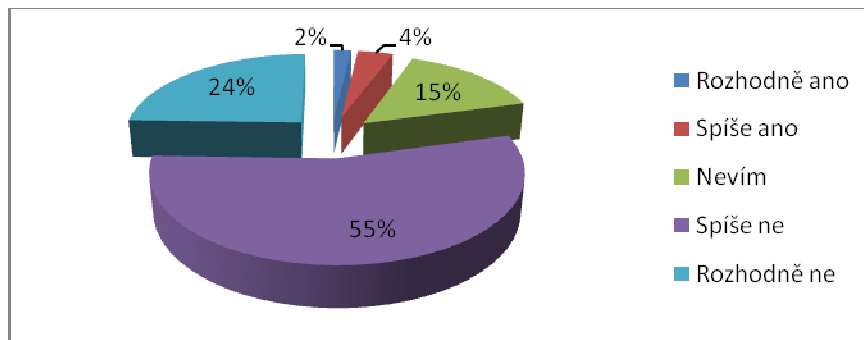
Obr. 9. Jaký je Váš vztah k práci? [vlastní zpracování]

Zde můžeme vidět výsledky, které nám ukazují dobrou situaci podniku vzhledem ke vztahu zaměstnanců k jejich práci. Spíše kladný vztah k práci má 53 % respondentů a velmi kladný vztah k práci má 47 % respondentů. Žádný respondent přitom neoznačil vztah k práci za spíše ani za velmi špatný.

Otázka č. 9: Myslíte si, že jste za Vaši práci spravedlivě platově ohodnocen/a?

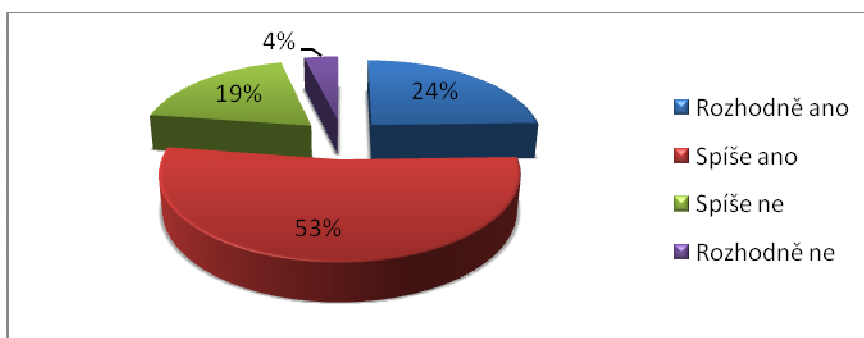
Obr. 10. Myslíte si, že jste za Vaši práci spravedlivě platově ohodnocen/a? [vlastní zpracování]

Graf jasně naznačuje nepříznivou situaci podniku, kdy si většina pracovníků myslí, že jsou nespravedlivě platově ohodnoceni. 51 % pracovníků si myslí, že jsou spíše nespravedlivě platově ohodnoceni, a 24 % pracovníků se domnívá, že jsou rozhodně nespravedlivě ohodnoceni. Pouze 8 % pracovníků u této otázky zvolilo možnost „spíše ano“ a 2 % pracovníků zvolilo možnost „rozhodně ano“. 15 % pracovníků na tuto otázku odpovědělo „nevím“. Těmito výsledky by se mělo vedení zabývat, neboť nepovedou k dobré motivaci zaměstnanců, spíše můžeme říct, že vedou k demotivaci.

Otázka č. 10: Myslíte si, že současný systém odměňování je spravedlivý?

Obr. 11. Myslíte si, že současný systém odměňování je spravedlivý? [vlastní zpracování]

Zde je patrné, že většina pracovníků považuje současný systém odměňování za nespravedlivý. 55 % respondentů odpovědělo, že považuje současný systém odměňování za spíše nespravedlivý, a 25 % respondentů považuje systém odměňování za rozhodně nespravedlivý. Naopak pouhá 4 % respondentů odpověděla na tuto otázku „rozhodně ano“ a 8 % respondentů odpovědělo „spíše ano“. 15 % respondentů odpovědělo na tuto otázku „nevím“. Tyto informace by měly být použity k nápravě systému odměňování, neboť současná situace může vést až k demotivaci pracovníků.

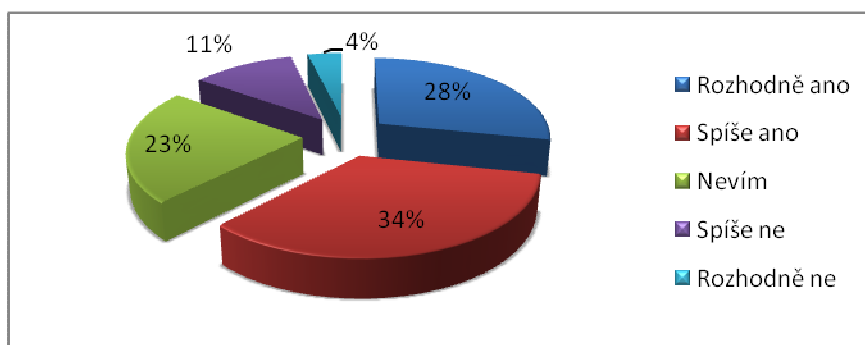
Otázka č. 11: Domníváte se, že jsou v práci využity Vaše schopnosti?

Obr. 12. Domníváte se, že jsou v práci využity Vaše schopnosti? [vlastní zpracování]

Graf nám ilustruje skutečnost, kdy 53 % zaměstnanců se domnívá, že jsou v práci spíše využity jejich schopnosti, a 24 % pracovníků si myslí, že jsou rozhodně využity jejich schopnosti. Naopak 19 % zaměstnanců označilo jako odpověď „spíše ne“ a 4 % zaměstnanců označila „rozhodně ne“. Lze tedy zkonstatovat, že v podniku nastává

situace, kdy většina pracovníků se domnívá, že jsou v práci využity jejich schopnosti. Můžeme tedy předpokládat, že zaměstnanec jejich práce naplňuje.

