

Podmínky k uplatnění autoregulace při výkonu pracovní činnosti u okresních soudů

Gabriela Keřtová

Bakalářská práce
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta humanitních studií

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta humanitních studií

Ústav pedagogických věd

akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Gabriela Keřtová**
Osobní číslo: **H13309**
Studijní program: **B7507 Specializace v pedagogice**
Studijní obor: **Andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Podmínky k uplatnění autoregulace při výkonu pracovní činnosti u okresních soudů**

Zásady pro vypracování:

Zpracování rešerše a studium odborné literatury.

Vymezení terminologie a teoretických východisek z oblasti sebepoznání a seberozvoje, autoregulace, motivačních faktorů a rozvoje klíčových kompetencí pracovníků okresních soudů.

Příprava metodiky empirické části, zpracování projektu výzkumu a stanovení výzkumného problému.

Realizace kvantitativního výzkumu formou dotazníku.

Zpracování a vyhodnocení získaných dat, včetně jejich interpretace.

Prezentace výsledků výzkumu, jejich shrnutí a doporučení pro praxi.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

BENEŠ, Milan. Andragogika. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 176 s. ISBN 978-80-247-4824-5.

CHRÁSKA, Miroslav. Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu. Vyd. 1. Praha: Grada, 2007, 265 s. ISBN 978-80-247-1369-4.

MUŽÍK, Jaroslav. Didaktika profesního vzdělávání dospělých. 1. vyd. Plzeň: Fraus, 2005, 202 s. ISBN 80-7238-220-9.

PLAMÍNEK, Jiří. Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008, 178 s. ISBN 978-80-247-2593-2.

VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. Kompetence ve vzdělávání. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

Vedoucí bakalářské práce:

Mgr. Eliška Suchánková, Ph.D.

Ústav pedagogických věd

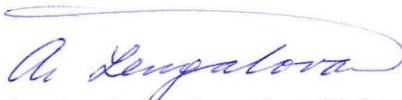
Datum zadání bakalářské práce:

4. prosince 2015

Termín odevzdání bakalářské práce:

27. dubna 2016

Ve Zlíně dne 4. prosince 2015



doc. Ing. Anežka Lengálová, Ph.D.

děkanka



Mgr. Jakub Hladík, Ph.D.

ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

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 právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby ¹⁾;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k nahlédnutí;
- 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 právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3 ²⁾;
- podle § 60 ³⁾ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 ³⁾ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – 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);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že

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

Ve Zlíně 28.2.2016

.....


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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zabývá podmínkami k uplatnění autoregulace při výkonu pracovní činnosti u okresních soudů. V teoretické části jsou vymezeny pojmy vztahující se k řízení pracovního výkonu, sebeřízení a autoregulaci pracovní činnosti. Pozornost je věnována systému soudů v České republice a postavení pracovníků okresních soudů dle jejich pracovního zařazení. Praktická část má za cíl zjistit, jaký je názor pracovníků okresních soudů na úroveň podmínek k uplatnění autoregulace při výkonu své pracovní činnosti.

Klíčová slova:

Autoregulace, sebeřízení, pracovní výkon, okresní soud, soudce, úřednice, dospělý.

ABSTRACT

The bachelor thesis deals with the conditions for the application of self-regulation in the performance of work in district courts. The theoretical part defines terms related to performance management, self-management and self-regulation work activities. Attention is paid to the court system in the Czech Republic and to the position of district courts under their job title. The practical part aims to find out what is the opinion of the district courts to the level of the conditions for the application of self-regulation in the performance of their work.

Keywords:

Self-regulation, self-management, work performance, district court, judge, clerk, adult.

Ráda bych poděkovala Mgr. Elišce Suchánkové, Ph.D. za odborné vedení, poskytnutí rad a připomínek při vypracování této bakalářské práce.

Děkuji také své rodině za trpělivost a podporu při studiu.

„Když všichni mluví o nemožnostech, hledej možnosti.“

Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD	4
I TEORETICKÁ ČÁST	6
1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	7
1.1 PLÁNOVÁNÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	9
1.2 REALIZACE PRACOVNÍHO VÝKONU A POSKYTOVÁNÍ ZPĚTNÉ VAZBY	12
1.3 HODNOCENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	15
2 SEBEŘÍZENÍ A AUTOREGULACE VE VZTAHU K PRACOVNÍ ČINNOSTI	18
2.1 STANOVENÍ CÍLŮ A PRIORIT	20
2.2 ORGANIZACE ČASU	22
2.3 PRÁCE SE STRESEM.....	26
3 OKRESNÍ SOUDY V ČESKÉ REPUBLICE	29
3.1 SPRÁVA A ORGANIZACE OKRESNÍHO SOUDU.....	30
3.2 SPECIFIKA ORGANIZACE SOUDNICTVÍ	32
3.3 SOUDNICTVÍ JAKO SOUČÁST STÁTNÍHO SEKTORU	33
II PRAKTICKÁ ČÁST	36
4 NÁZOR PRACOVNÍKŮ OKRESNÍCH SOUDŮ ČESKÉ REPUBLIKY NA ÚROVEŇ PODMÍNEK PRO AUTOREGULACI PRACOVNÍ ČINNOSTI	37
4.1 VÝZKUMNÉ CÍLE A VÝZKUMNÉ OTÁZKY	38
4.2 VÝZKUMNÝ SOUBOR	39
4.3 METODY A TECHNIKY VÝZKUMU.....	39
5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	41
6 SHRNU TÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU	56
6.1 DOPORUČENÍ PRO PRA XI.....	58
ZÁVĚR	61
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	63
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	65
SEZNAM OBRÁZKŮ	66
SEZNAM TABULEK	67
SEZNAM PŘÍLOH	68

ÚVOD

V oblasti výkonu práce a podnikání dochází v 21. století k převratným změnám. Průměrný věk dožití se zvyšuje, lidé budou zůstat déle profesně činní. Vlivem celosvětového rozmachu internetu se také mění způsob práce, místo výkonu práce se stává flexibilním, roste potřeba udržení rovnováhy mezi pracovním a soukromým životem. Zvyšují se nároky na vzdělání pracovníků, na rozvoj výkonu duševní činnosti. Tyto a další změny způsobují potřebu otevřenější partnerské komunikace s těmito vzdělanějšími a sebevědomějšími pracovníky, kteří jsou připraveni rozvíjet své individuální schopnosti a dovednosti, chtějí se podílet na plánování a řízení svého pracovního výkonu a rozhodování organizace. Tato bakalářská práce má za cíl zjistit, jaké mají pracovníci okresních soudů v současné době podmínky pro uplatnění těchto principů a možnosti pro autoregulaci své pracovní činnosti.

Téma a jeho zasazení do prostředí soudnictví bylo vybráno s ohledem na to, že autorka této práce dlouhodobě působí ve státní sféře, je zaměstnána u Okresního soudu ve Zlíně více než 10 let, tudíž je s tímto prostředím dobře obeznámena. Protože vnímá problematiku rozvoje autoregulace a organizace práce jako aktuální i pro oblast soudnictví, zajímá ji, zda ostatní pracovníci soudu (soudci, zapisovatelky, rejstříkové vedoucí, příp. další pracovníci) se s touto problematikou setkali, zda a do jaké míry mají představu o možnostech využití principů sebeřízení a autoregulace pracovního výkonu pro svou pracovní pozici a jakým způsobem by pro ně bylo přínosné při organizování vlastní práce. Lze očekávat, že úroveň podmínek pro uplatnění autoregulace práce se bude u různých pracovních pozic lišit. Jde však o pracovníky působící ve stejné organizaci, kteří spolu denně spolupracují, jejich pracovní činnosti jsou provázané, ovlivňují se, a proto byli do výzkumu zahrnuti všichni.

Teoretická část této práce popisuje řízení pracovního výkonu, principy rozvoje sebeřízení a autoregulace při práci se zaměřením na to, jak poznatky z této oblasti mohou být uplatněny ve státním sektoru, konkrétně u okresních soudů. Praktická část se věnuje zájmu a potřebnosti pro využití těchto principů v praxi. Cílem výzkumu bylo zmapovat názory pracovníků na současný stav podmínek pro řízení svého pracovního výkonu, zjistit jak vnímají důležitost rozvoje sebeřízení a jakou mají podporu pro autoregulaci své profesní činnosti ze strany organizace. Realizován byl kvantitativní výzkum formou dotazníkového šetření, který byl prováděn na vzorku pracovníků okresních soudů v České republice. Následuje zhodnocení získaných dat a z toho vyvozené závěry, které mohou pomoci ke zjištění, jak pracovníci okresních soudů vnímají současný stav podmínek pro autoregulaci svého pra-

covního výkonu, zda přikládají důležitost rozvoji sebeřízení a jakou podporu jim v tomto směru zajišťuje organizace.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Pojem **řízení pracovního výkonu** představuje manažerský nástroj řízení pracovníků. Na základě dohody či písemné smlouvy mezi manažerem a pracovníkem týkající se budoucího pracovního výkonu dochází k provádění pracovních úkolů, vzdělávání a rozvoji, hodnocení a odměňování pracovníka. Cílí na pochopení a řízení výkonu dle naplánovaných cílů, norem a požadovaných schopností. Významné je propojení cílů dohodnutých s jedinci a týmy s cíli organizace a jejich vzájemná podpora. Tyto měřitelné cíle pracovního výkonu jsou nástrojem hodnocení, motivace a také odměňování pracovníků. Charakteristickým rysem řízení pracovního výkonu je pak jeho nepřetržitost, jde o sebeobnovující cyklický proces. (Průcha a Veteška, 2014, s. 243)

Zlepšování výkonů jednotlivců a týmů pomáhá k rozvoji výkonu celé organizace. Řízení pracovního výkonu mění celou kulturu podniku, a je propojeno s klíčovými personálními činnostmi, zejména řízení lidského kapitálu, talentů, vzděláváním a rozvojem, řízením odměňování. Jde o přirozený a nepřetržitý proces řízení vedený manažery, obdobou řízení podnikání. (Armstrong, 2011, s. 24)

První systémy sledování pracovního výkonu vznikly již před první světovou válkou, byly však zaměřeny zejména na hodnocení pracovníků. W.D.Scott byl americký průkopník zavedení klasifikace schopností průmyslových dělníků. Byl přitom významně ovlivněn F. W. Taylorem. Vytvořil stupnici porovnání jednotlivců systémem měřitelných schopností, která však ve skutečnosti degradovala dělníky na fungující stroje. Jeho systém byl později využit k hodnocení účinnosti důstojníků americké armády. Ve 20. a 30. letech byli pracovníci hodnoceni ve stupnici podle osobnostních vlastností, což mělo působit výchovně, neboť k hodnocení docházelo pravidelně a byly posuzovány nezbytné rysy pracovníků. (Armstrong, 2011 s. 25,26)

V šedesátých letech 20. století přišel D. McGregor s myšlenkou přesunout pozornost z hodnocení pracovníků na analýzu a z minulosti zaměřit pozornost na budoucnost. Pracovník by se měl aktivně podílet na rozvoji a řízení sebe sama. Spolu s P. Druckerem zastávali názor, že řízení pracovníků se má zaměřit na cíle, nikoliv na hodnocení pracovníků podle zásluh. (Armstrong, 2011, s. 28)

Řízení pracovního výkonu jako kontinuální proces se objevuje v 80. letech 20. století jako reakce na překonaný systém hodnocení pracovníků a slabé stránky systému řízení podle cílů. Sloužil zejména k řízení talentů, segmentaci pracovníků a odměňování. V 90. letech

se zaměřoval na výkonnost, oddanost pracovníků a jejich angažovanost. (Armstrong, 2011 s. 39-40)

V současné době chápeme řízení pracovního výkonu jako přirozený proces, nepřetržitý cyklus složený z fází: 1. plánování, 2. jednání, 3. sledování, 4. přezkoumávání. S pracovníky jsou uzavírány dohody o pracovním výkonu, které vycházejí z analýzy požadavků pracovních míst nebo pracovních rolí. Posouzení pracovního výkonu slouží především k analýze budoucích nároků. (Armstrong, 2015, s. 393-394)

Dohody o pracovním výkonu pracovníci uzavírají s **liniovými manažery**. Úkolem těchto manažerů je vykonávat činnosti spojené s řízením lidí, jako je definování pracovních rolí, vedení rozhovorů, hodnocení pracovního výkonu, poskytování zpětné vazby, určování potřeb rozvoje a vzdělání. Uplatňují politiku a postupy v řízení lidských zdrojů v souladu s návrhy personálního oddělení. (Armstrong, 2015, s. 94-95)

Personální oddělení v organizaci zastává roli poskytovatele služeb souvisejících s řízením lidských zdrojů. Zabývá se jejich plánováním, výběrem zaměstnanců, řízením pracovního výkonu a odměňováním, péčí o zaměstnanecké vztahy. Významně tak přispívá k efektivnosti celé organizace. Personalisté mají za úkol rovněž vytvářet prostředí pro rozvoj zaměstnanců, uplatnění jejich schopností a rozvoj potenciálu, zvyšovat angažovanost pracovníků, to vše v zájmu jejich i samotné organizace. (Armstrong, 2015, s. 80)

Moderní podoba procesu řízení pracovního výkonu není založena na direktivním nařizování, kontrole v hierarchickém rozložení nadřízenosti a podřízenosti. Nepředstavuje pouze systém hodnocení pracovníků dle jejich výkonu. Charakterizuje jej propojení cílů jednotlivců a organizace, pracovník je v procesu řízení pracovního výkonu aktivně zapojen. Jde o nekončící a neustále se obnovující proces, zaměřuje se do budoucna k hledání a sledování stanovených cílů. Nemusí být spojen s odměňováním pracovníků dle výkonu. Jde o součást manažerského řízení podnikání.

1.1 Plánování pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je přirozený cyklus, rozdělený do čtyř na sebe navazujících částí: plánování, jednání, sledování a přezkoumávání. Je založena na soustavném zlepšování. První fáze tohoto cyklu nazvaná jako **plánování** spočívá v uzavírání **dohod o pracovním výkonu**. (Armstrong, 2015, s. 393)

Uzavírání dohod o pracovním výkonu podporuje humanistická teorie Y McGregora, postavená na důvěře v člověka a jeho pozitivnímu vztahu k práci. Je protikladem tradiční teorie nazvané jako X, která předpokládá, že člověk je od přírody líným a je třeba ho nutit k činnosti odměnami a tresty. Teorie Y je proti tomu založena na předpokladu, že práce je pro člověka přirozenou aktivitou podobně jako zábava, člověk vítá možnost přijmout zodpovědnost a samostatně se rozhodovat, tato schopnost samostatného rozhodování je v populaci hojně rozšířena, přitom organizace tento potenciál jednotlivců nevyužívají a místo toho se je snaží kontrolovat a řídit. V praxi se však ukazuje, že ne pro všechny pracovníky lze použít tento humanistický přístup. Rozdíl ale může být pouze v tom, jaký mají daní pracovníci k práci vztah. Pokud bude vykonávat činnost, která ho baví, bude pracovat ze všech sil bez kontroly a donucení. (Bělohávek, 2008, s. 6)

Dohoda o pracovním výkonu je uzavírána s cílem dosáhnout zlepšení ve schopnostech jednotlivců, naplňovat i překonávat očekávání, která pracovníci mají ve vztahu ke svému potenciálu. Současně je třeba stanovit, jakým způsobem mohou přispět k dosahování cílů organizace. Důležitým aspektem je proto proces sladění individuálních cílů se strategickými cíli dané organizace. Její obsah vychází z rámce popisů pracovních míst nebo profilů pracovních rolí. Její součástí tvoří i přezkoumávání dosavadního pracovního výkonu, neboť tvoří součást budoucích požadavků. Manažer a zaměstnanec se tímto způsobem dohodne, co pracovník potřebuje pro dosažení vytčeného cíle. Součástí dohody může být i plán osobního rozvoje, který bude pracovník za podpory manažera a organizace plnit. Plán osobního rozvoje je nejčastěji založen na rozvojových aktivitách, vzdělávání, koučování nebo mentoringu. (Armstrong, 2015, s. 392,394-395)

Uzavřením dohody o pracovním výkonu je smluven mezi manažerem a pracovníkem plán pracovního výkonu a zaznamenán způsob, jakým bude výkon měřen a posuzován. Je definován: požadavek pracovní role (čeho má pracovník dosáhnout v dané roli), úkoly a standardy výkonu, měřítko a ukazatele výkonu (k posouzení toho, zda bylo dosaženo cílů), kompetence odborné způsobilosti s chování, základní hodnoty a požadavky podniku, plán

rozvoje pracovního výkonu, plán osobního rozvoje a podrobnosti celého procesu (jak bude výkon zkoumán, posuzován, kdy bude uzavřena další /revidovaná dohoda o pracovním výkonu). (Armstrong, 2011, s. 85-86)

Popis pracovního místa definuje úkoly a povinnosti, které musí držitel tohoto místa plnit. Popis je nepružný a normativní, což přispívá k postoji mnohým pracovníků plnit pouze to, co mají v popisu práce definováno, nic víc. Netýká se tudíž očekávaných výsledků a požadovaných schopností či chování pracovníka. Očekávané výsledky jsou definovány na rámci určitého **profilu pracovní role**. Kromě těchto očekávaných výsledků zahrnuje i odpovědnost držitele pracovní role za to, co má dělat a čeho dosahovat. Není však předepsáno, co je třeba udělat a proto je flexibilnější než popis pracovního místa, může být snadněji aktualizován v závislosti na měnících se požadavcích. Je zaměřen na individualitu pracovníka, jeho dovednosti, znalost a schopnosti. (Armstrong, 2015, 679-680)

Soubor znalostí, dovedností a schopností pracovníka spolu s přijetím odpovědnosti a výsledek jeho procesu rozhodování můžeme označit pojmem **kompetence**. Tento pojem zahrnuje navíc i složku postojů, které jednotlivec využívá k řešení úkolů a situací, které mu umožňují osobní rozvoj. (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 25)

Pracovní výkon lze měřit pomocí **měřitek, ukazatelů výkonu**. Hlavní ukazatele definují výsledky, které jsou považovány pro dosažení vysokého výkonu jako rozhodující. Výkon se měří zpravidla způsobem, který je měřitelný snadno, např. u kvantitativních cílů je to objem prodeje. U pracovníků v oblasti znalostí je měření obtížnější, proto se přistupuje k rozlišování dvou efektů provedené práce – mezi výstupy a výsledky. (Armstrong, 2011, s. 83-84)

Strategické cíle organizace jsou napojeny na podnikatelskou strategii organizace, která podporuje dosažení těchto cílů. Vytváří a rozvíjí systém práce, pracovního prostředí a jednotlivců. Strategie řízení by mimo jiné měly poskytovat cesty ke zlepšení pracovního výkonu organizace a ukazovat jasně pracovníkům, jakým způsobem jsou jejich pracovní místa a role propojeny s celkovými cíli organizace. Strategie představuje dlouhodobý plán směřování organizace a řídit pracovní výkony s tímto zamýšleným cílem. Pokud jde o firmy a podniky, jsou strategie řízení postaveny na rozvoji vzácnosti, jedinečnosti organizace co se týká lidských zdrojů, která je těžko napodobitelná a poskytuje konkurenční výhodu. (Armstrong, 2011, s. 241-242)

Cíle neziskových organizací nejsou zaměřeny na vytváření zisku. Strategické cíle se týkají oblasti vztahů s lidmi, pomoc občanům a celé společnosti. Je důležité však definovat jasně a konkrétně poslání dané organizace. Na základě zvoleného poslání pak specifikovat určité cíle. (Drucker, 1994, s. 15-16)

Výkonností kapacita organizace je závislá na lidech, kteří v ní pracují. Ve velké neziskové organizaci se stěží podaří shromáždit lepší pracovníky, než pracují v jiné organizaci, maximálně půjde o pracovníky průměrné. Plánovaným cílem této organizace je proto dostat ze svých pracovníků více, než na co mají. Produktivnost lidských zdrojů je určujícím faktorem výkonnosti organizace. Výběrový proces pracovníků začíná definicí úkolu, nikoliv pouhým popisem práce. Následuje výběr správného pracovníka a určení výkonnosti (jak na tom byl výkonnostně v předchozím období). Poté se zaměříme na jeho silné stránky, jaké přednosti u něho byly pozorovány. Posledním krokem je zeptat se dvou až tří spolupracovníků, kteří s vybraným pracovníkem přišli do styku, jak se jim s ním pracovalo. Tímto však nekončí. Po určené době si zavoláme pracovníka znovu a zeptáme se ho, co navrhuje udělat, aby byl úspěšný. (Drucker, 1994, s. 127-128)

V organizacích státního sektoru (konkrétně na okresních soudech v České republice) většinou nejsou zřizovány jmenovitě personální oddělení a pracovní role nazvané manažer. Lidské zdroje jsou zde řízeny několika vedoucími pracovníky. Předseda soudu (místopředseda), ředitel správy, případně vedoucí úseku. Tito pracovníci jsou pověřeni personálním řízením, když úkony spojené s řízením zaměstnanců si rozdělují v každé z jednotlivých organizací odlišně. Nejvyšší manažerskou funkci tak zastává předseda soudu spolu s místopředsedou a ředitel správy v rozsahu pověření předsedy soudu. Roli liniového manažera se nejvíce přibližuje vedoucí úseku, a pokud jde o práci v týmech, jednotliví soudci.

Plánování pracovního výkonu a jeho realizace je součástí přirozeného procesu řízení. Mělo by probíhat na základě dohody o pracovním výkonu uzavřené mezi manažerem a pracovníkem, do níž pracovník aktivně zasahuje, iniciuje její obsah a tím přebírá zodpovědnost za svůj výkon i osobní rozvoj. Dohoda o pracovním výkonu má za úkol nejen stanovit cíle pracovníků, ale pomoci sladit je spolu s definovanými cíli organizace tak, aby docházelo k zlepšení pracovního výkonu, efektivní práci v organizaci a tím byl zajištěn její rozvoj. U neziskových organizací a státního sektoru není kýženým efektem dosáhnout zisk, avšak jejím hlavním úkolem je vysoká výkonnost pracovníků a jejich efektivita práce. Proto jsou zásady řízení lidských zdrojů, co se týká řízení pracovního výkonu využitelné i v této oblasti.

1.2 Realizace pracovního výkonu a poskytování zpětné vazby

Druhou fází v řízení pracovního výkonu jako cyklu je část nazvaná jako **jednání** neboli **aktivity pracovního výkonu**. Jejím obsahem je naplňování pracovní role, realizace plánu zlepšování pracovního výkonu a osobního rozvoje. (Armstrong, 2015, s. 393)

Podle uvedeného obsahu této fáze se jeví, že řízení pracovního výkonu je přeneseno na zodpovědnost především samotného pracovníka. Průběh této fáze závisí na plnění jeho pracovní role, a jakým způsobem se mu daří smluvený plán pracovního výkonu realizovat.

Závisí zejména na individuálních schopnostech a dovednostech pracovníka. Důležitým aspektem pro plnění pracovní role je využívání a rozvoj sebeřízení, uplatňování autoregulace při výkonu práce a efektivní organizace času. (Tématy spojenými s vnitřní motivací, sebeřízením a rozvojem autoregulace pracovní činnosti se budeme blíže věnovat v kapitole 2).

Obsahem **třetí fáze** v řízení pracovního výkonu je **sledování pracovního výkonu během roku**, poskytování zpětné vazby, koučování a řešení problémů spojených s pracovním výkonem. (Armstrong, 2015, s. 393)

Úkolem manažerů a vedoucích pracovníků je vést lidi tak, aby jejich práce byla co nejefektivnější a pracovní výkon se zlepšoval. Během realizace pracovního výkonu však dochází u pracovníků ke změnám ve výkonnosti. Tyto jsou součástí lidského přirozeného prožívání a chování. Pracovníci jsou ovlivněni nepředvídatelnými situacemi, soukromými událostmi, i sociálními vztahy na pracovišti. Proto je třeba pružně reagovat na změnu situace či chování pracovníka, otevřeně a přirozeně komunikovat o jeho potřebách a podnětech ke zlepšení situace.

Jedním ze zásadních témat spojených s realizací pracovního výkonu lze považovat motivaci. Podle teorie očekávání Victora Vrooma je třeba splnění třech podmínek pro to, aby pracovník cítil motivaci. Prvním je vědomí pracovníka, že jeho úsilí přinese přiměřený výsledek. Měl by být přesvědčen, že práci zvládá a že přinese očekávaný efekt, je pro něj smysluplná. Druhou podmínkou je jistota, že jeho výkon bude odměněn. Pracovníci by měli být motivováni nejen osobní peněžitou odměnou, ale i zainteresovaností na výsledcích celku. Poslední z podmínek navazuje na odměnu. Pracovník by měl o odměnu usilovat, tedy musí pro něj znamenat hodnotu. Pro různé lidi jsou prioritní rozdílné motivy, tudíž může jít o odměnu finanční, v podobě benefitů, jistot či uznání a pochvaly. (Bělohlávek, 2008, s. 45-46)

Poskytování **zpětné vazby** je jedním z klíčových procesů souvisejícím s řízením pracovního výkonu. Lze ji definovat jako sdělování informací lidem o jejich výsledcích, chování a událostech. Může mít podobu pozitivní, pokud sdělujeme pracovníkům, že si vedli dobře, konstruktivní, pokud se zaměříme na záležitosti, ve kterých je vhodné se zlepšit, nebo negativní, tedy vyjádření toho, co se nepovedlo. Cílem je posílit efektivní chování a ukázat kde a v čem je třeba se zlepšit. Jejím obsahem by však nemělo být obviňování. Vždy se opírá o fakta, nikoliv o názory. (Armstrong, 2011, s. 121-122)

Zpětná vazba spolu s plánováním cílů je klíčová pro autoregulaci pracovního výkonu. Zaměřuje pozornost na stanovené cíle, pomáhá odhalovat chyby, poskytuje informace o schopnostech a potřebném úsilí pro dosažení cíle. Nabízí pozitivní podporu. Ne však po každé provedené zpětné vazbě následuje zlepšení. Ukazuje se, že pokud pracovník získá negativní zpětnou vazbu, bývá spíše demotivován ke zlepšení. Efektivní je poskytování zpětné vazby bezprostředně následně po hodnocené činnosti, na základě přímých důkazů (nikoliv domněnek). Lépe je zaměřit ji ke konkrétnímu splněnému úkolu, podložit fakty a směřovat do oblasti činnosti pracovníka, kde může situaci spíše ovlivnit. Zásadní pro motivaci je především poskytovat pozitivní či konstruktivní zpětnou vazbu, spíše formou otázky než hodnotících tvrzení a to tak, aby se pracovník mohl k posouzení výkonu vyjádřit. (Armstrong, 2011, s. 123-125)

Vícezdrojová zpětná vazba (třistašedesátistupňová) představuje proces, v němž se posuzuje pracovní výkon pracovníka nebo i týmu pracovníků ze stran několika lidí, jimiž nemusí být pouze manažeři, ale i podřízení, kolegové. Tímto způsobem je pracovníkovi poskytována několikanásobná zpětná vazba z různých hledisek pracovního výkonu. Tento způsob zpětné vazby je výhodné využívat pro pracovníka, jehož výkon se posuzuje, neboť mu náhled více osob z různých úhlů pohledu pomáhá lépe poznat sám sebe. Je významný i pro posuzující pracovníky, protože lépe chápou chování prospěšné pro výkon jejich i organizace a také pro celkovou větší angažovanost pracovníků v organizaci. (Armstrong, 2011, s. 128-129)

Vedle zpětné vazby je využíváno **koučování** jako další nástroj rozvoje pracovníků. V případě koučování jsou manažerem rozvíjeny dovednosti pracovníka, a to za jeho aktivní účasti. Proces začíná dohodou mezi manažerem a pracovníkem, ve které je definován hlavní cíl a dílčí cíle, kterých je třeba dosáhnout pro splnění cíle hlavního. Cíl by měl být dosažitelný a přiměřený s tím, že po splnění jednoho následuje další o něco obtížnější. Komunikace mezi stranami probíhá formou otázek, kdy pracovník odpovídá kouči na do-

tazy kladené za účelem toho, aby pracovník sám našel řešení a byl tak do procesu co nejvíce zapojen. Tímto způsobem je udržována jeho motivace a dochází ke zlepšení jeho výkonu. (Bělohlávek, 2008, s. 74-75)

Během výkonu práce dochází u pracovníků přirozeně ke změnám ve výkonnosti. Hlavním úkolem manažerů je v tomto případě účinně udržovat motivaci pracovníků a pružně reagovat na změny v jejich chování a jednání. Jedním ze způsobů jak účinně motivovat a řídit pracovní výkon pracovníků je poskytovat jim zpětnou vazbu. Zdůrazňuje se, že pouze pozitivní, konstruktivní zpětná vazba pomáhá lidem lépe poznat a rozvíjet sebe sama. Zpětná vazba by se však měla poskytovat nejlépe bezprostředně po posuzované činnosti, na základě přímých důkazů, směřovat by měla k situaci, na kterou pracovník může ovlivnit. Ten se k posouzení svého výkonu může zpětně vyjádřit. Poskytování vícezdrojové zpětné vazby je prospěšné i pro ostatní pracovníky, protože jsou tímto způsobem více zapojeni rozhodování v organizaci, pozitivně ovlivňuje jejich angažovanost v organizaci a přispívá k pochopení a sdílení cílů jedinců i podniku. Dalším způsobem jak posílit motivaci a rozvoj pracovníků je koučování, při kterém je pracovník aktivně zapojen do procesu řešení problémů a seberozvoje.

1.3 Hodnocení pracovního výkonu

Významnou v řízení pracovního výkonu jako cyklu je část nazvaná jako **analýza pracovního výkonu**. Jejím obsahem je hodnocení pracovního výkonu a dohoda na oblastech pro zlepšení. (Armstrong, 2015, s. 393)

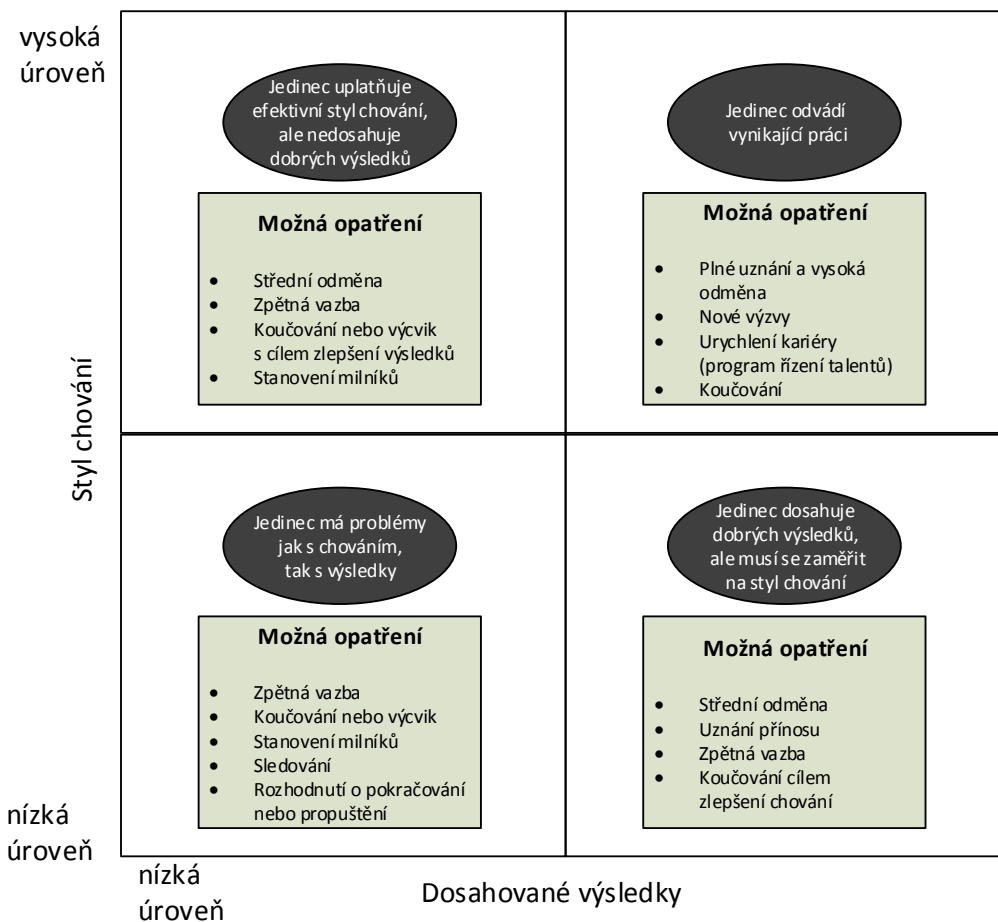
Přestože je řízení pracovního výkonu dnešní době zaměřeno především dopředu a zaměřuje se na plánování, nelze opomenout důležitost vyhodnocení uplynulého období a zanalyzovat výsledky úspěšnosti dosažených cílů tak, aby mohlo být překročeno opět k plánování, jako počátku následujícího cyklu.

Dle Druckera (2008, s. 129): „Pokud chcete dosáhnout, aby lidé ve vaší organizaci podávali maximální výkon, musíte umět využívat jejich silných stránek – a nezdržovat se jejich slabiny.“

Analýza pracovního výkonu je chápána v pozitivnějším smyslu než hodnocení výkonu. Nejde o odhalení slabých stránek, zkoumání nedostatků ve výkonu pracovníka, poukazování na chyby nebo omyly. Provádění analýzy pracovního výkonu probíhá na základě klasifikace faktů a přímých důkazů v podobě měřítek nebo ukazatelů, které jsou posuzovány během celého procesu řízení pracovního výkonu. (Armstrong, 2011, s. 160-163)

Pro hodnocení pracovního výkonu se využívá celkové posuzování výkonu formou diskuze s pracovníkem, k podrobnější analýze je dále využíváno klasifikačních stupnic nebo vizuální posuzování pomocí tzv. matice pracovního výkonu.

Smyslem využití **klasifikační stupnice** je usnadnit posouzení pracovního výkonu, zařazením do určité kategorie definované abecedně (a, b, c) nebo numericky (1, 2, 3). Nevýhodou využití klasifikačních stupnic je jejich možná subjektivita. Alternativou využití stupnic je **vizuální posuzování**. Toto posuzování se realizuje na základě dohody mezi pracovníkem a manažerem, má podobu grafickou podobu tzv. matice pracovního výkonu, která je rozdělena do čtyř kvadrantů zaměřených na oblasti cíleného chování a úroveň výsledků jedince. Umožňuje vyjádřit a posoudit celkový přínos pracovníka, a pro svou grafickou podobu je vhodnější pro společnou diskusi a analýzu než klasifikování. (Armstrong, 2015, s. 398-400)



Obrázek 1 *Matice pracovního výkonu*

Cílem hodnocení pracovního výkonu není jednostranné posuzování výsledků práce či chování pracovníka. Do procesu hodnocení pracovník aktivně stupuje, je diskutováno o budoucích krocích.

Analýza pracovního výkonu je chápána jako systematictější posuzování pracovního výkonu než poskytování zpětné vazby. Přestavuje přehled vývoje zkoumaného výkonu od posledního hodnocení, porovnávají se výsledky s dohodnutými cíly. Zpravidla je tato analýza písemně zpracována a slouží jako východisko pro rozhodování o odměňování, povýšení, vyhledání talentů a plánování dalšího pracovního výkonu. Prostřednictvím diskuze dochází k hledání a navrhování konstruktivních řešení a plánování do budoucna. Úkolem setkání za účelem analýzy pracovního výkonu je tedy také další hledání cílů SMART (specifický, měřitelný, dosažitelný, důležitý, časově ohraničený). (Armstrong, 2011, s. 139-141)

Účelem hodnocení pracovníků tedy není pouze stanovení odměny v podobě mzdy. Odměna za práci se často považuje za ukazatel pracovního výkonu, do její výše však vstupuje řada dalších faktorů, jako je např. objem mzdových prostředků, výkon ostatních spolupra-

covníků, apod. Jako motivační faktor často neslouží zveřejnění mzdy pracovníků. Doporučit lze poskytnutí výše mezd veřejně pouze v případech, kdy se lze opřít o objektivní kritéria výkonu. V ostatních případech by zveřejnění mezd mohlo vést u pracovníků k nespokojenosti, či závistí. (Bělohlávek, 2008, s. 64-66)

Hodnocení pracovního výkonu je ukončením celého cyklu řízení pracovního výkonu. Zároveň slouží jako podklad pro plánování a stanovení cílů budoucího plánování řízení výkonu. K systematickému hodnocení slouží analýza pracovního výkonu, při které je využíváno vedle celkového posouzení výkonu také klasifikačních stupnic či vizuálního hodnocení pomocí matice pracovního výkonu. Smyslem analýzy pracovního výkonu je zhodnotit celé předchozí období v kontextu dosažených výsledků a chování pracovníka a nalézat řešení pro další plánování do budoucna. Pracovník je do procesu aktivně zapojen, hodnocení probíhá formou diskuze a slouží jako podklad pro odměňování, postup či povýšení pracovníků a uzavření další dohody o pracovním výkonu. Odměňování pracovníků tak není jediným ukazatelem pro hodnocení lidí, neboť do procesu určení mzdy vstupují další faktory, které s pracovním výkonem jednotlivců přímo nesouvisí.