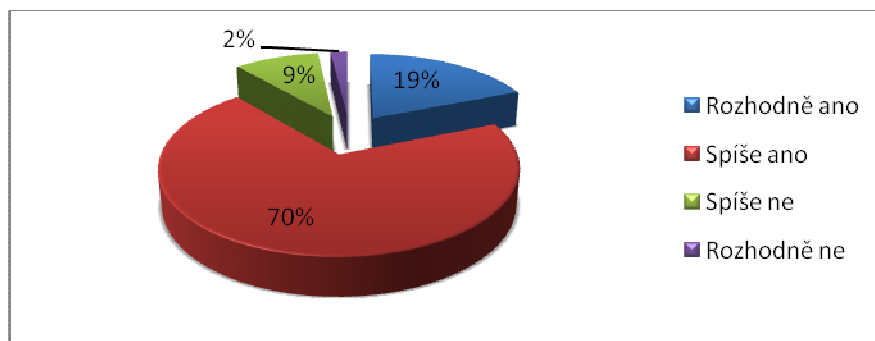
Otázka č. 12: Zajímá se Váš vedoucí pracovník o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?



Obr. 13. Zajímá se Váš vedoucí pracovník o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce? [vlastní zpracování]

Můžeme vidět situaci, kdy 28 % pracovníků se domnívá, že se jejich vedoucí pracovník rozhodně zajímá o výsledky jejich práce a 34 % pracovníků si myslí, že se jejich vedoucí pracovník spíše zajímá o výsledky jejich práce. Odpověď „spíše ne“ označilo 11 % pracovníků a odpověď „rozhodně ne“ označila 4 % pracovníků. 23 % pracovníků na tuto otázku odpovědělo „nevím“. Dle výsledků je patrné, že v organizaci určité nedostatky v tomto ohledu jsou, ale jsou malé.

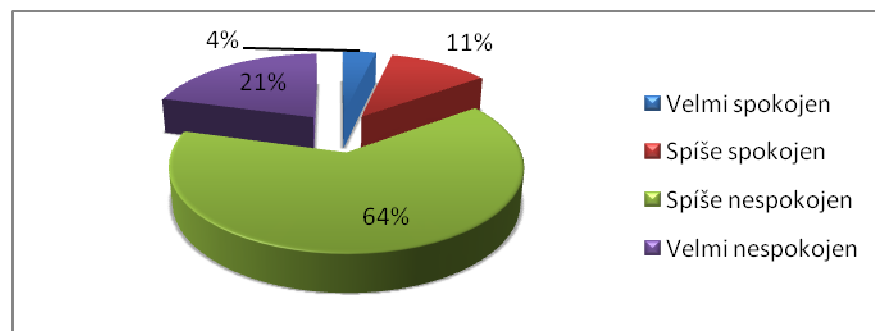
Otázka č. 13: Myslíte si, že požadavky, které jsou na Vás kladené, odpovídají Vaší funkci v organizaci?



Obr. 14. Myslíte si, že požadavky, které jsou na Vás kladené, odpovídají Vaší funkci v organizaci? [vlastní zpracování]

Dle grafu je patrné, že na tuto otázku odpovědělo nejvíce pracovníků „spíše ano“ (70 %), a druhou nejpočetnější odpovědí bylo „rozhodně ano“ (19 %). 9 % pracovníků se domnívá, že požadavky na ně kladené spíše neodpovídají jejich funkci v organizaci, a 2 % pracovníků si myslí, že požadavky, které jsou na ně kladené, jejich funkci v organizaci rozhodně neodpovídají. Je zřejmé, že v organizaci jsou jasně definované úkony, které mají zaměstnanci vykonávat.

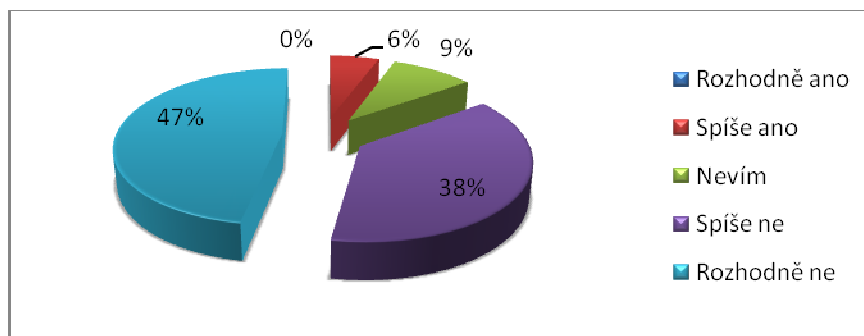
Otázka č. 14: Jste spokojen s výší Vašeho platu?



Obr. 15. Jste spokojen s výší Vašeho platu? [vlastní zpracování]

Nejčastější odpovědí na tuto otázku byla odpověď „spíše nespokojen“, takto odpovědělo 64 % respondentů. Druhou nejčastější odpovědí, kterou označilo 21 % respondentů, byla odpověď „velmi nespokojen“. Pouze 4 % respondentů je velmi spokojena s výší jejich platu a 11 % respondentů je spíše spokojeno s výší jejich platu. Graf nám naznačuje stav, kdy většina zaměstnanců není příliš spokojena s výší jejich platu. To může být dáno skutečností, že platy státních zaměstnanců se snižovaly.

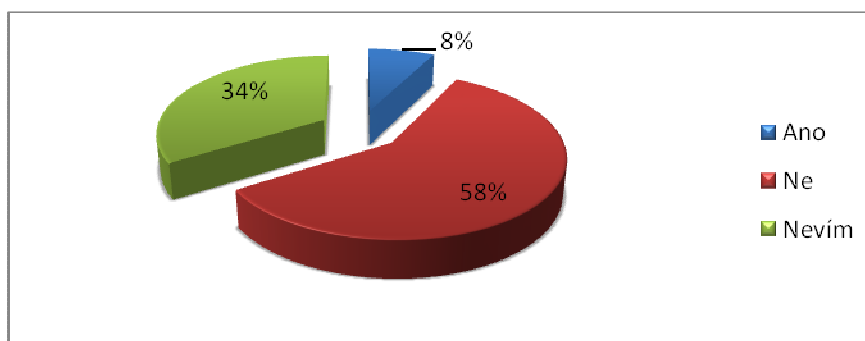
Otázka č. 15: Domníváte se, že můžete ovlivnit výši pohyblivé složky platu v části „osobní ohodnocení“?