2 SEBEŘÍZENÍ A AUTOREGULACE VE VZTAHU K PRACOVNÍ ČINNOSTI

Práce představuje v životě většiny lidí jednu z hlavních životních priorit. Ukazuje se, že lidé za uspokojivou profesní dráhou nevidí pouze samotné finanční zabezpečení, jejím obsahem je i požadavek vlastní seberealizace, uplatnění ve společnosti, lidé chtějí pracovat pro zlepšení nejen svých životních podmínek, ale i těch druhých.

Práci a pracovní činnost můžeme proto definovat z několika hledisek. Jako cílevědomě vykonávanou činnost za účelem přivlastnění si určitých produktů prostředí, pro zlepšování životních podmínek, jako zprostředkovatele peněz. Práce u nás může evokovat pocit radosti z vlastní činnosti, pocit potěšení z vynaloženého úsilí. Pro mnohé z nás slouží jako prostředek k sociálnímu životu. Jejím smyslem je obvykle rozvoj individuálních či společenských potřeb, realizace stanovených cílů a hodnot. (Mikuláščík, 2007, s. 269)

Za psychosociální funkce práce považujeme: aktivitu a kompenzaci (výkonem práce získává člověk schopnosti, dovednosti a vnímá pocity obohacení a získávání kompetence), osobní identitu (pracovní úkoly a role, které člověk zastává, vytváří pracovníkovu sebeidentitu), sociální uznání (díky pracovnímu výkonu a uznání spolupracovníků), kooperaci a interakci (spoluprací s ostatními člověk získává skupinovou identitu) a časovou strukturovanost (práce ovlivňuje biorytmy člověka, ovlivňuje plánování). (Mikuláščík, 2007, s. 269-270)

Základem pro využití individuálních schopností a dovedností je **sebepoznání**. Identifikace silných a slabých stránek člověka, jeho potenciálu tvoří pevný bod pro další rozvoj osobnosti, pro plánování jeho pracovní činnosti a ovlivňuje jeho pocit uspokojení z vykonávané práce. Aktivní a zodpovědný přístup k vlastnímu rozvoji a profesnímu uplatnění je součástí celoživotního učení.

Celoživotní učení je chápáno jako proces adaptace na měnící se situaci ve společnosti, podmínky ekonomické a technické a je základním předpokladem pro trvalý rozvoj individua. Zahrnuje tak vedle formálního, neformálního vzdělávání i informální učení. V odborné literatuře je tak věnována celoživotnímu učení, jakožto předpokladu pro rozvoj kvalifikace a kompetencí člověka, značná pozornost. (Veteška a Tureckiová, 2008, s. 13-14)

Dle Bedrnové (2009, s. 161) lze vývoj mechanismů sebeřízení, jež tvoří základ pro stanovení cílů, priorit a programů dospělého člověka charakterizovat jako proces směřující od výchovy k sebeřízení. Vlivem biologického a socializačního zrání v dětství a mládí dochází k rozvoji individuality i začlenění do společenského života. Kromě vývoje sebepojetí a základů sebeřízení se utvářejí i další stránky osobnosti, např. aktivita a motivace k činnosti, cílevědomost, tvořivost, flexibilita a adaptabilita, odolnost vůči neuropsychické zátěži, ale i systematickosti, odpovědnost a komunikační způsobilost. Vliv zvenku organizované výchovy a vzdělávání postupně slábne a v dospělosti jej čím dál více nahrazuje vnitřní autoregulace. Jejich přirozenou součástí je sebevýchova a sebevzdělávání. Uskutečnění tohoto procesu lze označit jako nezbytnou součást optimálního naplnění života. Jeho průběh však může být v procesu socializace vážně narušen např. nevhodnou výchovou.

Sebeřízením lze ovlivňovat a měnit vědomě naučené znalosti, dovednosti a postoje v širokých mezích. Proces této změny spočívá v sebepoznání a uvědomění si cíle, kterého chce člověk dosáhnout. V další fázi je třeba tento proces rozdělit na dílčí cíle a časově zorganizovat. Součástí sebeřízení je vytváření návyků, které k požadovaným změnám vedou. (Plamínek, 2008, s. 83)

Autoregulace je oproti sebeřízení komplexní pojem. Lze na něj pohlédnout z několika aspektů. V odborné literatuře se setkáváme s několika teoriemi, z nichž každá zohledňuje jiný aspekt autoregulace. První teoretický model vychází z konceptu cyklu, považuje tak autoregulaci za proces, který probíhá ve čtyřech pravidelných fázích: plánování a aktivace, monitorování sebe i činnosti, kontroly a řízení a fázi reflexe a vyhodnocení průběhu. Druhý teoretický model nalézá další rozměr tohoto pojmu a to podle oblasti, na kterou se autoregulace zaměřuje. Může jít o oblast poznávání, motivace, jednání nebo v kontextu, v němž se vše odehrává. Na základě těchto dvou teoretických modelů lze říci, že jde o specifikovanou činnost, kdy člověk vědomě řídí své aktivity podle vybraného zaměření. (Pint-rich, 2014, cit. podle Hrbáčková, 2010, s. 16-17)

Autoregulaci charakterizuje individuální, aktivní úsilí. Jde o vědomý proces, kterým pracovník směřuje k plánovanému cíli. Stanovený cíl chápeme v plné šíři, nejde jen o proces vedoucí k získání určitých vědomostí a nových postupů, ale i individuálních návyků nebo dokonce postojů. Dle druhého teoretického modelu uvedeného v předchozím odstavci můžeme stanovený cíl umístit do oblasti pracovní činnosti, specifikovaný obsahem konkrétní pracovní role. Autoregulace pracovní činnosti tudíž představuje vědomé a aktivní úsilí pracovníka plánovat a řídit svou pracovní činnost v souladu s cílem vztahujícím se k obsahu

jeho pracovní role. A to tak, aby mohl současně rozvíjet své individuální schopnosti a v rámci sebereflexe případně měnit své návyky a postoje.

Na výkon práce má vliv řada aspektů vnějších, kdy na pracovníka působí samotné pracovní prostředí, ostatní spolupracovníci, nároky na konkrétní vykonávanou pracovní činnost z pohledu organizace. Pokud však vycházíme z předpokladu, že za osobní rozvoj a řízení pracovní činnosti je zodpovědný zejména každý dospělý individuálně, je nutno klást důraz i na hledisko vnitřní, v podobě sebezpoznání, plánování osobního rozvoje, sebeřízení a uplatňování autoregulace v procesu celoživotního učení.

2.1 Stanovení cílů a priorit

Podmínkou k úspěšnému sebeřízení je **stanovení cílů**. K vytváření podmínek pro jejich efektivní dosahování pak patří vhodné výchozí nastavení, průběžné změny priorit a také praktické postupy umožňující optimalizaci duševní práce. (Bedrnová, 2009, s. 170)

Základním východiskem pro rozvoj osobnosti je **sebezpoznání**. Pomocí bilance slabých a silných stránek tak lze popsat současný stav. Člověk, který si je dobře vědom svých předností, užívá je sebevědoměji a s větší jistotou. Znat své nedostatky zase pomáhá s nimi pracovat, čelit jim a překonávat je. Při hodnocení je třeba vzít v úvahu, zda slabé stránky osobnosti působí v současné pracovní roli jako překážka a zda jsou využitelné popsané silné stránky. Součástí analýzy by mělo být posouzení kompetencí, zvláštní způsobilosti pro určitou činnost. (Anita a Klaus Bischof, 2003, s. 24-27)

Celý proces sebeřízení je spjat s celoživotním učením a plánováním a řízením vlastního života. Je proto vhodné stanovit si **dlouhodobé, celoživotní cíle** (rozmezí 5-10 let). Je zřejmé, že v mládí stanovené cíle nezůstanou v pozdějším životě stejně žádoucí, ale mohou sloužit jako podnět a inspirace v období zásadních životních změn. Proti tomu **krátkodobé cíle** (rozmezí 1 týden – měsíc) jsou spjaty s každodenními aktivitami a úkoly. Měli bychom je prioritně řadit do kontextu dlouhodobých cílů. Ukazuje se, že lidé, kteří si potřebu dlouhodobých cílů neuvědomují a žijí pouze v mezích každodenních úkolů, ztrácí životní kontinuitu a snižují kvalitu svého života. **Střednědobé cíle** spojují předchozí dva typy cílů. Pomáhají k provázání krátkodobých úkolů s dlouhodobými vizemi. Představují nejčastěji využívaný horizont plánování 1-3, max. 5 let. Každý cíl působí motivačně, pokud splňuje pravidlo SMART (specifický, měřitelný, dosažitelný, důležitý, časově ohraničený). (Bedrnová, 2009, 171-172)

Stanovením cílů konkretizujeme naše poznání a připravujeme kroky vedoucí ke změně. Potřebu zaměřit se na změnu pocítíme zejména v případě, že dojdeme k vědomí, že naše schopnosti se neshodují s vykonávanou prací (jsou na vyšší úrovni, než je požadováno nebo jsou nedostačující) Můžeme však cítit potřebu změny pouze pro boj s neměnností, ustrnutí vlastního rozvoje proti měnícímu se světu. Nebo na základě tlaku okolí, pod vlivem vnějších událostí.

V návaznosti na stanovené cíle je třeba se zaměřit na vymezení nástrojů či postupů pro jejich efektivní dosahování. K tomu slouží priority a programy.

Prioritami míníme záležitosti, kterým dáváme v životě přednost. Tyto se mohou během profesního života měnit, což souvisí nejen osobnostním zráním jedince, ale i s měnícími se objektivními podmínkami. Lze říci, že vědomí nezbytnosti posunu v prioritách je základem pro úspěšné zvládnání životních etap. Pokud sami nejsme schopni pracovat se svými prioritami, ocitáme se ve vleku událostí, což vede často k přesvědčení, že příčinou problémů jsou vnější okolnosti. Zodpovědnost za obsah a směr vlastní seberealizace však spočívá v každém člověku individuálně. Na základě aktuálního stanovení priorit často lidé inklinují k otázkám předsezetí. Ty představují potřebu radikální změny, typicky se spojuje s koncem roku či výročími. Nemají však zpravidla dlouhodobý efekt, neboť jde o velkou změnu, která navíc postrádá složku dlouhodobějšího plánování. Lépe je začít menšími, plánovanými činy. Je proto vhodné si plánované cíle rozdělit do dílčích kroků. (Bedrnová, 2009, s. 173-175)

Programy slouží jako návod pro postupné splnění sledovaného cíle. Vytvoření programu napomáhá nejprve položit si šest následujících otázek: kdo?, kdy?, co?, kde?, jak?, proč? Vytváření nových programů by mělo přirozeně naplňovat životní cestu každého jedince. Pro řadu situací si však člověk buduje své programy, které pravidelně využívá. Je však důležité tyto zažité postupy v čase a na základě nových okolností modifikovat. (Bedrnová, 2009, s. 176-177)

Pro dospělého člověka bývá typické, že se svou prací snaží dělat co nejlépe. Důležité je však zaměřit se na to, abychom svou činnost optimalizovali a vykonávali práci efektivně. Uvažujeme nad tím, zda jednotlivé pracovní činnosti přispívají k plnění našich cílů. K tomu patří osvojit si základní praktické dovednosti a návyky, které nám pomohou duševní práci optimalizovat.

Podle Bedrnové (2009, s. 179) patří mezi základní postupy **optimalizace duševní práce** vytvoření návyku systematicky pracovat, základní dovednost práce s PC a texty, přiměřená sebe prezentace, znalost cizího jazyka, dovednosti vztahující se k organizaci času, dovednost vyhledávat a získávat informace z knihoven a jiných zdrojů, schopnost organizovat své aktivity i jiných osob.

Návyky nebo rituály vnášejí do životní činnosti řád, působí automaticky, tudíž vyžadují méně energie, pozornosti a pomáhají tak věnovat úsilí obtížnějším úkolům. Proto je výhodné co nejvíce žádoucích činností zautomatizovat a naopak nežádoucí zvyky změnit, případně je nahradit vhodnějšími. Vzhledem k tomu, že zvyky vyvolávají v lidech pocity bezpečí, klidu a jistoty, je často obtížné změnu těchto návyků provést. (Eckhardtová, 2006, s. 32)

Každý člověk má potřebu přiblížit se svému ideálnímu Já. Málokdo však vědomě zlepšuje své schopnosti a dovednosti, spíše se tak děje nevědomě a spontánně. Spíše než posilovat sebekázeň se jeví účinnější využívat relaxaci, při které rozvíjíme představivost, soustředění a fantazii. Prospěšná jsou různá cvičení na rozvoj koncentrace pozornosti a paměti, pomáhá vědomá autoregulace myšlení, emocí a pozitivní naladění. (Mikuláščík, 2007, s. 44-45)

Na počátku sebeřízení jako procesu vědomé změny v životě člověka předchází sebepoznání. Teprve poznání našich slabých a silných stránek, potenciálů a svých kompetencí tvoří základ pro další seberozvoj. V rámci řízení pracovního výkonu a uplatnění autoregulace pracovní činnosti je důležitým prvkem vytyčení krátkodobých, střednědobých a dlouhodobých cílů, stanovení priorit. V průběhu výkonu práce je třeba jednak přehodnocovat priority a soustředit svou pozornost na optimalizaci činnosti. K efektivnímu vykonávání práce napomáhají získané návyky, které získané dovednosti zautomatizují, a tak lze svou pozornost soustředit na obtížnější úkoly. K efektivnímu vykonávání činnosti patří i dovednost organizovat čas a práci se stresem.

2.2 Organizace času

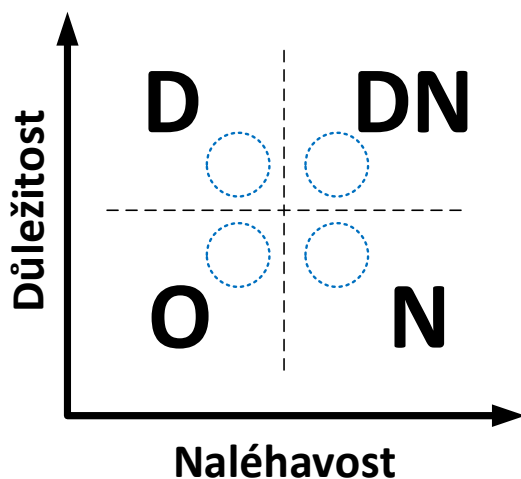
Klíčovou problematikou související se autoregulací výkonu práce představuje time management. Naučit se vědomě hospodařit s časem během pracovního výkonu má vliv na řadu aspektů souvisejících nejen s výkonem profese, ale souvisí s celkovou životní spokojeností. Naučit se lépe využívat svůj čas tedy může pozitivně ovlivnit nejen profesní život, ale i ten soukromý.

Time management představuje řízení času, jde o problematiku efektivního využití času, sloužící k optimalizaci životního a pracovního režimu. V současné době se zabýváme již jeho čtvrtou generací vývoje. V první generaci se kladl důraz na přesunutí úkolů na papír a propojení se zdroji, druhá generace přišla s využitím diářů a zasazením úkolů do časových os, třetí se zabývala problematikou cílů, priorit a delegováním a čtvrtá generace je zaměřena na individualizaci práce s časem, záležitosti perspektiv a tvořivost. (Bedrnová, 2009, s. 194)

Efektivní využívání času je základním atributem uspokojující práce. Pomáhá nám dosahovat našich životních a profesních cílů. Zejména je třeba si uvědomovat a určovat priority v souladu se stanovenými cíly, vyvarovat se časových tísňí a také se naučit delegovat některé úkoly na jiné osoby. Prováděním pravidelné časové analýzy lze porovnat a seřadit časovou náročnost pracovních úkolů, odhalit časové rezervy, pravidelnosti či nepravidelnosti pracovního i životního režimu. (Bedrnová, 2009, s. 182-186)

Nestačí pouze plánovat či přemýšlet o jednání, které přinese změnu. Je třeba konat, bez odkládání a v souladu s určenými prioritami. Při organizaci času je vhodné svázat časové jednotky do denních, týdenních, měsíčních a ročních schémat. Základní jednotkou je optimálně **týdenní perioda**, neboť objem sedmi dnů se jeví jako optimální pro jeho udržení v paměti, je vhodný pro časovou posloupnost v návaznosti na delší období a působí přehledně. Zároveň jde o dostatečně dlouhé období, ve kterém můžeme včas zabránit časové krizi, tvoří ucelený blok obsahující čas pro odpočinek, spánek i práci. Je možné optimálně plánovat koordinační činnosti, vyvážit pracovní i soukromý život. (Pacovský, 2006, s. 195-196)

Každodenní činnosti lze posuzovat z hlediska důležitosti a naléhavosti. Přitom lze tyto činnosti rozdělit do grafu obsahujícího čtyři kvadranty: 1. důležité a naléhavé, 2. důležité a nenaléhavé, 3. nedůležité a naléhavé, 4. nedůležité a nenaléhavé. Do jednotlivých kvadrantů každý doplní svůj odhad v procentech, kolik průměrně z 100% pracovního času stráví v každém z kvadrantů, podle zvolených priorit. Zpravidla se objevuje návyk věnovat se více naléhavým úkolům před důležitými. Odkládáme tak důležité úkoly pro svou nenaléhavost tak dlouho, až se stanou naléhavými a potom je teprve začneme řešit, ovšem s negativními důsledky rizika chyb a neefektivity. Řešením je proto věnovat úsilí důležitým úkolům a zpracovávat je včas a preventivně ještě než se dostanou do prvního kvadrantu. (Pacovský, 2006, s. 199-204)



Obrázek 2 Graf čtyř kvadrantů

Pokud se věnujeme soustředěné naplánované činnosti, je největším problémem **vyrušování**. Nejlépe je mu předcházet preventivními opatřeními, mezi které patří např. vykonávat nejnáročnější úkoly v době, kdy je riziko vyrušení nejmenší, poskytovat v rámci reakce na vyrušení pouze krátké odpovědi, odložit svou reakci na přiměřenou dobu, zvážit práci z domova, naučit se odmítat. Řešením může být také otevřený rozhovor s manažerem či spolupracovníkem za účelem dohody o změně pravidel. (Pacovský, 2006, s. 226-227)

Podstatnou časovou úsporou může být i rozumné **delegování** úkolů. Tato činnost je nespíše využitelná pro vedoucí pracovníky, ve smyslu přesunu snadnějších úkolů na své podřízené, ale lze ji použít i v rámci spolupráce mezi pracovníky na stejné úrovni řízení. Překážkou v praktickém využití delegování může být zvyk vykonávat pravidelné činnosti automaticky sám, bez přemýšlení nad možností, že bychom si jejich přesunutím mohli ušetřit čas. (Bedrnová, 2009, s. 191)

Při výkonu práce je nutno vzít v úvahu individuální **pracovní tempo** a pracovat s únavou. Intenzita práce by měla mít úroveň 80%, protože jde o hladinu, při které udržujeme relativně stabilní výkon po celou pracovní dobu, bez zvýšeného rizika chybovosti a chaotického jednání. Pracovní tempo je však individuálně odlišné. Příliš vysoké tempo však narušuje soustředění a pocity únavy se dostaví již v průběhu pracovní doby. Příliš nízké tempo však má vliv na kvalitu výkonu a způsobuje dekoncentraci. Pro udržování optimální hladiny pracovního tempa je proto vhodně zařazovat přestávky v činnosti. Po čtyřhodinové pracovní době má pracovník nárok na přestávku na oběd v délce min. 15 minut. Další, kratší přestávky se liší od druhu vykonávané práce, u těžké práce mohou tvořit až 20% pracovní doby. V průběhu pracovní doby vlivem únavy výkonnost klesá, v její poslední třetině vý-

razně vzrůstá riziko chyb. Větší výskyt chyb můžeme pozorovat i u monotónních činností, kdy klesá kvalita pozornosti. (Mikuláščík, 2007, s. 272-273)

Obecně doporučovaným způsobem, jak vyplnit přestávky v práci je změna činnosti. Střídání soustředěné a nerušené práce vsedě krátkou procházkou, rozhovorem, měnit způsob práce z individuální na týmovou spolupráci, ale i pravidelné protažení svalů, svačina a podobně.

Práce jako součást života má své místo v přirozených **životních biorytmech**. Výkon člověka a jeho připravenost kolísá v pravidelných intervalech jeden během dne, ale týdne, měsíce, roku, celého života. V průběhu čtyřadvacetihodinového cyklu má dva vrcholy, první je vyšší v době od 9 do 12 hodiny a druhý nižší v době od 15 do 18 hodin. V průběhu týdne má jednovrcholový průběh, kdy maxima dosahuje ve středu (pondělí 94%, úterý 96%, středa 100%, čtvrtek 97% a pátek 98%). Mnozí lidé pocítují změny ve výkonnosti i v průběhu měsíce či roku. Během cyklu celého života lze zaznamenat vrcholy ve výkonnosti či krize, což je ovlivněno věkem, ale i dalšími okolnostmi. (Mikuláščík, 2007, s. 275-276)

Hospodaření s časem a dovednost efektivně využívat čas při práci patří k nejvíce využívaným schopnostem při výkonu pracovní činnosti a ovlivňuje i soukromý život člověka. Optimalizací využití času se věnuje problematika time managementu, v současnosti již tzv. čtvrtou generací, která se zaměřuje na individualizaci práci s časem, záležitosti pracovních perspektiv a tvořivost. Vhodným způsobem pro organizaci času je jeho rozdělení do jednotlivých časových úseků v týdenních cyklech, vždy s ohledem na individuální cíle, dle stanovených priorit. V rámci každodenního plnění úkolů je vhodné zaměřit se na ty, které jsme vyhodnotili jako důležité, i když nejsou považovány za naléhavé. Tímto způsobem zvyšujeme kvalitu provedených úkolů a preventivně snižujeme riziko přesyčení a stresu. Vždy je třeba zvážit možnost, jestli budeme některé úkoly delegovat. V průběhu pracovní doby je vhodné respektovat kolísající biorytmy každého z nás, vzít v úvahu důležitost vyrovnaného pracovního tempa, zařadit přestávky v práci a snížit tak riziko únavy způsobující nesoustředěnost, chybovost a nízkou kvalitu odvedené práce.

Při výkonu pracovní činnosti však záleží nejen na individuálním zvládnutí využití času, ale i na podmínkách, které v daném podniku mohou pracovníci využívat. Stresující pracovní klima, konflikty v rolích či špatné pracovní podmínky zvyšují stres u jednotlivých pracov-

níků a mohou vést až k pracovním absencím, které vážně narušují profesní dráhu jednotlivců i chod podniku.

2.3 Práce se stresem

Prožívání napětí a stresu může vážně narušit naši schopnost udržet kontrolu nad probíhající situací. V odborné literatuře se můžeme setkat s uvedením pozitivních účinků stresu, klíčové je zde však míra, délka působení stresové situace a především individuální reakce každého člověka na napětí a stres. Ukazuje se, že vlastní vnímání stresu lze do jisté míry ovlivnit, člověk se může naučit jeho negativní účinky zmírnit.

Pojem **stres** představuje pocit zátěže, v reakci na nepříjemné stimuly a potřeba obrany. Stres není stav, ale představuje reakci organismu na určitou zatěžující situaci. Termín stres je obecně vnímán jako konflikt, ale jeho proměny mohou mít i pozitivní podobu. **Eustres** slouží jako stimulace, výzva a může být proto vnímán jako příjemné napětí. Pomáhá zvyšovat výkonnost, je hnacím motorem aktivity. V tomto případě je však důležité, aby tento druh napětí nepřekročil svou hranici, kdy budeme trpět přemírou stresu. Většina lidí se v dnešní době potýká právě s jeho přebytkem. **Distres** představuje nežádoucí zátěž, jde o reakci na situaci, ze které není úniku, působí akutně a výrazně opotřebovává organismus. **Situační stres** je zátěž v určitém okamžiku, **chronický stres** jeho opakem a působí dlouhodobě. Rozeznáváme stres anticipační (obavy z budoucnosti) a reziduální (neschopnost vyrovnat se s minulostí). (Mikuláščík, 2007, s. 73)

Důležitým momentem je způsobilost jedince zvýšený stres rozpoznat. Zde záleží na typu osobnosti, do jaké míry je vůči stresu vnímavá, energická, zda je práce hlavní prioritou a smyslem života. U osobností tohoto typu dochází často k překonávání únavy, pracují s velkým nasazením a ve spěchu a zde vysoké riziko, že si neuvědomí působení stresu a vyvine se u nich např. syndrom vyhoření. Naučit se rozpoznat působení stresu a vědomě na něj reagovat pomáhá zvyšovat celkovou odolnost organismu. (Mikuláščík 2007, s. 75)

Účinný způsob, jak zmírnit negativní účinky stresu je nejprve dozvědět se o jeho příčinách, působení a důsledcích. Mnohé stresové situace může totiž **předvídat** (predikovat) a některým se dá dokonce **předejít** (prevence). Pokud se nám podaří stresovou situaci předpovědět, ale nechráníme se před ní, je možné se alespoň na její příchod **přípravit** a učinit protistresová opatření ještě před tím, než stres začne působit. Během prožívání stresové situace si lze vypracovat vědomé reakce na podněty takovým způsobem, že **změníme vnímání** (percepci) distresu natolik, aby nás nepoškodil. Po odeznění stresu je vhodné situaci zpětně

vyhodnotit a vyvodit důsledky pro další zátěžovou situaci (**poučení**). (Plamínek, 2008, s. 140)

To, co stres způsobuje, označujeme jako **stresor**. Tímto spouštěčem stresu může být jakýkoliv faktor. Přichází zvenčí, ale často si jej člověk způsobuje i sám, vytváří si problém, aniž by si to uvědomoval. V pracovní oblasti řadíme mezi hlavní příčiny stresu: obtížné podmínky k práci (tlak na výkonnost), časový deficit (nedostatek času k činnosti nebo rozhodování), pocity rizika či ohrožení, anticipaci důsledků (odpovědnost za negativní důsledky). (Mikuláščík, 2007, s. 76-77)

Pocit napětí, stresu vyvolávající situace, nad kterými nemáme zcela kontrolu. Pracovní autonomie (nezávislost) nám umožňuje situaci kontrolovat a podle svých možností si organizovat pracovní den tak, aby v něm bylo dost pestrosti, proměnlivosti práce. Kontrolou své pracovní činnosti dosáhneme toho, že bude pracovat uvolněně, efektivně a s plnou koncentrací (Bedrnová 2009, s. 243)

Nejčastěji viditelnými reakcemi na stres na pracovišti jsou absence, nemocnost a celková nespokojenost pracovníků. Mezi hlavní stresory patří nejistota spojená s budoucností na pracovní pozici, nejasnost ohledně náplně práce, nedostatečná podpora ze strany vedení a kolegů, přílišná kvantitativní i kvalitativní pracovní zátěž, konflikty mezi pracovníky a pocit zodpovědnosti za druhé. (Mužík, 2008, s. 129-130)

Důsledkem stresu z práce může být syndrom **workoholismu**. Jde o psychické, citové, duchovní nebo dokonce fyzické vyčerpání nakumulované z přemíry stresu. Workoholik je závislý na své pracovní činnosti, jeho prioritou je pouze práce a věnuje jí veškeré úsilí. Pro organizaci je však přítěží, neboť dělá často chyby, pracuje i na úkolech, ke kterým nemá kompetence a pro své spolupracovníky vytváří atmosféru nežádoucího napětí. Po určité době práce v chronickém stresu se může vytvořit **syndrom vyhoření**, což je stav psychického i tělesného vyčerpání. Jde o extrémní formu reakce na workoholismus a stres. Projevuje se apatií, depresí a úzkostí, nervozitou a vnitřním napětím. (Mikuláščík, 2007, s. 76)

Reakce na zátěžovou situaci je vrozená, má určitý charakter a průběh. V průběhu života lze však ze zkušenosti, pomocí určitých technik dopad stresu zmírnit. Mezi takové postupy a techniky, které pomáhají reagovat na akutní stres, patří vědomé a pomalé dýchání, tělesná relaxace, zaměřit svůj zrak a koncentraci na určité místo nebo začít si počítat a emočně se tak uvolnit. Někdy je nejúčinnějším způsobem odejít a zůstat chvíli sám, případně úplně změnit činnost, cvičení. Pro některé lidi je uvolňující promluvit si o problému s někým

třetím, neboť dobrá komunikace vytváří pozitivní emoce a kladné životní postoje. (Bedrnová, 2009, s. 252-257)

Reakci na zátěžovou situaci představuje pojem stres. Nemusí být pojmán pouze negativně, neboť určité napětí může působit stimulačně a pomáhat k výkonnosti. Klíčovým je však míra a doba působení stresu. Příkladem dlouhodobého nezvládnutí stresu je workoholismus a syndrom vyhoření. Spouštěč stresové reakce je označován jako stresor. Ten může přicházet z několika oblastí, v pracovním prostředí je to nejčastěji z pocitu tlaku na výkonnost, časového deficitu či z vnímání tlaku přílišné zodpovědnosti, pocitu ohrožení z negativních důsledků. Řešením je poznat své individuální reakce na průběh stresové situace a naučit se je předvídat, připravit se na ně, naučit se s nimi pracovat a po odeznění se poučit. K praktickým technikám práce se stresem patří vědomé a pomalé dýchání, koncentrace, změna prostředí či aktivity, uvolňující rozhovor. Pro práci s dlouhodobým stresem jsou vhodné relaxační techniky, meditace, jóga. Neopomenutelný vliv na zvládnutí zátěžových situací má udržování optimální životosprávy.

3 OKRESNÍ SOUDY V ČESKÉ REPUBLICE

Státní moc se dle Ústavy České republiky dělí na moc výkonnou (vláda, prezident, součástí je i veřejná správa, samospráva), moc zákonodárnou (Parlament ČR, Senát ČR) a moc soudní (soudy).

Soudnictví je v České republice vykonáváno soudy, které jsou nezávislé. V řízení před soudem rozhoduje soudce, a to buď jako samosoudce nebo jako předseda senátu. V zákonem stanoveném rozsahu se na rozhodování dále podílí asistenti soudců, justiční čekatelé, vyšší soudní úředníci. Soustava soudů je v ČR tvořena Nejvyšším soudem, Nejvyšším správním soudem, vrchními soudy, krajskými soudy a okresními soudy. Do kompetence Nejvyššího soudu patří rozhodování o uznání (a současně vykonatelnosti) cizozemských rozhodnutí. Dále rozhoduje ve věcech, které jsou stanoveny zvláštním právním předpisem. Vrchní soudy jsou příslušné k rozhodování jako soudy druhého stupně v těch věcech, kde jako soud prvního stupně rozhodoval krajský soud patřící do jejich obvodu a dále k rozhodování v dalších případech, které stanoví zákon. Krajské soudy rozhodují jako soudy druhého stupně ve věcech, ve kterých v prvním stupni rozhodoval okresní soud, patřící do jejich obvodu, dále rozhodují jako soudy prvního stupně v případech zákonem stanovených a ve věcech správního soudnictví. Okresní soudy rozhodují jako soudy prvního stupně ve věcech stanovených zákonem. (Zákon O soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů č. 6/2002 Sb.)

Okresní soud je složen z předsedy soudu, místopředsedy a soudců. **Rozhodovací činnost** vykonávají **soudci** jak samosoudci, popř. jako předsedové senátu spolu se dvěma přísedícími. Předseda společně s místopředsedou mimo rozhodovací činnost vykonávají také státní správu soudu. Na rozhodovací činnosti se mohou podílet i **justiční čekatelé, asistenti soudců** nebo **vyšší soudní úředníci**. Asistentem soudce může být bezúhonná osoba, která má vysokoškolské vzdělání v oblasti práva, získané na vysoké škole v ČR. Asistent vykonává na základě pověření soudcem jednotlivé úkony soudního řízení a podílí se na rozhodovací činnosti v rozsahu dle zákona O vyšších soudních úřednících a vyšších úřednících státního zastupitelství a o změně souvisejících zákonů č. 121/2008. (Zákon O soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů č. 6/2002 Sb.)

3.1 Správa a organizace okresního soudu

Vedle činnosti rozhodovací vykonávají soudy v České republice i činnost správní. **Správa soudu** je specifickou součástí veřejné správy. Ústředním orgánem správy soudů je ministerstvo spravedlnosti ČR. Justiční správu lze definovat jako soubor všech činností, které se nezakládají na moci soudcovské a nepatří k výkonu soudnictví. Úkolem správy soudu je vytvářet podmínky pro výkon soudnictví po stránce personální, organizační, hospodářské, finanční a dohlížet v zákonem stanovených mezích na řádné plnění úkolů soudu. Správu okresního soudu vykonává vedle ministerstva i předseda krajského soudu a předseda okresního soudu. V současné době je správa soudnictví upravena zákonem č. 6/2002 Sb. o soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů. Tímto zákonem je rovněž zřízena funkce ředitele správy soudu. Jmenuje ho a odvolává předseda okresního soudu. **Místopředseda okresního soudu** vykonává státní správu soudu v rozsahu určeném jeho předsedou. (Schelleová, 2004, s. 521, 530-531)

Předseda okresního soudu přebírá zodpovědnost za chod soudu po stránce personální a organizační, dohlíží na přípravnou službu justičních čekatelů, dbá o odbornost soudců, vyšší soudních úředníků, asistentů soudců a ostatních zaměstnanců a vytváří podmínky pro zvyšování jejich kvalifikace. Pečuje o odbornou přípravu přísedících okresního soudu, dohlíží na řádný chod soudních kanceláří, zajišťuje bezpečnost soudu a úkoly krizového řízení, kontroluje činnost ředitele správy a vykonává další činnosti stanovené zákonem č. 6/2002 Sb. Vedle těchto činností také dbá o důstojnost jednání, dodržování soudcovské etiky v řízeních vedených u okresních soudů tak, aby nedocházelo k průtahům. Za tímto účelem provádí prověrky soudních spisů, dohlíží na úroveň jednání u soudu a vyřizuje stížnosti. **Ředitel správy soudu** zajišťuje provoz soudu po stránce hospodářské a finanční, vyřizuje personální otázky ve vztahu k zaměstnancům soudu a dohlíží na chod soudních kanceláří v rámci pověření předsedy soudu. (Schelleová, 2004, s. 537,538)

Základem vnitřní organizace soudu jsou soudní oddělení vytvořená dle senátů. Jejich počet u jednotlivých soudů určuje Ministerstvo spravedlnosti. Rozdělení jednotlivých věcí určených k projednání a rozhodnutí u soudu se řídí **rozvrhem práce**. Ten sestavuje a vydává předseda soudu po projednání se soudcovskou radou vždy koncem kalendářního roku pro rok následující. Rozvrh práce je veřejně přístupný. Určuje jmenovitě osobu a její pracovní zařazení, stanoví způsob rozdělení věcí mezi jednotlivá soudní oddělení a určí zastupující osoby. Věci se rozdělují mezi jednotlivá oddělení podle jejich druhu, na základě předmětu řízení. V rozvrhu práce je také uvedeno rozvržení pracovní doby a doby určené pro styk

s veřejností. Práce v senátu pak řídí a rozděluje předseda senátu. Administrativní a kancelářské práce pro soudní oddělení vykonává **soudní kancelář**. Za její provoz odpovídá rejstříková vedoucí, provádí spisovou manipulaci, vede rejstříky a evidenční pomůcky. Vedle předsedy soudu na její činnost dohlíží asistent soudce a vyšší soudní úředník. Příjem podání došlých soudu a odesílání poštovních zásilek zajišťuje podatelna a doručné oddělení. (Schelleová, 2004, s. 541-544)

Vyšší soudní úředníci a asistenti soudců se podílí na rozhodovací činnosti soudu v rozsahu stanoveném zvláštním zákonem. Jednotlivé úkony provádí buď samostatně, nebo na základě pověření soudce. Asistenta soudce jmenuje předseda soudu na návrh soudce, o jehož asistenta se jedná. Vyšší soudní úředník je zaměstnancem soudu. Pracovní poměr u vyššího soudního úředníka i asistenta soudce se řídí zákoníkem práce. V rámci organizace správy soudu dohlíží na výkon činnosti soudní kanceláře. (Zákon O soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů č. 6/2002 Sb., Zákon O vyšších soudních úřednících a vyšších úřednících státního zastupitelství a o změně souvisejících zákonů č. 12/2008 Sb.)