Obr. 16. Domníváte se, že můžete ovlivnit výši pohyblivé složky platu v části „osobní ohodnocení“? [vlastní zpracování]

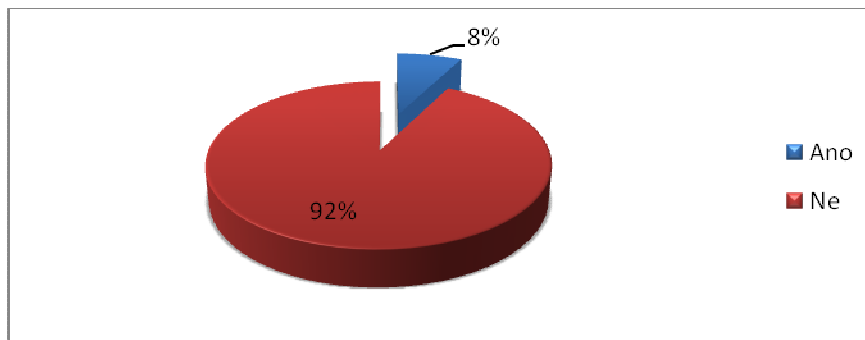
Na tuto otázku 47 % respondentů odpovědělo, že si myslí, že jejich pohyblivou složku platu nemohou rozhodně ovlivnit, a 38 % respondentů se domnívá, že jejich pohyblivou složku spíše ovlivnit nemohou. Dále 9 % respondentů označilo jako odpověď „nevím“ a 6 % respondentů označilo za odpověď „spíše ano“. Žádný z respondentů neoznačil za odpověď „rozhodně ano“. Graf nám popisuje skutečnost, kdy většina pracovníků si myslí, že jejich částku osobního ohodnocení nemohou změnit. Tato informace, odpovídá skutečnosti, protože pohyblivá složka platu v části „osobní ohodnocení“ se příliš nehýbe podle výkonu pracovníka, což nemůžeme označit za pozitivní vliv na motivaci.

Otázka č. 16: Máte u svého zaměstnavatele možnost osobního růstu?



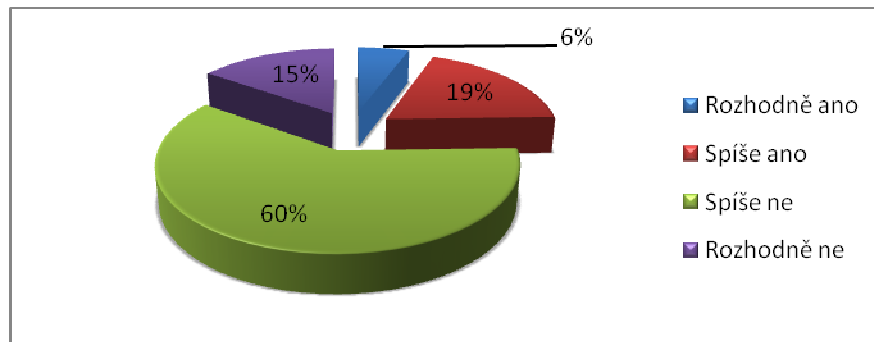
Obr. 17. Máte u svého zaměstnavatele možnost osobního růstu? [vlastní zpracování]

Graf zde ukazuje, že 58 % pracovníků nemá u svého zaměstnavatele možnost osobního růstu, 8 % pracovníků má možnost osobního růstu. A celých 34 % pracovníků neví, zda má u svého zaměstnavatele možnost osobního růstu.

Otázka č. 17: Cítíte jistotu pracovního místa?

Obr. 18. Cítíte jistotu pracovního místa? [vlastní zpracování]

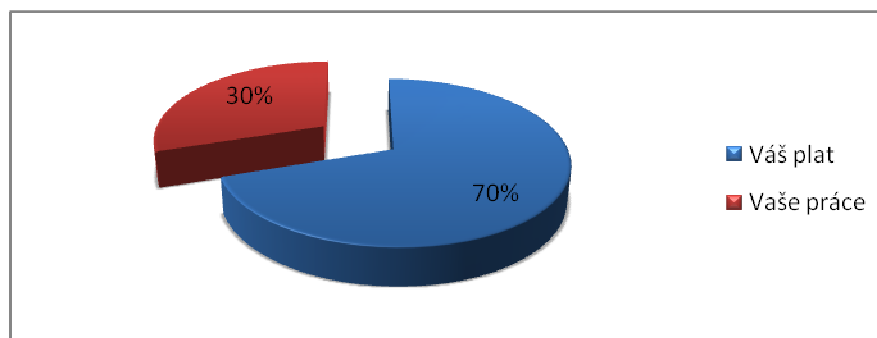
Výsledky z dotazníků na tuto otázku jasně ukazují, že naprostá většina zaměstnanců necítí jistotu pracovního místa, přesněji takto odpovědělo 92 % pracovníků. Pouhých 8 % zaměstnanců cítí jistotu pracovního místa. To může být dáno faktem, že v poslední době se na Okresním soudě v Přerově více propouštělo. Na první pohled tato nepříjemná informace může přinést pozitiva ve formě většího výkonu zaměstnanců a snaze zaměstnanců udržet si své pracovní místo. Nemusí to však být vždy, někteří pracovníci se mohou na svou práci zanevřít. Proto by bylo vhodné, aby byla tato informace více prozkoumána.

Otázka č. 18: Je pro Vás motivace ze strany organizace dostatečná?

Obr. 19. Je pro Vás motivace ze strany organizace dostatečná?

[vlastní zpracování]

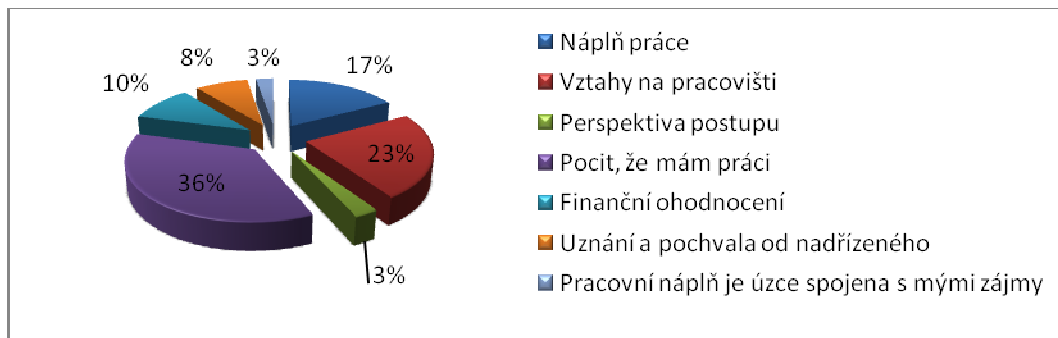
Na tuto otázku většina pracovníků (60%) odpověděla, že motivace ze strany organizace je spíše nedostatečná. Dále 19 % pracovníků označilo za odpověď „spíše ano“, 15 % pracovníků naopak označilo „rozhodně ne“ a pouhých 6 % pracovníků označilo jako odpověď „rozhodně ano“. Proto by se organizace měla snažit o zlepšení jejího motivačního programu.