Rejstříkové vedoucí organizují a zodpovídají za chod soudní kanceláře, zejména vedou rejstříky a evidenční pomůcky v informačním systému soudu, jsou zodpovědné za tvorbu a oběh spisů, provádí administrativní úkony dle pokynů a písemných referátů soudců a dalších osob a spolupracují na zpracování rozborů a výkazů o činnosti soudu a soudních oddělení. (Instrukce Ministerstva spravedlnosti, kterou se vydává vnitřní a kancelářský řád pro okresní, krajské a vrchní soudy č. 1/2002 MS)

Správa soudů vytváří po stránce personální, organizační, hospodářské a finanční podmínky k řádnému výkonu soudnictví, řídí a kontroluje tyto činnosti, avšak nesmí zasahovat do nezávislosti soudů. Ústředním orgánem správy soudu je ministerstvo spravedlnosti, u jednotlivých soudů za správu zodpovídá předseda soudu spolu s místopředsedou. Předseda soudu jmenuje ředitele správy, kterého pověřuje finančním a hospodářským řízením. Okresní soudy jsou rozděleny na jednotlivá soudní oddělení vytvořená dle senátů. Rozdělení věcí určených k projednání a rozhodnutí určuje rozvrh práce sestavený na každý kalendářní rok. V rozvrhu práce jsou jmenovitě uvedeni pracovníci soudu, jejich pracovní zařazení a osoby zastupující. Součástí rozvrhu práce je i rozvržení pracovní doby. Práci v jednotlivých senátech řídí soudci. Každému senátu je přidělena rejstříková vedoucí pro kancelářské práce, administrativní a evidenční činnosti a asistent soudce či vyšší soudní

úředník, kteří se podílejí na rozhodovací činnosti v senátu a dohlíží na činnost rejstříkové vedoucí.

3.2 Specifika organizace soudnictví

Výkon rozhodovací činnosti soudů i jejich organizační členění a správa se značně odlišuje od ostatních státních orgánů. Jejich charakteristickým rysem je **nezávislost**, která se u jiných organizací ve státním sektoru neuplatňuje. Ta vyplývá ze samotné povahy rozhodovací činnosti, která spočívá v nalézání práva a váže se pouze na zákon. Vnitřní jednota soudní soustavy není dosahována přímým mocenským působením hierarchicky uspořádaných složek, ale metodami, které zabraňují mocenskému působení nadřízených nebo mimosoudních složek. Například soud nižší instance je vázán právním názorem nadřízeného soudu, avšak své nové rozhodnutí staví na vlastním vnitřním přesvědčení, ze zjištěných skutečností. Přitom je dbáno na zachování jednoty právního řádu pro splnění základního požadavku právní jistoty. Charakteristickým rysem výkonu soudnictví je i jeho **veřejnost**. Soudní jednání se konají s možností účasti veřejnosti, což vede i k rozšiřování právního vědomí lidí. Specifická je rovněž **metoda rozhodovací činnosti** jednotlivých soudů. Právní rozhodnutí ve věci pak vynáší jako mocenský akt jménem státu, avšak vždy řeší spor mezi účastníky, kteří mají před soudem rovné postavení. (Schelleová, 1993, s. 4-6)

Zásada nezávislosti se projevuje i v důsledném oddělení rozhodovací činnosti a správy soudu. Státní správa je lépe uzpůsobena k plnění organizačních a řídicích činností, pokud vztahy mezi vertikálně členěnými strukturami jsou poměrně úzké, založené na subordinaci nižších složek k vyšším. Naproti tomu soudnictví založenému na principu nezávislosti prospívá, pokud mezi složkami soudní soustavy probíhají širší a volnější vazby tak, aby bylo zajištěno vyloučení vnějších vlivů. (Schelleová, 1993, s. 32)

Nezávislost soudců je odrazem postavení soudnictví v celém státním sektoru. Soudcem se může stát pouze bezúhonná osoba, která je občanem ČR, nepozbyla způsobilosti k právním úkonům, musí mít v den ustanovení nejméně 30 let a projeví souhlas se svým ustanovením za soudce. Pro ustanovení soudcem je dalším předpokladem povinnost vysokoškolského vzdělání získaného v oblasti práva na vysoké škole v ČR a dále složení odborné justiční zkoušky. Osoba, která má být ustanovena soudcem, musí dále splňovat předpoklad záruky zkušeností a morálních vlastností, díky kterým bude svou funkci řádně vykonávat. Soudci jsou jmenováni do funkce bez nějakého časového omezení prezidentem republiky. (Zákon

O soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudů a o změně některých dalších zákonů č. 6/2002 Sb.)

Výkon soudnictví je podstatně rozdílný od zákonodárných a výkonných funkcí státu. Jeho specifičnost spatřujeme v tom, že jej uskutečňují soudy jménem státu, na základě zákonných norem, a to při dodržování několika základních principů, z nejvýraznějších je nezávislost a veřejnost. Zásada nezávislosti se projevuje i oddělení rozhodovací činnosti soudu od jeho správy. Nezávislost rozhodovací činnosti soudců je dána přímo českou ústavou. Soudce má v organizaci soudnictví i rozhodovací činnosti nejvíce zodpovědnosti, odpovídá za výsledky rozhodovací činnosti senátu, předseda a místopředseda i za správu soudu. Kromě odborných znalostí, dovedností a schopností musí osoba soudce zajišťovat etické záruky a důstojnost.

3.3 Soudnictví jako součást státního sektoru

Vedle podnikatelského sektoru, který je zaměřen na produkci a zisk, působí státní sektor. Ten má na starosti správu obecných věcí na úrovni celé společnosti a patří do něj i správa soudnictví. V kapitole 1. byla pozornost zaměřena na rozvoj a řízení pracovního výkonu pracovníků. Tato problematika se dříve zaměřovala výhradně právě na sektor ziskový, neboť cílem podniku je produktivita, rozvoj a zvýšení zisku, k čemuž pomáhá právě rozvoj lidských zdrojů. Získané vědomosti a zkušenosti v oblasti řízení lidských zdrojů však dnes již využívají v čím dál větší míře i sektory státní a neziskový. Ukazuje se totiž, že rozvojem lidských zdrojů nepřispívá organizace jen k seberozvoji pracovníků a pracovních týmů a zvýšení zisku, ale prospívá sama sobě, svému postavení ve společnosti. Pokud soudnictví implementuje poznatky z oblasti řízení ziskového sektoru s cílem profesionalizovat personální činnosti týkající se správy soudu a tím dosáhnout zvýšení efektivity a kvality práce, je stejně tak možno využít prvky z řízení neziskových organizací. Řízení těchto organizací má svá specifika, neboť ve své podstatě není zaměřeno na dosažení zisku.

Důvod samotné existence neziskové organizace není zisk, ale **poslání**. Poslání neziskové organizace říká, proč je tady a čeho chce dosáhnout. Pomáhá určovat směr a podobu činnosti, činit rozhodnutí, je jejím přirozeným tmelem. Protože je poslání společné, je způsobilé vyvolat ve skupině synergický efekt. Nevzniká však vždy a samozřejmě. K samotné formulaci poslání vede nejprve určitá představa, co by se mělo stát, co je žádoucí a správné. Nazýváme ji vize. Poslání není neměnné, ale je možné ho stále dotvářet. Vracíme se

k němu při rozhodování, v obtížných a krizových situacích dokáže určit směr. (Plamínek, 1996, s. 13,14)

Největším bohatstvím organizace jsou její lidé. Ti, kteří berou poslání organizace za své, mají dostatek odhodlání vyvinout úsilí pro jeho naplnění. Motivací pro jejich činnost není pouze vidina peněžní odměny. Práce v neziskových organizacích staví své benefity do oblasti uspokojení osobních potřeb jako navazovat sociální kontakty, mít uznání a respekt a zejména náležet ke skupině, v níž se cítím dobře a je společností vnímána jako užitečná. Významná je přítomnost a posilování **důvěry**. Ta v pracovních týmech vzniká z přesvědčení, že kolega má stejný zájem na naplnění společného cíle a je pro něj ochoten vynaložit potřebné úsilí. Ztracenou důvěru je velmi pracné a zdlouhavé znovu obnovit. (Plamínek, 1996, s. 31,35)

Čím se liší moderní a dynamická nezisková organizace, myslící v perspektivách od běžného podniku? Mimo jiné svým **individualistickým přístupem k lidem** v oblasti profesního a osobního rozvoje. Měla by reagovat na potřeby pracovníků, umožnit jim rozvoj a vzdělávání nad rámec zákonné povinnosti. V případě nedostatku financí situaci řešit například vypracováním projektu na podporu vzdělávání a podáním žádosti o jeho financování, získáním finanční dotace od sponzorů, nabídnout pracovníka na stáž. Vytváří podmínky pro rozvoj pracovníků podle jejich zaměření, protože pro někoho je vhodná rotace, někdo potřebuje spíše koučovat, jinému pomůže mentor, a podobně. Tento individualistický přístup k rozvoji pracovníků staví na důkladné znalosti lidí v organizaci, rozmyšleném systému rozvoje a vzdělávání, jeho stálé aktualizaci podle potřeby pracovníků a jasném a dlouhodobém záměru. Rozvoj lidí neleží však pouze na manažerovi, funguje zde sdílená zodpovědnost a vnitřní potřeba rozvoje. (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 115,116)

V praxi neziskových organizací je klíčové úspěšné zvládnutí oblasti **motivace a odměňování** pracovníků. Finanční odměnou je myšlena mzda, která je tvořena základní mzdou, příplatky, odměnami. Za nefinanční odměnu považujeme pochvalu, povýšení a podobně. V neziskových organizacích je přitom důležité věnovat pozornost zejména nefinančním odměnám. K podpoře motivace pracovníků slouží nejrůznější benefity v podobě stravenek, pitného režimu, teambuildingových akcí, oslav výročí a svátků, úprava pracovní doby, práce z domu, stáží, rotací v organizaci a podobně. Stěžejní je srozumitelně nastavit vnitřní procesy v organizaci, jasná pravidla práce, kvalitně provádět zpětnou vazbu a individualizace rozvoje pracovníků a jejich vzdělávání. (Šedivý a Medlíková, 2011, s. 96,97)

Jak bylo popsáno v předchozí kapitole, soudnictví se svou činností, organizačním členěním a správou se značně odlišuje od ostatních státních orgánů. Jejím charakteristickým rysem je nezávislost, veřejnost. Právě tato specifika umožňují více než jiným státním organizacím využívat poznatky jednak ze ziskového sektoru, ale i z neziskového. Není zřizován za účelem dosažení zisku stejně jako nezisková organizace. Hnacím motorem je poslání, důvod, pro který existuje. S cílem naplnění tohoto poslání, kterým je v soudnictví nalézání práva a působení na veřejnost ve směru dodržování zákonů, je třeba v prostředí důvěry individuálně přistupovat k rozvoji pracovníků. Tím se udržuje jejich motivace a zvyšuje pracovní výkon. Podobně jako v neziskových organizacích, je pro motivaci a odměňovací pracovníků klíčové poskytovat nefinanční odměny. Ty představují například benefity, které působí motivačně pro uspokojení individuálních potřeb lidí pracujících v organizaci a napomáhají udržovat poslání a cíle dané organizace. Organizaci práce u okresních soudů v ČR mimo jiné charakterizuje, že spolu denně úzce spolupracují pracovníci i s výrazně rozdílnými mzdami, jejich činnosti se vzájemně prolínají a navazují na sebe. Vedle poskytování benefitů je proto důležité zaměřit se na individuální přístup k potřebám pracovníků a jejich rozvoji, poskytovat podmínky pro uplatnění autoregulace při výkonu práce, používat zpětnou vazbu a udržovat pozitivní klima v organizaci.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 NÁZOR PRACOVNÍKŮ OKRESNÍCH SOUDŮ ČESKÉ REPUBLIKY NA ÚROVEŇ PODMÍNEK PRO AUTOREGULACI PRACOVNÍ ČINNOSTI

Z kapitol uvedených v teoretické části vyplývá, že organizace činností u okresních soudů je velmi specifická. Ačkoliv soudnictví řadíme do **státního sektoru**, díky zásadě nezávislosti moci soudní a svému poslání se ostatním státním organizacím vymyká. Její činnost lze rozdělit na výkon moci soudní, která je vázána pouze zákonem a výkon správy, kde se již uplatňují úzké vazby systému správních orgánů, vázané v hierarchii nadřízenosti a podřízenosti. Specifická je i organizace samotné pracovní činnosti u soudů. Ačkoliv respektuje zásadu nezávislosti, s ohledem na jednotu právního řádu a základní požadavky právní jistoty, vytváří pružný organický celek, aby mohly jednotlivé soudy plnit své poslání. Tato **jedinečnost a nezávislost organizace soudnictví** dává prostor pro uplatnění moderní podoby řízení lidských zdrojů využívaných zejména v **ziskovém sektoru**. Zároveň svým posláním, bez cíle dosahovat zisku, se blíží **sektoru neziskovému**. Tyto skutečnosti byly důvodem pro realizaci tohoto výzkumu v oblasti soudnictví. Máme za to, že výzkum na toto téma nebyl dosud nikým realizován. Autorka je více jak deset let zaměstnána u okresního soudu, proto se zaměřila v této bakalářské práci na pracovníky právě okresních soudů.

V teoretické části byly zpracovány tři klíčové oblasti. První oblast popisuje prvky a principy řízení pracovního výkonu. Jakým způsobem má být výkon pracovníka plánován, řízen a vyhodnocován a jak tento proces ovlivňuje sám pracovník. Zmiňujeme i význam zpětné vazby. Druhou oblastí je rozvoj sebeřízení a organizace času. Individuální přístup k pracovníkům a vytvoření podmínek pro autoregulaci jejich činnosti není možný bez jejich vlastního aktivního přístupu k seberozvoji. Třetí oblast se zaměřuje přímo na organizaci soudnictví, pracovní pozice a řízení okresních soudů se zaměřením specifika výkonu soudnictví a správy soudu.

Dále se budeme věnovat zjištění názorů jednotlivých pracovníků okresních soudů na to, jaké mají v současnosti podmínky pro organizování a řízení svého pracovního výkonu. Jestli si stanovují cíle v profesní oblasti, jaký má pro ně význam organizace času a zda pracují v časové tísní. Zjišťujeme také, jakou vnímají podporu ze strany organizace – zda jsou zapojeni do rozhodování v rámci správy soudu, zda se liší podmínky pro autoregulaci pracovní činnosti v jednotlivých pracovních pozicích.

Při zpracování praktické části budeme postupovat dle metodologie Miroslava Chrásky, *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu* (2007).

4.1 Výzkumné cíle a výzkumné otázky

Hlavním cílem výzkumu je **zjistit úroveň podmínek pro autoregulaci pracovní činnosti z pohledu pracovníků okresních soudů**. Tohoto cíle má být dosaženo splněním dílčích cílů, a to:

1. Zjistit, jakou mají pracovníci okresních soudů možnost uplatnit autoregulaci při výkonu práce;
2. Zjistit, jak vnímají pracovníci okresních soudů důležitost sebeřízení;
3. Zjistit, jaký mají pracovníci okresních soudů názor na přístup soudu k jejich autonomii uplatňované v pracovní oblasti.

Dosažení cíle zajistíme tím, že se pokusíme odpovědět na výzkumné otázky, kdy hlavní výzkumná otázka je orientovaná na názor pracovníků okresních soudů na úroveň podmínek pro autoregulaci pracovní činnosti, zahrnující i názor na to, jak vnímají důležitost vlastního sebeřízení a na podmínky pro autoregulaci výkonu práce a uplatnění své autonomie ze strany organizace.

Hlavní výzkumná otázka:

Jaký mají pracovníci okresních soudů názor na úroveň podmínek pro autoregulaci při své pracovní činnosti?

Aby mohl být zhodnocen celkový názor pracovníků na úroveň podmínek pro autoregulaci jejich pracovní činnosti, je nutno stanovit dílčí výzkumné otázky vztahující se k hlavní výzkumné otázce a poukazující na jednotlivé aspekty vnímání podmínek autoregulace pracovní činnosti.

Výzkumná otázka č. 1 (VO1):

Jakou mají pracovníci okresních soudů možnost podílet se na plánování, řízení a hodnocení svého pracovního výkonu?

Výzkumná otázka č. 2 (VO2):

Jak vnímají pracovníci okresních soudů důležitost rozvoje sebeřízení a organizace času?

Výzkumná otázka č. 3 (VO3):

V jakém rozsahu se setkávají pracovníci okresních soudů s prací v časové tísní a stresu?

Výzkumná otázka č. 3 (VO4):

Jaký mají pracovníci okresních soudů názor na přístup soudu k uplatňování jejich autonomie?

4.2 Výzkumný soubor

Vzhledem k tomu, že jsme se zaměřili v této bakalářské práci na zjištění názoru pracovníků okresních soudů na úroveň jejich podmínek pro autoregulaci při vykonávání práce, jsou základním výzkumným souborem všichni **pracovníci okresních soudů České republiky**. Výzkumným souborem u dotazníkového šetření jsou pracovníci, kteří byli vybráni dostupným výběrem. Dotazníky byly distribuovány na jednotlivé okresní soudy k rukám předsedů všech okresních soudů v České republice společně s žádostí o oslovení a prosbou vyplnění dotazníku všech pracovníků soudu. Do výzkumného souboru byli zahrnuti všichni pracovníci okresních soudů v České republice, pracující na administrativních pozicích, vyšší soudní úředníci, asistenti soudců a také soudci, aby bylo možné zjistit názor všech pracovníků působících v dané organizaci. Sběr dat probíhal v období od prosince 2015 do ledna 2016. Ze všech oslovených respondentů byl dotazník řádně vyplněn a odevzdán 255 pracovníky soudů. Tento počet respondentů je pro účely výzkumu dostačující.

4.3 Metody a techniky výzkumu

K realizaci výzkumu byl zvolen **kvantitativní výzkum** a potřebná data byla získána pomocí **dotazníku**. Tato strategie byla zvolena z důvodu oslovení co největšího počtu respondentů a současně zachování **anonymity respondentů**. Pokud by nebylo zachováno hledisko anonymity, těžko lze předpokládat pravdivost odpovědí. Respondenti, kterými je dotazník předkládán, jsou v každodenním kontaktu s ostatními spolupracovníky a svými nadřízenými, rejstříkové vedoucí, vyšší soudní úředníci a asistenci soudce pak přímo se soudci. V rámci specifického organizačního členění okresních soudů tak dochází k častému kontaktu zaměstnanců a vedení soudu, ke kterému mohou mít zaměstnanci výhrady, proto musí mít jistotu, že se mohou vyjádřit pravdivě, bez obavy z možných následků. V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s účelem využití dat, se zachováním kritéria anonymity a dále s pokyny k vyplnění dotazníku.

Ve výzkumu nejsou uvedeny hypotézy, neboť se jedná o výzkumný problém popisný.

Položky v dotazníku byly zpracovány jako uzavřené položky, kdy měl respondent na výběr z několika předem připravených odpovědí, a polouzavřené, kdy za situace, že respondent nevybere žádnou z nabízených možností, má možnost zvolit jinou odpověď a tuto pak písemně vyjádřit. Dále byly v dotazníku použity položky dichotomické, kdy respondent vybírá ze dvou vzájemně se vylučujících odpovědí (ano-ne) a polytomické, kdy respondent vybíral z několika různých odpovědí, konkrétně se jedná o položky výběrové.