Otázka č. 19: Co je pro Vás vyšším motivačním faktorem?

Obr. 20. Co je pro Vás vyšším motivačním faktorem?

[vlastní zpracování]

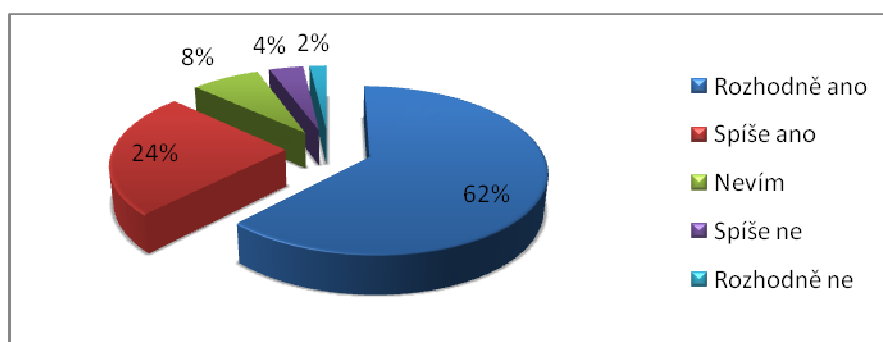
Graf nám ukazuje, že pro většinu zaměstnanců Okresního soudu v Přerově je důležitější jejich plat než jejich práce. Konkrétně 70 % zaměstnanců označilo za odpověď „Váš plat“ a 30 % zaměstnanců označilo „Vaše práce“. Motivační program organizace by se proto měl zaměřit především na systém hmotného odměňování, poskytování finančních odměn atd. Vedoucí by pak u každého svého podřízeného měl hledat konkrétní vhodnou formu motivace.

Otázka č. 20: Ve Vašem zaměstnání Vás nejvíce naplňuje (více možností):

Obr. 21. Ve Vašem zaměstnání Vás nejvíce naplňuje (více možností):

[vlastní zpracování]

V této otázce mohli respondenti zaškrtnout více odpovědí. Dle výsledků respondenty nejvíce naplňuje v jejich zaměstnání pocit, že mají práci – 36 % odpovědí, dále pak vztahy na pracovišti – 23 % odpovědí, náplň práce – 17 % odpovědí, finanční ohodnocení – 10 % odpovědí. Nejméně častými odpověďmi pak byly odpovědi jako „uznání a pochvala od nadřízeného“ – 8 % odpovědí, dále „perspektiva postupu“ a „pracovní náplň je úzce spojena s mými zájmy“ – obojí po 3 % odpovědí. Dle výsledků z předcházejících otázek je zřejmé, že mnoho pracovníků nejvíce naplňuje pocit, že mají práci, protože nemají jistotu práce.

Otázka č. 21: Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?

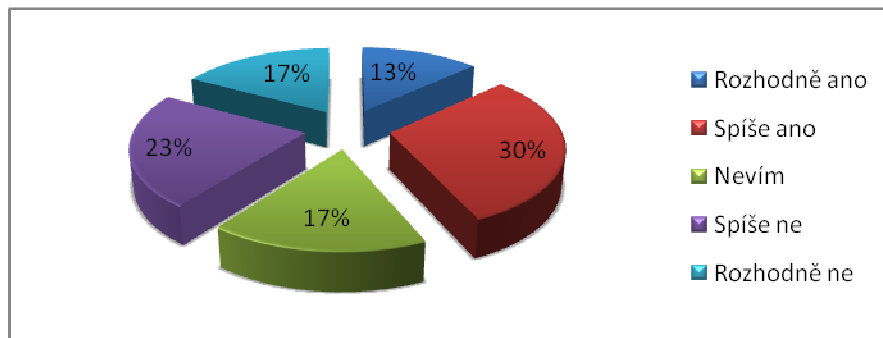
Obr. 22. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?

[vlastní zpracování]

Z výsledků je zřejmé, že pro většinu zaměstnanců je rozhodně důležitá pochvala a uznání, konkrétně takto odpovědělo 62 % zaměstnanců. Druhou nejčastější odpovědí byla pak odpověď „spíše ano“, kterou zaškrtnulo 24 % zaměstnanců. Odpověď „nevím“ označilo

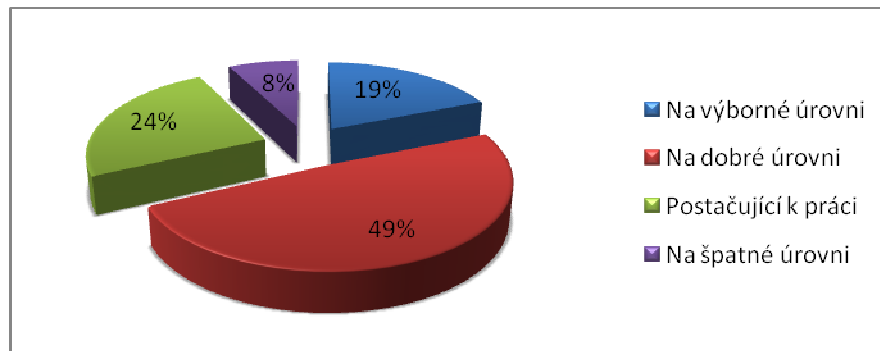
8 % zaměstnanců. „Spíše ne“ označila 4 % zaměstnanců, a „rozhodně ne“ pouhá 2 % zaměstnanců.

Otázka č. 22: Byl/a jste v posledním roce pochválen/a za vykonanou práci?



Obr. 23. Byl/a jste v posledním roce pochválen/a za vykonanou práci?[vlastní zpracování]

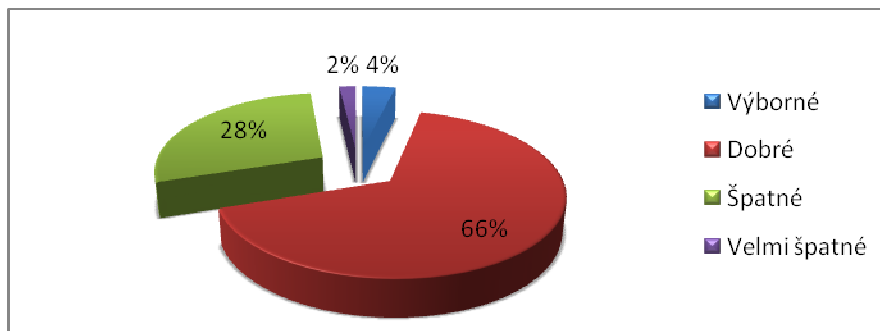
Graf nám zobrazuje skutečnost, že v organizaci pochvala není zcela běžnou formou motivace. 30 % pracovníků byla spíše v posledním roce za jejich práci pochválena. Naopak 23 % pracovníků za poslední rok spíše pochváleno nebylo. 17 % pracovníků na tuto otázku odpovědělo „nevím“ a dalších 17 % pracovníků odpovědělo „rozhodně ne“. Pouze 13 % pracovníků bylo za poslední rok rozhodně pochváleno za jejich práci. Proto by vedoucí pracovníci měli více chválit své podřízené za jejich práci a stimulovat tak jejich motivaci.

Otázka č. 23: Vybavenost Vašeho pracovního prostředí je podle Vás:

Obr. 24. Vybavenost Vašeho pracovního prostředí je podle Vás:

[vlastní zpracování]

Podle 49 % respondentů je vybavení jejich pracovního prostředí na dobré úrovni. 24 % respondentů si myslí, že vybavenost pracovního prostředí je postačující k práci a 19 % respondentů si myslí, že vybavenost je na výborné úrovni. Pouhých 8 % respondentů odpovědělo na tuto otázku „na špatné úrovni“. Proto lze zkonstatovat, že vybavenost pracovního prostředí je dobrá.

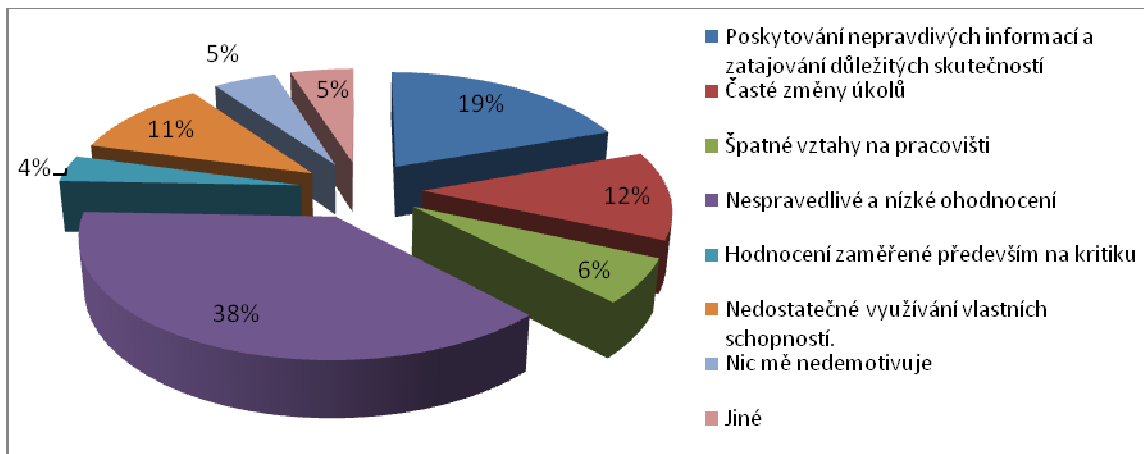
Otázka č. 24: Úroveň a možnosti vzdělávání jsou ve Vaší organizaci:

Obr. 25. Úroveň a možnosti vzdělávání jsou ve Vaší organizaci:

[vlastní zpracování]

Z grafu je zřejmé, že úroveň a možnosti vzdělávání v organizaci jsou na dobré úrovni. 66 % respondentů si myslí, že možnosti vzdělávání a jeho úroveň je na dobré úrovni. Naopak 28 % respondentů se domnívá, že úroveň a možnosti vzdělávání jsou špatné. 4 % respondentů označilo za odpověď „výborné“ a 2 % respondentů označilo za odpověď „velmi špatné“.

Otázka č. 25: Co Vás v práci nejvíce demotivuje? (více možností)



Obr. 26. Co Vás v práci nejvíce demotivuje? [vlastní zpracování]

Na tuto otázku měli zaměstnanci možnost uvést více odpovědí, přičemž nejčastější odpovědí bylo „nespravedlivé a nízké ohodnocení“ – 38 % odpovědí. Další častou odpovědí bylo „poskytování nepravdivých informací a zatajování důležitých skutečností“ – 20 % odpovědí. Poté následovali odpovědi jako „časté změny úkolů“ – 12 % odpovědí, „nedostatečné využívání vlastních schopností“ – 11 % odpovědí, „špatné vztahy na pracovišti“ – 6 % odpovědí, „hodnocení zaměřené především na kritiku“ – 4 % odpovědí. 4 zaměstnanci využili možnost volné odpovědi a dopsali: „oblíbenost určitých pracovníků nadřízenými“, „propouštění pracovníků z důvodu úspory finančních prostředků a jejich nahrazením pracovníků z úřadu práce, kdy je platí stát, na dobu 1 roku“, „špatné rozdělení pracovníků podle „tabulek“ a ne podle skutečného množství práce“, „nejistota pracovního místa“. Pouze 5 % pracovníků dále uvedlo, že je nic nedemotivuje. Všechny uvedené odpovědi by měly být brány za závažné a vedení by mělo pracovat na jejich nápravě k zlepšení motivace pracovníků.

7.2 Celkové zhodnocení dotazníkového šetření

Z výsledků dotazníkového šetření vyplývá, že na Okresním soudě v Přerově pracují především ženy. To je dáno zejména charakterem práce, konkrétně se jedná především o administrativní práce. Nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou osoby ve věku 41 – 50 let, a dále pak 31 – 40 let. Zároveň většina pracovníků pracuje v organizaci déle než 6 let. Je zřejmé, že Okresní soud v Přerově se snaží udržet své již zaučené zaměstnance.

Dle výsledků je dále patrné, že většina zaměstnanců má dobré vztahy s nadřízenými i se svými kolegy. Pracovníci mají dojem, že vedoucí se ať už částečně či zcela zajímá o jejich pracovní výkon a výsledky jejich práce. Což lze označit jako dobrý základ pro motivaci. Zároveň ale většina pracovníků dodává, že vedení jejich názorům příliš nenaslouchá. Tato situace může vést k demotivaci zaměstnanců.

Za pozitivum můžeme označit výsledek dotazníku, který ukazuje situaci, kdy převážná většina pracovníků je spokojena s obsahem práce a má velmi kladný vztah k práci. Zaměstnanci si myslí, že jsou v práci jejich schopnosti využity. Práce zaměstnance naplňuje. Dále můžeme říci, že dle zaměstnanců jsou požadavky na ně kladené odpovídající jejich funkci v organizaci. Je zřejmé, že jsou jasně definované úkony, které mají pracovníci vykonávat.