Autorka sestavila dotazník o počtu 15 položek rozdělených do 4 částí. V úvodu byly respondentům předány instrukce k jeho vyplnění. Položky dotazníku jsou rozděleny dle zaměření oblasti zkoumání to následujících kategorií:

Položky č. 1 – 2 obsahují informace o demografických údajích týkajících se respondentů.

Položky č. 3 - 6 ověřují, jaké možnosti mají pracovníci okresních soudů podílet se na plánování, řízení a hodnocení svého pracovního výkonu.

Položky č. 7 – 10 zjišťují postoje pracovníků okresních soudů k významu rozvoje sebeřízení, důležitost organizace času a práce se stresem

Položky č. 11 - 15 zaměřené na zjištění názoru pracovníci okresních soudů na přístup soudu k jejich autonomii uplatňované v pracovní oblasti.

Získaná data byla postupně vyhodnocována a zpracována. Každá otázka byla zpracována a vyhodnocena zvlášť, doplněna grafem nebo tabulkou a slovním hodnocením. Na základě těchto výsledků byl stanoven závěr výzkumu.

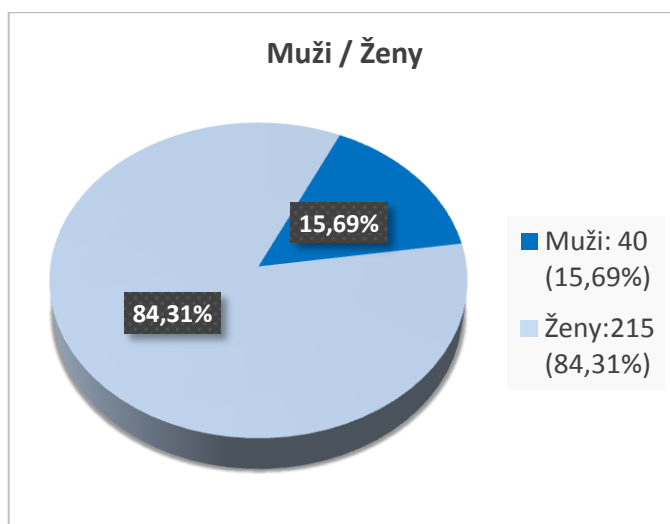
5 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Dotazník byl distribuován mezi pracovníky okresních soudů v období od 15. prosince 2015 do 15. ledna 2016. Pro výzkum bylo použito 255 dotazníků.

Demografické údaje

Položky č. 1 a 2 byly zaměřeny na zjištění demografických údajů o pohlaví a současné pracovní pozici respondentů.

1. Výzkumu se zúčastnilo 255 respondentů, z tohoto počtu bylo 215 žen (84,31%) a 40 mužů (15,69%).



Graf 1 Pohlaví – vlastní zpracování

(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Položka č. 1 zjišťovala pohlaví respondentů. Z uvedeného grafu je zřejmé, že dotazníkového šetření se zúčastnily převážně ženy, což odpovídá personálnímu složení okresních soudů.

2. Z respondentů účastnících se výzkumu je nejvíce zaměstnáno na pracovní pozici rejstříková vedoucí (zapisovatelka), a to v počtu 61 (23,92%). Druhou nejpočetnější skupinou byli soudci v počtu 49 (19,22%) a vyšší soudní úředníci 47 (18,43%) spolu s asistenty soudců 27 (10,59%). Významně početnou skupinu tvořily také vedoucí kanceláře 20 (7,84%). Výzkumu se dále zúčastnili pracovníci s pracovní pozicí: vymáhající úřednice 5

(1,96%), soudní tajemník/tajemnice 6 (2,36%), správce aplikace 4 (1,51%), protokolující úřednice 4 (1,57%).

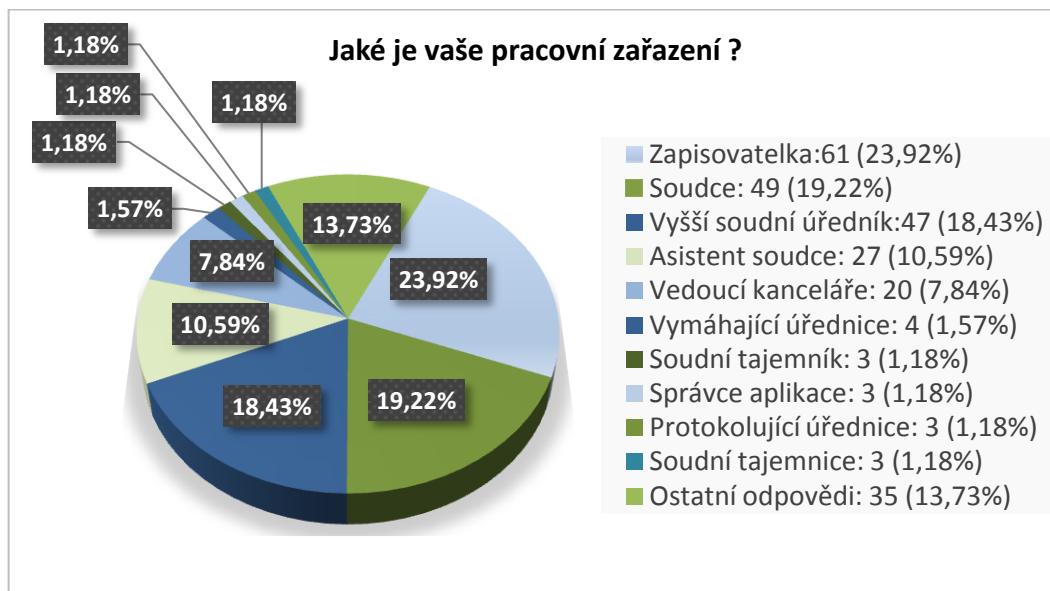
Respondenti, kteří uvedli svou pracovní pozici jako jinou, lze rozřadit do několika kategorií dle náplně práce a vykonávané pracovní činnosti:

Správa soudu – ředitel/ka správy (6), správa soudu (blíže nespecifikováno – 1), referent správy soudu (1), správa budov (1), ekonomický úsek (1), management soudu (1), správce aplikace a dozorčí úředník (2), místopředseda (1), pokladní, hospodárka (1)

Účtárna - účetní v počtu 4 respondenti,

Podatelna - pracovnice podatelny (7),

Soudní kancelář - spisovna (1), úřednice/administrativa (blíže nebylo specifikováno) v počtu 3 respondent, tajemnice (2), infocentrum (1).



Graf 2 Pracovní pozice – vlastní zpracování

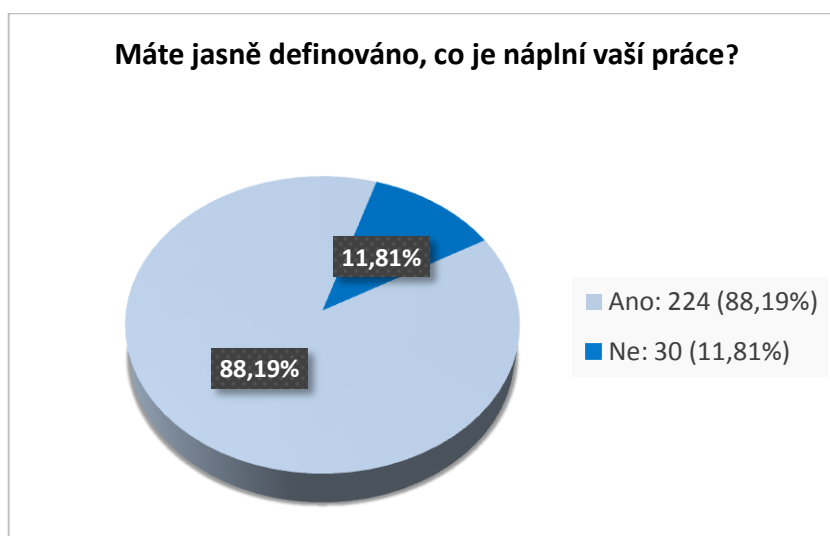
(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Položka č. 2 zjišťovala pracovní zařazení. Respondenti uvedli své pracovní zařazení podle poskytnutých možností: zapisovatelka, vedoucí kanceláře (rejstříková vedoucí), vyšší soudní úředník, asistent soudce, soudce nebo jiné dle vlastního označení. Výsledky odpovídají personálnímu složení okresních soudů, lze však sledovat zvýšenou ochotu zúčastnit se výzkumu u vyšší soudních úředníků a asistentů soudců, menší pak u soudců, což odpovídá tematickému zaměření dotazníku a také tomu, že dotazník byl předkládán autorkou této práce, která pracuje v pracovním zařazení vyšší soudní úředník.

Možnosti v plánování, řízení a hodnocení pracovního výkonu

Položky č. 3 až 6 byly zaměřeny na ověření, jaké možnosti mají pracovníci okresních soudů podílet se na plánování, řízení a hodnocení svého pracovního výkonu.

3. Na otázku, jestli mají respondenti jasně definováno, co je náplň práce odpovědělo 224 ano (88,19%) a 30 respondentů ne (11,81%).

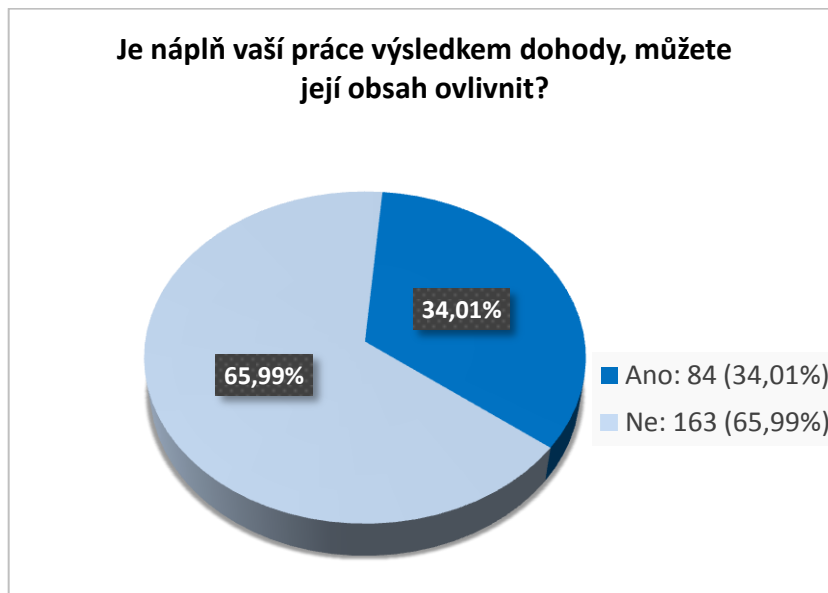


Graf 3 Definice náplně práce – vlastní zpracování

(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních sudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Položka č. 3 ověřuje, zda mají respondenti za to, že je jasně definována náplň jejich práce. Tato položka se opírá o skutečnosti uvedené v teoretické části této práce (s. 14), kde je popisován rozdíl mezi popisem pracovního místa a profilem pracovní role. Z výsledků výzkumu vyplývá, že celkového počtu respondentů zařazených v pracovní pozici soudce, asistent soudce, vyšší soudní úřední a rejstříková vedoucí (případně zapisovatelka a vedoucí kanceláře) odpovědělo z celkového počtu 204 pouze 23 respondentů ne, proto je výsledek uspokojivý. Pokud respondenti ve vyšší míře odpovídali, že náplň své práce nemají přesně určenu, znamenalo by to nejen, že pracovníci neznají právní předpisy vztahující se ke svému pracovnímu zařazení, tudíž jejich nekompetentnost ale i jejich nejistotu, která brání cílenému plánování pracovního výkonu.

4. Položka vztahující se ke zjištění, kolik pracovníků může náplň své práce ovlivnit prostřednictvím dohody. Většina respondentů (65,99%) uvedla, že svoji náplň práce ovlivnit nemůže.



Graf 4 Dohoda o náplni pracovní role – vlastní zpracování

(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Položka č. 4 navazuje dle svého obsahu na předchozí zjištění u položky č. 3. Bylo zjištěno, že většina pracovníků okresních soudů, kteří se zúčastnili výzkumu, nemá možnost ovlivnit náplň své práce. Dle uvedeného pracovního zařazení odpověděli respondenti následujícím způsobem:

	Ne	Ano
Rejstříková vedoucí (zapisovatelka, vedoucí kanceláře)	56	25
Vyšší soudní úředník	25	22
Asistent soudce	16	11
Soudce	37	12
Ostatní	29	14
Suma	163	84

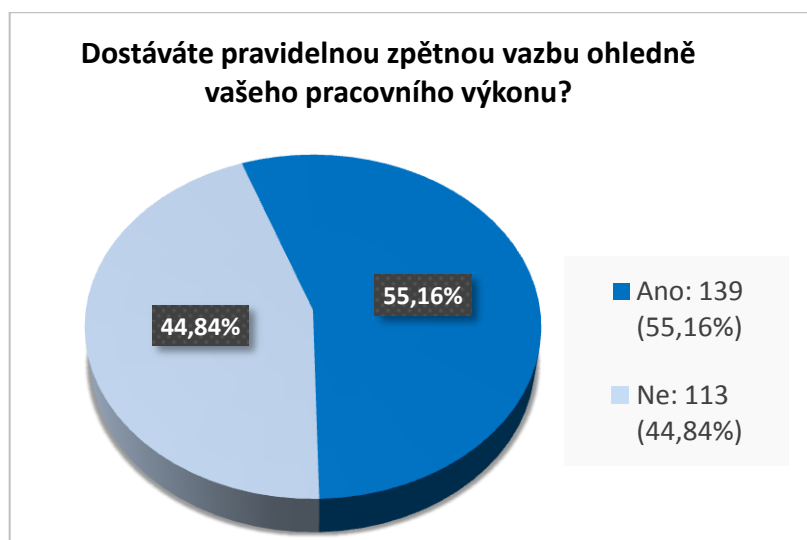
Tabulka 1 Dohoda o náplni pracovní role – vlastní zpracování

(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Mezi skupinami respondentů uvedenými v tabulce odpovědělo kladně nejvíce vyšších soudních úředníků a asistentů soudce. Více než polovina respondentů s pracovním zařazením rejstříková vedoucí (zapisovatelka, vedoucí kanceláře) naopak svou pracovní náplň ovlivnit nemůže.

Nejméně ovlivňují dohodou svou pracovní náplň soudci, ovšem toto zjištění vychází ze skutečnosti, že soudci pracují na soudech ve vedoucí pozici, nezávisle a jejich náplň práce je definována především zákonnými předpisy.

5. Spolu s následující 6. položkou zaměřená na zjištění týkající se zpětné vazby. Z výzkumu vyplývá, že pravidelnou zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon dostává 139 (55,16%) respondentů, záporně odpovědělo 113 (44,84%) respondentů.



Graf 5 Pravidelná zpětná vazba – vlastní zpracování

(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Položkou č. 5 bylo sledováno, kolik respondentů dostává pravidelnou zpětnou vazbu vztahující se k jejich pracovnímu výkonu.

Dle uvedeného pracovního zařazení odpověděli respondenti následujícím způsobem:

	Ne	Ano
Rejstříková vedoucí (zapisovatelka, vedoucí kanceláře)	48	33

Vyšší soudní úředník	26	21
Asistent soudce	9	18
Soudce	13	36
Ostatní	17	31
Suma	113	139

Tabulka 2 Pravidelná zpětná vazba – vlastní zpracování

(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Nejméně se dostává pravidelné zpětné vazby skupině respondentů s pracovním zařazením vyšší soudní úředník (ano 21/ne 26) a rejstříkovým vedoucím (ano 33/ ne 48). Zajímavý výsledek pozorujeme u skupiny soudců (ano 36/ ne 9). Jak bylo uvedeno u položky 4., soudci pracují převážně nezávisle, avšak z výzkumu vyplývá, že pravidelná zpětná vazba jim poskytována je. Tuto jim zabezpečují nejen ostatní soudci, ale i ostatní pracovníci soudu a ve velké míře i účastníci řízení a veřejnost. Jedná se tedy o tzv. třistašedesátistupňovou zpětnou vazbu (viz. s. 17).

6. Zaměřuje se na zjištění opět týkající se zpětné vazby, a to možnosti respondentů zpětně se vyjádřit k posouzení jejich pracovního výkonu. Z výsledků je patrné, že téměř polovina dotázaných tuto možnost nemá (48,97%).



Graf 6 Vyjádření k posouzení pracovního výkonu – vlastní zpracování

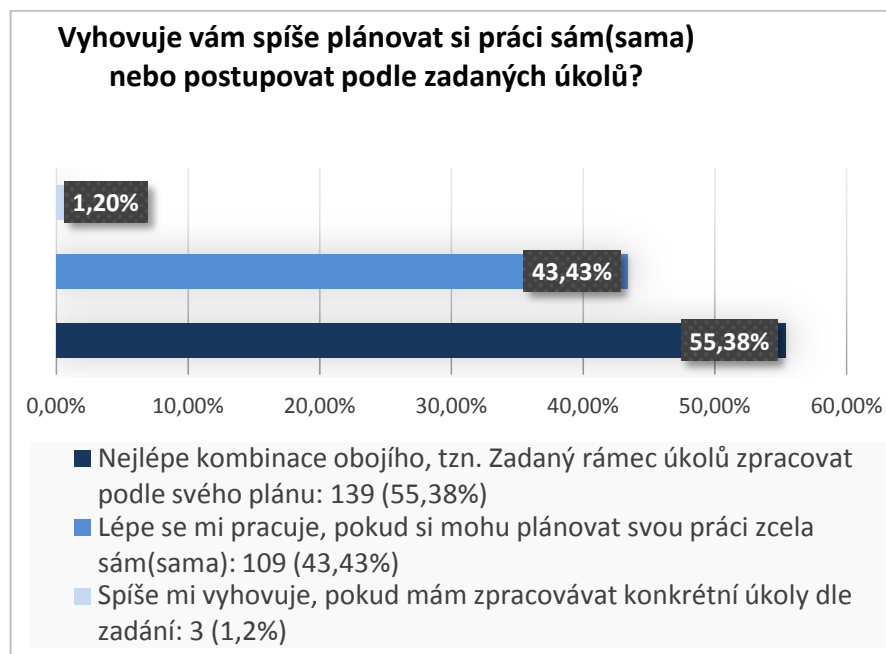
(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Položkou č. 6 bylo sledováno, kolik respondentů má možnost vyjádřit se k posuzování jejich pracovního výkonu v rámci poskytované zpětné vazby. Možnost vyjádřit se k posouzení svého pracovního výkonu má pro pracovníka velký význam, zlepšuje jeho motivaci a přispívá ke zlepšení autoregulace pracovní činnosti. Výsledky průzkumu u jednotlivých respondentů dle jejich pracovního zařazení kopírují data uvedená u tabulky č. 5, což vypovídá mimo jiné o kvalitně prováděné zpětné vazbě.