Výsledky dotazníku ukázaly avšak nepříznivou situaci pro organizaci v oblasti odměňování, kdy zaměstnanci se domnívají, že jsou nespravedlivě ohodnoceni a současně i systém odměňování považují za nespravedlivý. Pracovníci nejsou spokojeni s výší jejich platu. To je bohužel dáno i tím, že platy státních zaměstnanců se snižovaly. Zaměstnanci si ani nemyslí, že by mohli ovlivnit pohyblivou složku platu v části „osobní ohodnocení“. Což je dáno skutečností, že tato část se příliš nehýbe podle jejich aktuálního výkonu. Důležitou skutečností je i fakt, že pro většinu pracovníků je vyšším motivačním faktorem jejich plat. Proto by se organizace měla zaměřit především na hmotnou stimulaci motivace pracovníků.

Naprostá většina pracovníků necítí jistotu pracovního místa, proto je nejvíce naplňuje pocit, že mají práci. Pro zaměstnance je důležitá pochvala a uznání, avšak organizace má v této oblasti jisté rezervy. Zaměstnanci zároveň hodnotí své pracovní prostředí jako přijatelné, možnosti a úroveň vzdělávání jsou podle nich na dobré úrovni.

Motivace ze strany organizace není podle pracovníků dostatečná. Dle výsledků dotazníku je mnoho faktorů, které zaměstnance demotivují, a proto by mělo dojít k nápravě. Nejčastějšími odpověďmi týkající se demotivace bylo nespravedlivé a nízké ohodnocení, poskytování nepravdivých a zatajování důležitých informací.

8 NÁVRH NA ZLEPŠENÍ MOTIVAČNÍHO PROGRAMU

Na základě průzkumu a dotazování na Okresním soudě v Přerově jsem došla k následujícímu návrhu na zlepšení pracovní motivace zaměstnanců. Vzhledem k situaci nízkého rozpočtu v organizaci jsem se snažila o zmírnění zejména demotivačních faktorů a dále jsem se zaměřila na nehmotné stimuly motivace pracovníků. Okresní soud v Přerově bohužel nemá prostředky na poskytování dalších hmotných výhod zaměstnancům.

8.1 Systém odměňování

Pracovníci jsou velmi motivováni finančním ohodnocením. Každému pracovníkovi by proto mělo náležet spravedlivé ohodnocení jeho práce. Bohužel vzhledem k průzkumu a dotazníkovému šetření se ukázalo, že systém odměňování není spravedlivý. To je dáno především řazením zaměstnanců do platových tarifů, podle kterých jsou však odměňováni všichni státní zaměstnanci. Platové tarify nezohledňují skutečné rozdíly v práci mezi jednotlivými zaměstnanci a jejich výše je nízká. K zohlednění rozdílu ve výkonu práce pracovníků by proto mělo sloužit především osobní ohodnocení a odměny. Na Okresním soudě v Přerově jsou však tyto částky dlouhodobě stanoveny na určitou výši a nehýbou se podle aktuálního výkonu. Tento fakt vede k demotivaci pracovníků a snížení jejich výkonnosti.

Dle výše uvedených skutečností tedy navrhuji, aby odměny a osobní ohodnocení bylo rozdělováno častěji podle skutečného výkonu práce. Navrhuji, aby bylo dané ohodnocení sníženo pracovníkům s nízkou výkonností, a zbylá částka byla použita na zvýšení ohodnocení a odměn pracovníkům s vyšším výkonem a pracovníkům, kteří provádějí úkony nad rámec své funkce. Přerozdělení ohodnocení by probíhalo za pomoci vedoucích pracovníků, kteří by sdělovali vedení organizace výkony podřízených zaměstnanců. Takové přerozdělení by vedlo ke spravedlivějšímu odměňování zaměstnanců a snížení demotivace zaměstnanců v souvislosti se spravedlivým systémem odměňování.

8.2 Porady

Na Okresním soudě probíhají porady, v rámci kterých se zaměstnanci dozvídají informace v souvislosti s děním v organizaci. Dle výzkumu avšak můžeme říct, že vedení organizace poskytuje někdy neúplné a zkreslené informace a zároveň nenaslouchají návrhům podřízených pracovníkům.

Proto navrhuji častější konání porad s apelací na vedení, poskytovat úplné a pravdivé informace, vyslechnout si názory podřízených pracovníků a vhodným způsobem na ně reagovat. Takové konání by vedlo ke zvýšení totožnosti zaměstnanců s organizací a zvýšení motivace pracovníků v souvislosti s nasloucháním jejich návrhům, a tím i podpory jejich seberealizace.

8.3 Pochvaly

Vzhledem k výsledkům dotazníkového šetření, které ukázaly, že organizace má určité mezery v souvislosti se slovním hodnocením výsledků práce zaměstnanců, navrhuji, aby organizace kladla větší důraz na pochvaly udělované zaměstnancům. Samozřejmě by mělo být snahou, aby slovní hodnocení nebylo zaměřené výhradně na kritiku, jelikož taková situace vede k demotivaci zaměstnanců. Nadřízení pracovníci by měli častěji chválit své podřízené za jejich práci, a zvýšit tím jejich motivaci k práci.

8.4 Indispoziční volno

Okresní soud v Přerově poskytuje dovolenou v rámci 5 týdnů za kalendářní rok podle zákoníku práce. Ke zvýšení motivace pracovníků navrhuji poskytovat na rámec zákona pracovní volno v rozsahu 3 dnů za kalendářní rok z důvodu zdravotní indispozice. Zaměstnanci by tak měli možnost vyléčit se z krátkodobé nemoci bez lékařského potvrzení, přičemž by pracovníci dostali stejný plat.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo analyzovat motivační systém v organizaci veřejného sektoru, zjištění problémů tohoto motivačního systému, analyzovat motivaci pracovníků v organizaci a na základě těchto informací navrhnout vhodné zlepšení motivačního systému.

Poznatky načerpané v teoretické části byly použity k dosažení cílů bakalářské práce. Tyto poznatky se týkaly především zjištění ohledně motivace, motivačních zdrojů, nástrojů, struktury motivace, motivačních teorií, vztahu osobnosti a motivace, pojmů pracovní motivace. Všechny tyto informace byly důležité pro správné zpracování části týkající se organizace veřejné správy.

Praktická část je zaměřena na konkrétní organizaci veřejného sektoru, a to na Okresní soud v Přerově. Byly zjišťovány základní informace týkající se hospodaření, zaměstnanců, okolností současného motivačního systému, odměňování a zaměstnaneckých výhod.

Na základě zjištění se ukázalo, že Okresní soud v Přerově má problémy s nízkým rozpočtem, a z toho vyplývající problémy s dostatečnou stimulací pracovní motivace zaměstnanců. Jako pozitivum je bráno, že organizace poskytuje různé příplatky za práci, případně odměny, stravenky. Zaměstnanci mají stanovenou z části volitelnou pracovní dobu. Podle zákona mají pracovníci nárok na delší dovolenou než standardně pracovníci soukromého sektoru. V rámci možností mají zaměstnanci zajištěné přiměřené vzdělávání a školení. Také je nutné brát v potaz, že zaměstnanci mají velmi kladný vztah k práci a k pracovnímu kolektivu. Ovšem dotazníkové šetření také ukázalo velké problémy týkající se demotivace pracovníků. Jako nejzávažnější se jeví nespravedlivý systém odměňování, poskytování nepravdivých či zkreslených informací. Je důležité si uvědomit, že pracovníci vnímají motivaci ze strany organizace jako nedostatečnou.

Návrh je zaměřen z důvodu nedostatečného rozpočtu, kdy organizace nemůže poskytovat více hmotných stimulů motivace, především na odstranění demotivačních faktorů a na zavedení nehmotných stimulů motivace zaměstnanců. Návrh se týká spravedlivějšího přerozdělení v systému odměňování, častějších porad s tlakem na vedení poskytovat úplné a pravdivé informace, častějších pochval, návrhu tzv. idispozičního volna.

Návrh je nutné brát pouze jako doporučení k zlepšení motivačního systému a dále jej rozvíjet. Existuje řada dalších nástrojů, kterými lze vhodně ovlivnit motivaci pracovníků a přispět tím k zlepšení výkonnosti celé organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**Monografie:**

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání.* Praha: Grada Publishing, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [2] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení.* Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-859-4357-3.
- [3] BĚLOHLÁVEK, F., P. KOŠŤAN a O. ŠULEŘ. *Management.* Brno: Computer Press, 2006. ISBN 80-251-0396-X.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení.* Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-308-0.
- [5] BLAŽEK, Ladislav. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování.* Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
- [6] BRODSKÝ, Zdeněk. *Řízení lidských zdrojů pro managery: pro kombinované studium studijního programu Ekonomika a management.* Pardubice: Univerzita Pardubice, 2009. ISBN 978-80-7395-155-9.
- [7] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací.* Praha: Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- [8] DONNELLY, J. H. jr., J. L. GIBSON, J. M. IVANCEVICH. *Management.* Praha: Grada Publishing, 1997. ISBN 80-7169-422-3.
- [9] DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management: integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
- [10] DVOŘÁKOVÁ, Zuzana et al. *Management lidských zdrojů.* Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
- [11] KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce.* Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

- [12] PAUKNEROVÁ, Daniela et al. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2. vydání. Praha: Grada Publishing, 2006. ISBN 80-247-1706-9.
- [13] PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2. přeprac. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3447-7.
- [14] PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0470-6.
- [15] STÝBLO, Jiří. *Personální management*. Praha: Grada, 1993. ISBN 80-854-2492-4.
- [16] TOMŠÍK, Pavel a Jiří Duda. *Řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendelova univerzita v Brně, 2011. ISBN 978-80-7375-556-0.
- [17] TOTH, Daniel. *Personální management*. Praha: Powerprint, 2010. ISBN 978-80-87415-05-4.
- [18] TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing, 2004. ISBN 80-247-0405-6.
- [19] URBAN, Jan. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [20] VEBER, Jaromír et al. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2. přeprac. vyd. Praha: Management Press, 2009. ISBN 978-80-7261-200-0.

Legislativa:

- [21] ČESKO. Instrukce Ministerstva spravedlnosti ČR č. j. 505/2001 – Org, ze dne 3. prosince 2001, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy. In: Sbíрка předpisů České republiky. Dostupný také z: http://www.nkcr.cz/doc/VKR_k_1_1_2011.pdf
- [22] ČESKO. Nařízení vlády č. 564 ze dne 22. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: Sbíрка zákonů České republiky, 2006, částka 184. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=5030>

- [23] ČESKO. Zákon č. 1 ze dne 16. prosince 1992, Ústava České republiky. In: Sbírka zákonů České republiky, 1993, částka 1. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=z&id=22427>
- [24] ČESKO. Zákon č. 121 ze dne 15. dubna 2008 o vyšších soudních úřednících a vyšších úřednících státního zastupitelství a o změně souvisejících zákonů. In: Sbírka zákonů České republiky, 2008, částka 39. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=5264>
- [25] ČESKO. Zákon č. 218 ze dne 21. července 2000 o rozpočtových pravidlech a o změně některých souvisejících zákonů (rozpočtová pravidla). In: Sbírka zákonů České republiky, 2000, částka 65. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3453>
- [26] ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 7. června 2006, Zákoník práce. In: Sbírka zákonů České republiky, 2006, částka 84. ISSN 1211-1244. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3823>
- [27] ČESKO. Zákon č. 6 ze dne 30. listopadu 2001 o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů (zákon o soudech a soudcích). In: Sbírka zákonů České republiky, 2002, částka 4. Dostupný také z: <http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/ViewFile.aspx?type=c&id=3823>

Internetové zdroje

- [28] Adresa Okresního soudu v Přerově. In: Justice.cz [online]. Ministerstvo spravedlnosti, ©2008 [cit. 2013-02-13]. Dostupné z: <http://portal.justice.cz/Justice2/soud/soud.aspx?o=178&j=188&k=1799&d=8466>
- [29] Justiční akademie [online]. [cit. 2013-03-24]. Dostupné z: <http://www.jacz.cz/>

Ostatní zdroje

- [30] Interní materiály Okresního soudu v Přerově.
- [31] Rozhovor s Ing. Simonou Machátovou, ředitelka správy Okresního soudu v Přerově. Přerov dne 4. února 2013, v 9:00.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

apod. A podobně.

atd. A tak dále.

ČNB Česká národní banka.

FKSP Fond kulturních a sociálních potřeb

hod. Hodin.

např. Například.