Postoje k významu rozvoje sebeřízení, důležitost organizace času a práce se stresem

Položky č. 7 až 10 byly zaměřeny na zjištění, jaký zaujímají pracovníci okresních soudů postoj k rozvoji sebeřízení, jakou přikládají důležitost organizaci svého času a s tím související otázka - zda pracují ve stresu.

7. Zjišťuje stanovisko respondentů vztahující se k preferovanému způsobu organizace své práce. Podíl respondentů, kteří preferují zcela samostatnou práci, na základě svého individuálního plánování činí 43,43% (varianta a). Naopak ti, kteří svou činnosti nejraději věnují zpracovávání zadaných úkolů, činí pouze 1,2% (varianta c). Nejvíce respondentů (55,38%) odpovědělo, že jim nejlépe vyhovuje kombinace předchozích variant způsobů práce, tj. v rámci zadaného rámce úkolů zpracovávat jednotlivé úkony dle svého plánu (varianta b).

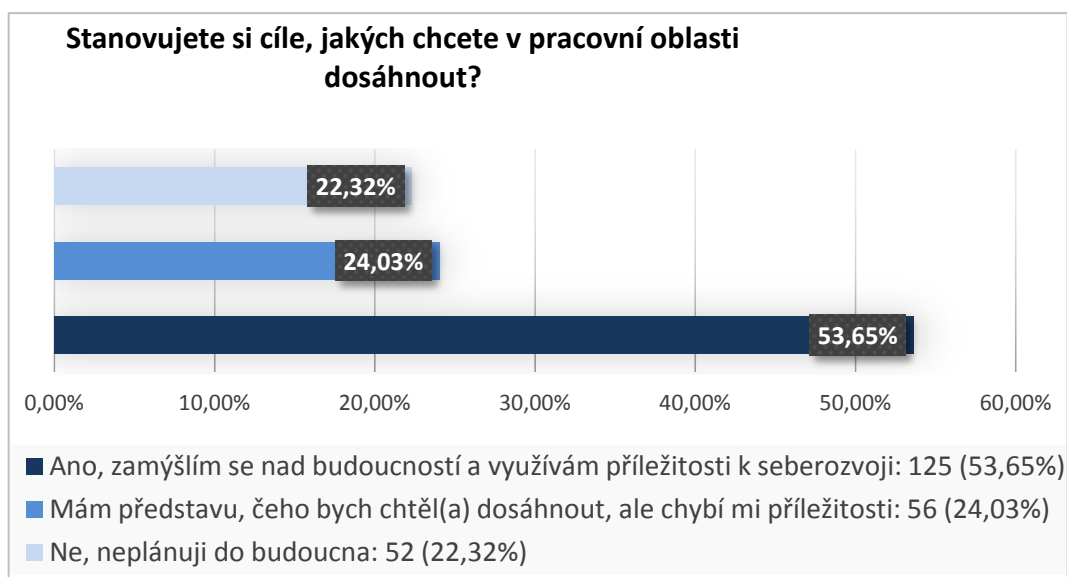


Graf 7 Organizace práce – vlastní zpracování

(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Položka č. 7. Z grafu č. 7 jednoznačně vyplývá, že respondenti preferují individuální organizaci práce (varianta a, varianta b) oproti zpracovávání úkolů zadaných druhou osobou (varianta c). Dle jednotlivých pracovních zařazení si organizují zcela samostatně práci zejména soudci (37 ze 49), což vyplývá z náplně jejich pracovního zařazení a vedoucí pozice v organizaci. V rámci zadaného rámce úkolů si nejraději organizují práci rejstříkové vedoucí, zapisovatelky a vedoucí kanceláře (57 z 81) a vyšší soudní úředníci (29 ze 47). U asistentů soudce bylo pro zcela samostatné organizování práce 16 respondentů z celkového počtu 27, 11 zvolilo variantu b).

8. Stanovujete si cíle, jakých chcete v pracovní oblasti dosáhnout? Nejvíce respondentů vybralo variantu a, tedy zabývají se budoucností, stanovují si pracovní cíle a využívají příležitosti k seberozvoji (53,65%). 24,03% respondentů má představu o budoucnosti, ale chybí jim příležitosti (varianta b) a 22,32% odpovědělo, že se plánováním nezabývají (varianta c).

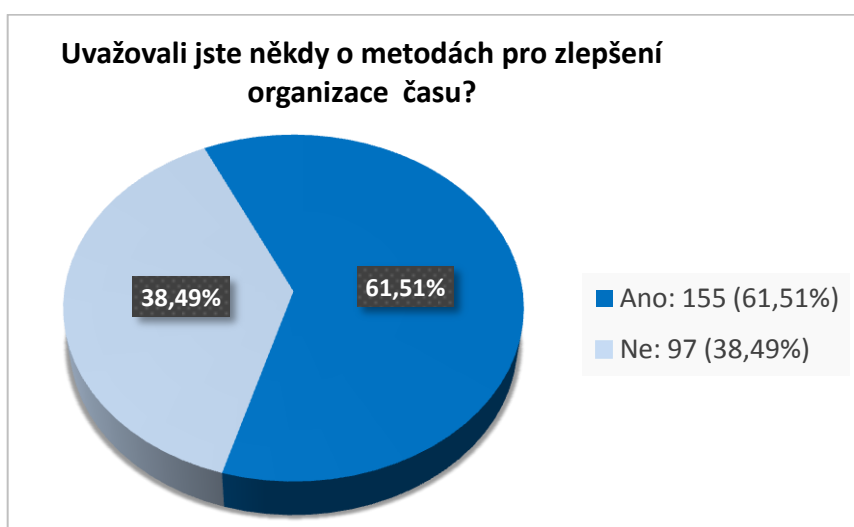


*Graf 8 Plánování budoucnosti a využívání příležitostí – vlastní zpracování
(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)*

Položka č. 8 je zaměřena na plánování, stanovení cílů a využívání příležitostí v pracovní oblasti. Více než polovina z celkového počtu respondentů se plánováním profesní budoucnosti zabývá a využívají příležitosti, které napomáhají jejich rozvoji (56,65%). Poměrně vysoké je však i procento těch, kteří se budoucností nezabývají (22,32%). Tento výsledek

může být zapříčiněn jednak poměrně obtížnou změnou pracovní role v organizaci, která je hierarchicky uspořádána, kde pracovní pozice se váží na konkrétní ukončené formální vzdělání. Důvodem může však být i očekávaný konec profesní dráhy u starších pracovníků. Rozdíly ve výsledku dle jednotlivých pracovních pozic nebyly významné, vyjma asistentů soudců, kdy vybralo variantu a 26 z celkového počtu 27.

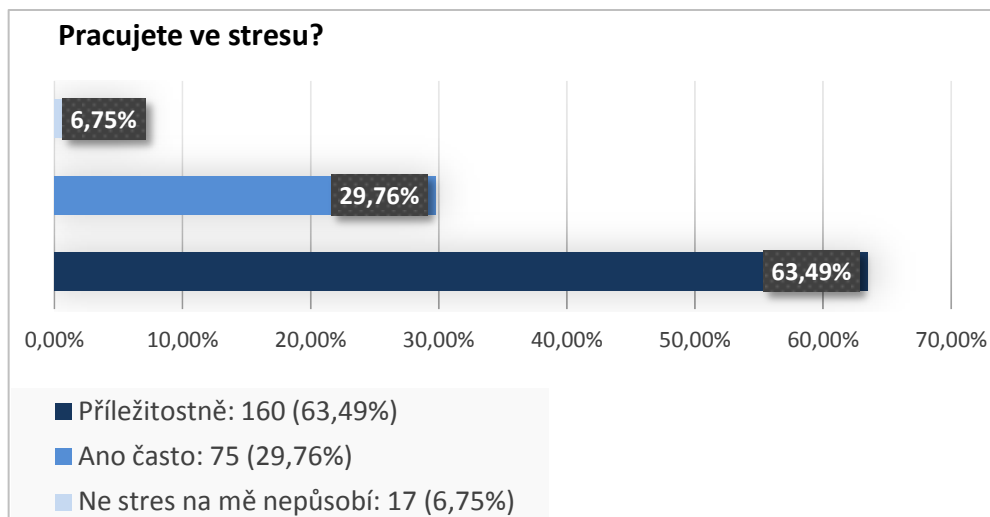
9. Metodami pro zlepšení organizace času se zabývalo 61,51% z celkového počtu respondentů, záporně odpovědělo 38,49% z nich.



*Graf 9 Metody zlepšení organizace času – vlastní zpracování
(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)*

Položka č. 9 zjišťuje, zda respondenty zajímá organizace času a chtěli se v této oblasti vzdělávat. S ohledem na výsledek u položky č. 7 lze usuzovat, že vzdělání a individuální dovednosti v oblasti organizace času jsou pro respondenty užitečné. Na organizaci času dále navazuje položka č. 10 zabývající se otázkou práce ve stresu a položka č. 13 a 14 navazuje dotazem na příčiny časové tísně.

10. Práce pod psychickým tlakem, ve stresu. Nejvíce respondentů (63,49%) uvedlo, že pociťují stres v práci příležitostně (varianta b). Často pracuje ve stresu (varianta a) 29,76% respondentů. Stres v práci vůbec nepociťuje pouze 6,75% pracovníků, kteří odpověděli na tuto otázku.



Graf 10 Práce ve stresu – vlastní zpracování

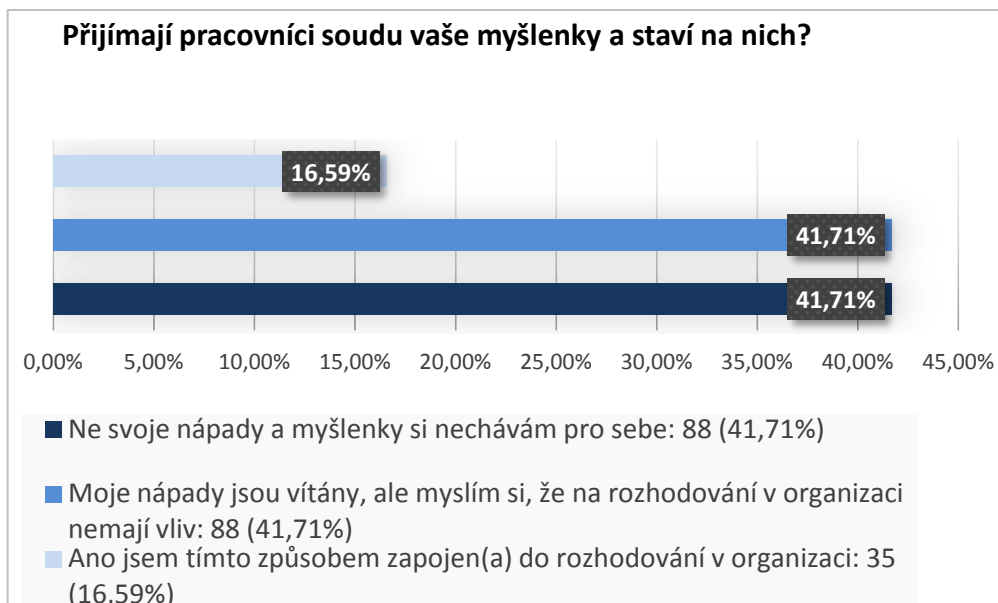
(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Položka č. 10 se zabývá pocitem stresu při práci. Výsledky ukazují, že se stresem na pracovišti se setkává 93,25% respondentů, ovšem 63,49% respondentů pouze příležitostně. Dlouhodobým stresem, který vede k psychickému vyčerpání a může vyústit do syndromu vyhoření (viz. s. 31), není tedy bezprostředně ohrožena většina respondentů. I když výsledek 29,76% pracujících často ve stresu není zanedbatelný.

Názor na přístup organizace k uplatnění autonomie pracovníků

Položky č. 11 až 15 zjišťují názory respondentů na přístup, jaký zaujímá organizace a její vedení k jejich nápadům, invenci. Zda mají možnost vybrat si spolupracovníky, zda jsou nuceni pracovat v časové tísní a pokud ano, čím je dle jejich mínění způsobena.

11. Do rozhodování organizace se svými myšlenkami a nápady zapojuje pouze 16,59% respondentů (varianta a), shodný výsledek 41,71% dosáhly varianty b, c. Respondenti uvedli, že své nápady si nechávají pro sebe (41,71%) nebo jsou názoru, že organizace jejich invenci podporuje, ale při rozhodování k jejich myšlenkám nepřihlíží (41,71%).



Graf 11 Přístup organizace k invenci pracovníků – vlastní zpracování

(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Položkou č. 11 bylo sledováno, kolik respondentů má zato, že okresní soud a jeho vedení vítá invenci svých pracovníků a zapojuje je do rozhodování organizace. Přitom sdílení nápadů, postupů a nových myšlenek vede k pocitu uznání a respektu u pracovníků a pomáhá posilovat vzájemnou důvěru (s. 38).

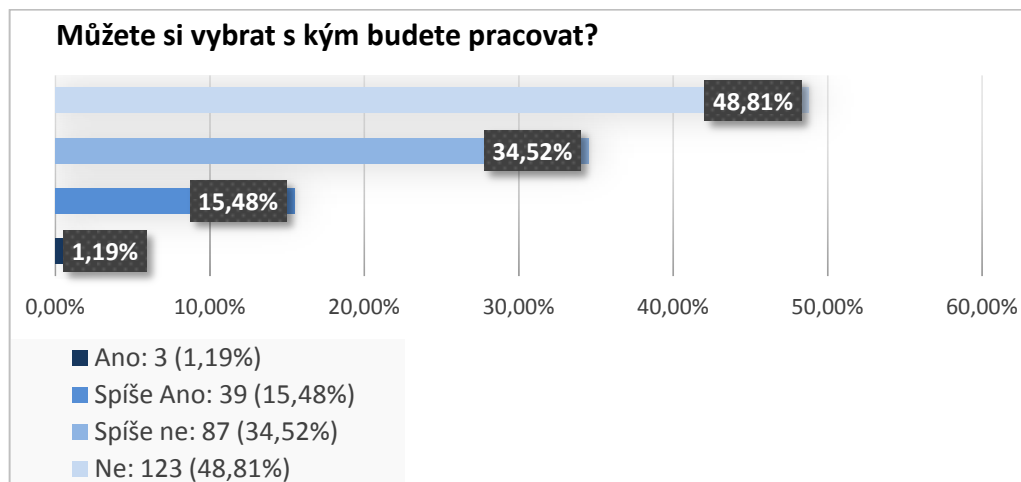
Dle uvedeného pracovního zařazení odpověděli respondenti následujícím způsobem:

	Varianta a	Varianta b	Varianta c
Rejstříková vedoucí (zapisovatelka, vedoucí kanceláře)	2	28	32
Vyšší soudní úředník	1	22	16
Asistent soudce	3	7	16
Soudce	16	14	11
Ostatní	13	17	13
Suma	35	88	88

Tabulka 3 Přístup organizace k invenci pracovníků – vlastní zpracování

(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

12. Můžete si vybrat, s kým chcete pracovat? Jednoznačně ne odpovědělo 48,81% respondentů, spíše ne 34,52% respondentů. Odpověď ano vybralo pouze 1,19%, spíše ano 15,48% respondentů.

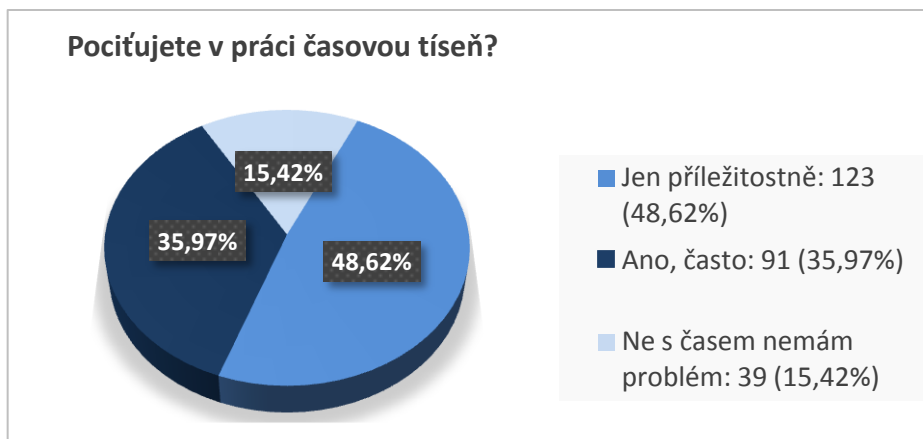


Graf 12 Možnost vybrat si spolupracovníky – vlastní zpracování

(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Položka č. 12 zjišťuje, zda organizace umožňuje pracovníkům podílet se na výběru lidí, se kterými budou spolupracovat. Pokud mohou pracovníci zasahovat do výběru pracovních týmů, nabývají pocitu respektu a uznání, což působí motivačně a má pozitivní vliv na individuální pracovní výkon. Individuální rozvoj pracovníků je oblast, na kterou by se (nejen) organizace, jejich cílem není dosažení zisku, měly zaměřit (s. 38).

13. Práce v časové tísní. Nejvíce respondentů (48,62%) uvedlo, že časovou tíseň pocítují v práci příležitostně (varianta b). Často se potýká s nedostatkem času (varianta a) 35,97% respondentů. Časovou tíseň vůbec nepocítuje pouze 15,42% pracovníků, kteří tuto otázku zodpověděli.

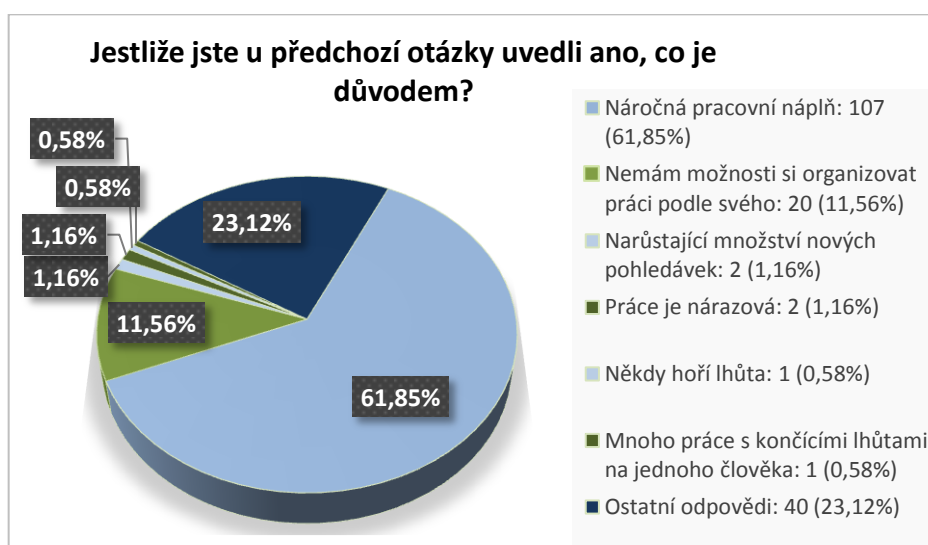


Graf 13 Práce v časové tísně – vlastní zpracování

(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Položka č. 13 se zaměřuje na zjištění, jak často vnímají respondenti při pracovní činnosti časovou tíseň. Tato otázka navazuje na položku zabývající se pocity stresu č. 10 a položku č. 9 týkající se metod organizace času. Výsledky korespondují se zjištěními u položky č. 10, potvrzují tak východiska teoretické části (s. 31), že mimo jiné časový deficit (nedostatek času k činnosti nebo rozhodování) působí jako spouštěč stresu.