SW Software.

tj. To jest.

tzv. Takzvaný.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Organizační struktura Okresního soudu v Přerově.</i>	34
<i>Obr. 2. Jste muž nebo žena?</i>	41
<i>Obr. 3. Jaký je Váš věk?</i>	42
<i>Obr. 4. Jak dlouho na Okresním soudě v Přerově pracujete?</i>	42
<i>Obr. 5. Jak byste hodnotil/a vztahy se svými nadřízenými?</i>	43
<i>Obr. 6. Jak byste hodnotil/a vztah se svými spolupracovníky?</i>	43
<i>Obr. 7. Naslouchá vedení organizace Vaším názorům?</i>	44
<i>Obr. 8. Jste spokojen/a s obsahem Vaší práce?</i>	44
<i>Obr. 9. Jaký je Váš vztah k práci?</i>	45
<i>Obr. 10. Myslíte si, že jste za Vaši práci spravedlivě platově ohodnocen/a?</i>	45
<i>Obr. 11. Myslíte si, že současný systém odměňování je spravedlivý?</i>	46
<i>Obr. 12. Domníváte se, že jsou v práci využity Vaše schopnosti?</i>	46
<i>Obr. 13. Zajímá se Váš vedoucí pracovník o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?</i>	47
<i>Obr. 14. Myslíte si, že požadavky, které jsou na Vás kladené, odpovídají Vaší funkci v organizaci?</i>	48
<i>Obr. 15. Jste spokojen s výší Vašeho platu?</i>	48
<i>Obr. 16. Domníváte se, že můžete ovlivnit výši pohyblivé složky platu v části „osobní ohodnocení“?</i>	49
<i>Obr. 17. Máte u svého zaměstnavatele možnost osobního růstu?</i>	49
<i>Obr. 18. Cítíte jistotu pracovního místa?</i>	50
<i>Obr. 19. Je pro Vás motivace ze strany organizace dostatečná?</i>	51
<i>Obr. 20. Co je pro Vás vyšším motivačním faktorem?</i>	51
<i>Obr. 21. Ve Vašem zaměstnání Vás nejvíce naplňuje (více možností):</i>	52
<i>Obr. 22. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?</i>	52
<i>Obr. 23. Byl/a jste v posledním roce pochválen/a za vykonanou práci?</i>	53
<i>Obr. 24. Vybavenost Vašeho pracovního prostředí je podle Vás:</i>	54
<i>Obr. 25. Úroveň a možnosti vzdělávání jsou ve Vaší organizaci:</i>	54
<i>Obr. 26. Co Vás v práci nejvíce demotivuje?</i>	55

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Vážená paní, vážený pane,

jmenuji se Petra Dohnalová a jsem studentkou 3. ročníku fakulty Logistiky a krizového řízení UTB ve Zlíně.

Dovoluji si Vás požádat o vyplnění dotazníku, který bude podkladem pro mou bakalářskou práci na téma Analýza motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru.

Dotazník je zcela anonymní, nemusíte se tedy obávat žádného zneužití Vašich odpovědí. Vyplněný dotazník slouží pouze pro získání informací k vypracování mé bakalářské práce. Prosím Vás o pravdivé odpovědi, aby získané informace byly věrohodné.

Předem Vám děkuji za spolupráci a přeji Vám mnoho pracovních úspěchů.

S pozdravem

Petra Dohnalová

1. Jste muž nebo žena?

- Muž
- Žena

2. Jaký je Váš věk?

- 18 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 – 60 let
- 61 a více let

3. Jak dlouho na Okresním soudě v Přerově pracujete?

- 0 – 2 roky
- 2 – 4 roky
- 4 – 6 let
- 6 a více let

4. Jak byste hodnotil/a vztahy se svými nadřízenými?
- Velmi dobré
 - Spíše dobré
 - Spíše špatné
 - Velmi špatné
5. Jak byste hodnotil/a vztah se svými spolupracovníky?
- Velmi dobré
 - Spíše dobré
 - Spíše špatné
 - Velmi špatné
6. Naslouchá vedení organizace Vaším názorům?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
7. Jste spokojen/a s obsahem Vaší práce?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne
8. Jaký je Váš vztah k práci?
- Velmi kladný
 - Spíše kladný
 - Spíše záporný
 - Velmi záporný
9. Myslíte si, že jste za Vaši práci spravedlivě platově ohodnocen/a?
- Rozhodně ano
 - Spíše ano
 - Nevím
 - Spíše ne
 - Rozhodně ne

10. Myslíte si, že současný systém odměňování je spravedlivý?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

11. Domníváte se, že jsou v práci využity Vaše schopnosti?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

12. Zajímá se Váš vedoucí pracovník o Váš pracovní výkon a výsledky Vaší práce?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

13. Myslíte si, že požadavky, které jsou na Vás kladené, odpovídají Vaší funkci v organizaci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

14. Jste spokojen s výší Vašeho platu?

- Velmi spokojen
- Spíše spokojen
- Spíše nespokojen
- Velmi nespokojen

15. Domníváte se, že můžete ovlivnit výši pohyblivé složky platu v části „osobní ohodnocení“?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

16. Máte u svého zaměstnavatele možnost osobního růstu?

- Ano
- Ne
- Nevím

17. Cítíte jistotu pracovního místa?

- Ano
- Ne

18. Je pro Vás motivace ze strany organizace dostatečná?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Rozhodně ne

19. Co je pro Vás vyšším motivačním faktorem?

- Váš plat
- Vaše práce

20. Ve Vašem zaměstnání Vás nejvíce naplňuje (více možností):

- Náplň práce
- Vztahy na pracovišti
- Perspektiva postupu
- Pocit, že mám práci
- Finanční ohodnocení
- Uznání a pochvala od nadřízeného
- Pracovní náplň je úzce spojena s mými zájmy

21. Je pro Vás důležitá pochvala a uznání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

22. Byl/a jste v posledním roce pochválen/a za vykonanou práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Rozhodně ne

23. Vybavenost Vašeho pracovního prostředí je podle Vás:

- Na výborné úrovni
- Na dobré úrovni
- Postačující k práci
- Na špatné úrovni

24. Úroveň a možnosti vzdělávání jsou ve Vaší organizaci:

- Výborné
- Dobré
- Špatné
- Velmi špatné

25. Co Vás v práci nejvíce demotivuje? (více možností)

- Poskytování nepravdivých informací a zatajování důležitých skutečností
- Časté změny úkolů
- Špatné vztahy na pracovišti
- Nespravedlivé a nízké ohodnocení
- Hodnocení zaměřené především na kritiku
- Nedostatečné využívání vlastních schopností.
- Jiné
:.....
.....
- Nic mě nedemotivuje

Děkuji za Váš čas.