14. Navazuje na položku č. 13 a zjišťuje důvody, pro které se ti respondenti, kteří uvedli v předchozí otázce ano, cítí pod časovým tlakem. Příčinu v náročnosti pracovní náplně vidí 61,48% respondentů. 11,56% odpovědělo, že spatřují důvod práce v časové tísně v tom, že si nemohou sami organizovat čas.

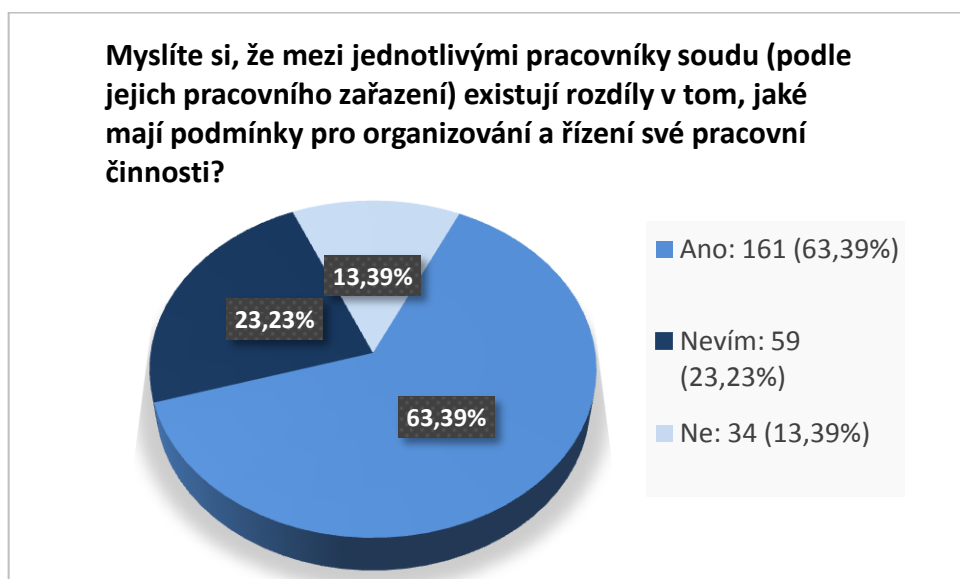


Graf 14 Důvody časové tísně – vlastní zpracování

(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)

Položkou č. 14 byly rozvedeny důvody pro pocity časové tísně během výkonu práce. Nejčastěji uváděným důvodem byla náročnost pracovní náplně (61,85%). Poměrně významný podíl (23%) respondentů však využil možnost uvést svůj individuální důvod pro pocit časové tísně, přičemž odpovědi se týkaly typově těchto problémových situací: nárazovost úkolů, nepředvídatelnost práce, časově limitované termíny, nerovnoměrné pracovní zatížení v senátech, příliš mnoho skončených spisů najednou a další. 11,56% respondentů považuje za příčinu časové tísně v práci v tom, že si nemohou sami organizovat čas.

15. Myslíte si, že mezi jednotlivými pracovníky soudu (dle jejich pracovního zařazení) existují rozdíly v tom, jaké mají podmínky pro organizování a řízení své pracovní činnosti? 63,39% respondentů odpovědělo ano, 23,23% neví, záporně se vyjádřilo 13,39% respondentů.



*Graf 15 Vnímání rozdílů v možnosti autoregulace – vlastní zpracování
(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)*

Položka č. 15 zjišťuje názor respondentů na úroveň v možnosti autoregulace pracovní činnosti napříč celou organizací, dle pracovního zařazení. Výsledky prokazují, že většina respondentů (63,39%) má za to, že rozdíly v této oblasti mezi pracovními zařazeními existují. 23,23% respondentů uvedlo, že neví. Pouze 13,39% pracovníků, kteří se výzkumu zúčastnili, rozdíly v dotazované oblasti nevnímají.

Dle uvedeného pracovního zařazení odpověděli respondenti následujícím způsobem:

	Ano	Ne	Nevím
Rejstříková vedoucí (zapisovatelka, vedoucí kanceláře)	58	7	15
Vyšší soudní úředník	28	7	12
Asistent soudce	3	7	16
Soudce	29	11	9
Ostatní	43	2	7
Suma	161	34	59

*Tabulka 4 Přístup organizace k invenci pracovníků – vlastní zpracování
(zdroj: vlastní výzkum realizovaný na okresních soudech v České republice v prosinci 2015 a lednu 2016)*

6 SHRUTÍ VÝSLEDKŮ VÝZKUMU

Výzkumný projekt byl zaměřen na zjištění, jaký názor mají pracovníci okresních soudů na úroveň podmínek pro autoregulaci při své pracovní činnosti. Jednotlivé aspekty vnímání podmínek autoregulace při výkonu práce byly členěny do třech oblastí. Možnost pracovníků podílet se na plánování, řízení a hodnocení svého pracovního výkonu, dále vnímání důležitosti organizace času, práce ve stresu a poslední oblast zaměřená na přístup okresního soudu jako organizace působící v soudnictví, její podporu autonomie pracovníků. V praktické části byly zkoumány zejména názory pracovníků, jejich vnímání úrovně uvedených podmínek.

Výzkumem jsme si odpověděli na výzkumné otázky:

Jakou mají pracovníci okresních soudů možnost podílet se na plánování, řízení a hodnocení svého pracovního výkonu?

K zodpovězení této výzkumné otázky byly klíčové dotazníkové položky č. 3 až 6. Z výsledků výzkumu vyplývá, že celkového počtu 204 respondentů zařazených v pracovní pozici soudce, asistent soudce, vyšší soudní úřední a rejstříková vedoucí (případně zapisovatelka a vedoucí kanceláře) odpovědělo pouze 23 respondentů záporně, proto je výsledek uspokojivý. Pokud respondenti ve vyšší míře odpovídali, že náplň své práce nemají určenu, znamenalo by to nejen, že pracovníci neznají právní předpisy vztahující se ke svému pracovnímu zařazení, tudíž jejich nekompetentnost ale i jejich nejistotu, která brání cílenému plánování pracovního výkonu. Méně uspokojivý je výsledek zaznamenaný u položky č. 4, která zjišťovala, zda mohou pracovníci okresních soudů ovlivnit náplň své práce, dotvářet její obsah. 65,99% respondentů se nemá možnost dohodnout na tom, co bude náplní jejich pracovní činnosti. Co se týká hodnocení pracovního výkonu, více než polovina respondentů uvedla, že dostává pravidelnou zpětnou vazbu vztahující se k jejich pracovnímu výkonu. Opět nadpoloviční většina (51,03%) se k posouzení jejich pracovního výkonu má možnost vyjádřit.

Co se týká možnosti pro pracovníky podílet se na plánování, řízení a hodnocení pracovní výkonu můžeme konstatovat, že respondenti mají náplň své pracovní role definovanou, ale většina z nich nemá možnost podílet se na plánování pracovní náplně a dotvářet ji dohodou. Pouze 56,16% respondentů dostává pravidelnou zpětnou vazbu, 51,03% respondentů se k této zpětné vazbě může vyjádřit.

Vnímají pracovníci okresních soudů důležitost rozvoje sebeřízení a organizace času?

Více než polovina respondentů, kteří odpověděli na otázku položky č. 8 dotazníku, se zabývá plánováním profesní budoucnosti a využívají příležitosti, které napomáhají jejich rozvoji (56,65%). 24,03% odpovědělo, že jim chybí příležitosti k dosažení svých cílů. Položka dotazníku č. 7 zjišťovala preferovaný způsob práce respondentů. Z výsledků jednoznačně vyplývá, že respondenti preferují individuální organizaci práce oproti zpracovávání úkolů zadaných druhou osobou. Většina respondentů se již zabývala metodami zlepšení organizace času.

Z výsledků výzkumu dle položek dotazníku č. 7 až 9 vyplývá, že respondenti se zabývají plánováním profesní budoucnosti a pokud mají příležitosti k jejich rozvoji, využívají je. Většina se již zajímala o metody zlepšení organizace času. Preferovaný způsob organizace práce mezi respondenty je jednoznačně individuální organizace práce. Lze proto říci, že seberozvoj a zlepšování organizace času vnímají respondenti jako důležité.

Setkávají se pracovníci okresních soudů s prací v časové tísní a stresu?

K této výzkumné otázce se z dotazníku vztahuje položka č. 10, 13 a č. 14. Na otázku, zda se respondenti setkávají se stresem, odpovědělo kladně 93,25% respondentů, ovšem 63,49% respondentů pouze příležitostně. Chronickým stresem není tedy bezprostředně ohrožena většina respondentů. I když výsledek 29,76% pracujících ve stresu často není zanedbatelný. S prací v časové tísní se setkává příležitostně 48,62% respondentů, 35,97% uvedlo, že se potýká s nedostatkem času často. Výsledky zjištěné u položky týkající se práce ve stresu a časové tísní spolu korespondují, což potvrzuje východiska teoretické části (s. 31), že mimo jiné časový deficit (nedostatek času k činnosti nebo rozhodování) působí jako spouštěč stresu. Položka č. 14 pak rozvádí důvody pro pocity časové tísně během výkonu práce. Nejčastěji uváděným důvodem byla náročnost pracovní náplně (61,85%). Individuálně uváděné důvody směřovaly k příčinám v nárazovosti úkolů, nepředvídatelnosti množství práce, plnění daných termínů a další.

Zjistili jsme, že respondenti se s prací v časové tísní a stresu jednoznačně setkávají. Za pozitivní zjištění však můžeme považovat, že jde u většiny z nich o nárazový, příležitostný stres, nejsou vystaveni dlouhodobému psychickému tlaku. Časová tíseň je při plnění pracovních úkolů způsobena dle názoru respondentů náročností vlastní pracovní náplně a také nárazovostí práce, kdy množství práce nelze předvídat a není možné si ji proto individuálně organizovat.

Jaký mají pracovníci okresních soudů názor na přístup soudu k uplatňování jejich autonomie?

K zodpovězení výzkumné otázky byly směřovány položky dotazníku č. 11, 12, 15 a částečně položka č. 14. Položkou č. 11 bylo zjištěno, že pouze 16,59% respondentů má zato, že mají možnost být do rozhodování organizace zapojeni a přispívají svými myšlenkami a nápady. Shodného výsledku (41,71%) dosáhli ti, kteří si své myšlenky nechávají jen pro sebe nebo jsou názoru, že organizace jejich invenci sice podporuje, ale k jejich nápadům nepřihlíží. Z výsledků zjištěných položkou č. 12 pak vyplývá, že skoro polovina respondentů nemá žádnou možnost ovlivnit, s kým bude spolupracovat. 34,52% respondentů pak uvedlo, že tuto možnost spíše nemá. K výzkumné otázce se vztahuje částečně i položka č. 14, která se zabývá příčinami práce v časové tísní. Respondenti, kteří se setkávají s prací v časové tísní z toho důvodu, že nemají možnost si organizovat práci sami, však bylo méně než 12%, důvody tedy většinou jsou způsobeny náročnou pracovní náplní či nárazovostí práce, což není v přímé kompetenci organizace.

Položka č. 15 se vztahovala ke zjištění, zda si respondenti myslí, že mezi jednotlivými pracovníky soudu (podle jejich pracovního zařazení) existují rozdíly v tom, jaké mají podmínky pro organizování své pracovní činnosti. Výsledky nebyly příliš překvapivé, když pouze 13,39% respondentů uvedlo, že, rozdíly v dotazované oblasti nevnímají.

Bylo zjištěno, že respondenti vnímají rozdíly v možnosti organizovat a řídit svou činnost mezi jednotlivými pracovními zařazeními, nejvýznamněji u skupiny s pracovním zařazením rejstříková vedoucí (zapisovatelka, vedoucí kanceláře) a vyšší soudní úředník. Tyto výsledky podporují i zjištění položkami č. 4, 5, 7 a 11. Za negativní výsledek můžeme považovat skutečnost, že 83,42% respondentů je názoru, že nemají možnost ovlivnit rozhodování organizace svými názory. Také více než polovina respondentů nemá možnost ovlivnit, s kým bude pracovat, dalších 34,52% tvrdí, že tuto možnost spíše nemají.

6.1 Doporučení pro praxi

Při výzkumu, který byl proveden se zaměřením na zjištění názoru pracovníků okresních soudů na úroveň podmínek pro autoregulaci při své pracovní činnosti, byly zjištěny důležité poznatky.

Můžeme konstatovat, že pracovníci okresních soudů jsou seznámeni s obsahem svého pracovního místa. **Nemají však možnost část pracovní náplně sjednat dohodou.** Pokud je pracovní místo definováno pouze popisem, není individualizované, ale příliš nepružné a normativní. Popisu pracovního místa se nelze vyhnout u pracovníků okresního soudu zařazených v pracovní pozici soudce, asistent soudce, vyšší soudní úřední a rejstříková vedoucí (případně zapisovatelka a vedoucí kanceláře), protože pro tato pracovní zařazení je popis práce definován právními předpisy. Tyto právní normy však zčásti zahrnují výčet pracovních úkonů uvedených fakultativně (netýká se soudců), a zde spatřujeme prostor pro uzavření dohody o pracovním výkonu. Domníváme se tedy, že definice pracovního místa by pak měla tvořit určitou „základnu“ pro následnou dohodu o náplni pracovní role a plánování pracovního výkonu. Zejména respondenti s pracovním zařazením rejstříková vedoucí (zapisovatelka, vedoucí kanceláře) nemají možnost tuto dohodu uzavřít.

Pro autoregulaci pracovní činnosti má velký význam poskytování pravidelné zpětné vazby a také možnost pracovníka se k tomuto posuzování jeho pracovního výkonu vyjádřit. **Téměř polovině respondentů se pravidelné zpětné vazby nedostává.** Nejpočetnější skupinou dle pracovního zařazení jsou vyšší soudní úředníci a rejstříkové vedoucí (zapisovatelka, vedoucí kanceláře).

Preferovaný způsob organizace práce mezi pracovníky okresních soudů je jednoznačně individuální organizace práce. Pokud se pracovníci setkávají v práci s **časovou tísní a stresem**, je to způsobeno náročností vlastní pracovní náplně a také **nárazovostí práce**, kdy množství práce nelze předvídat a není možné si ji proto individuálně organizovat. Okresních soudy by proto měly v rámci organizace práce vytvářet adekvátní časové a personální rezervy tak, aby bylo možné reagovat na momentální zvýšené množství práce a tím předcházet nejen stresu u pracovníků a zajistit tak i plynulý chod soudních řízení.

Pracovníci okresních soudů ve velké míře nesdělují svá stanoviska, názory a myšlenky vedení organizace. I pokud jsou názoru, že jsou jejich názory vítány, nabývají dojmu, že k nim organizace při rozhodování nepřihlíží. Většina pracovníků uvedla, že nemá možnost ovlivnit to, s kým bude pracovat. Domníváme se, že sdílení nápadů a nových myšlenek vede k pocitu uznání a respektu u pracovníků a pomáhá posilovat vzájemnou důvěru. Ta působí motivačně a má pozitivní vliv na individuální pracovní výkon a potažmo na výsledky celé organizace. Okresní soudy by proto měly svou pozornost zaměřit na **individuální rozvoj pracovníků**. **Personální práce u okresních soudů** by se měla zaměřit nejen na výběr pracovníků, řízení jejich pracovního výkonu a odměňování, ale i na péči o pracovní

vztahy, rozvoj pracovníků – plány osobního rozvoje, rotací pracovníků, zpětnou vazbou. Pracovníky je třeba zapojit do procesů rozhodování v organizaci, zvyšovat jejich angažovanost. Na základě provedeného šetření je třeba zaměřit pozornost zejména na zaměstnance v pracovním zařazení rejstříková vedoucí (zapisovatelka, vedoucí kanceláře) a vyšší soudní úředník.

ZÁVĚR

Cílem této bakalářské práce bylo stručně představit oblast podmínek při výkonu pracovní činnosti. Seznámení se základními pojmy, které se vztahují k pracovnímu výkonu. Plánování pracovního výkonu, jeho řízení a hodnocení. Pozornost byla věnována poskytování zpětné vazby. Pochopení základů individuální organizace času, práce se stresem. Navazoval popis systému soudů v České republice, organizace práce okresních soudů se zaměřením na personální strukturu. Postavení soudnictví v systému státního sektoru.

Součástí této práce byl realizovaný výzkum zaměřený na zjištění názoru pracovníků okresních soudů na úroveň podmínek k autoregulaci své činnosti při výkonu práce. Bylo zjištěno, že pracovníci ve větší míře nemají možnost sjednat si dohodou náplň své pracovní role, jsou vázáni definovaným popisem pracovního místa dle platných právních předpisů. Téměř polovině pracovníků není poskytována pravidelná zpětná vazba. Preferovaný způsob organizace práce mezi pracovníky okresních soudů je jednoznačně individuální organizace práce. Pokud pociťují při práci stres či časovou tíseň, tak je to spíše nárazově z důvodu náročnosti pracovní náplně a velké míře také z důvodu, že si neměli možnost práci individuálně zorganizovat. Seberozvoj a zlepšování organizace času vnímají respondenti jako důležité. Co se týká přístupu samotné organizace okresních soudů, pracovníci se necítí zapojeni do procesu rozhodování v organizaci, své názory vedení soudu nesdělují a nemají možnost podílet se na výběru svých spolupracovníků. Podmínky pro uplatnění autoregulace jsou mezi jednotlivými pracovními zařazeními však rozdílné, což vnímají zejména pracovníci v pracovním zařazení rejstříková vedoucí (zapisovatelka, vedoucí kanceláře) a vyšší soudní úředník.

Personální práce u okresních soudů by se jednoznačně zaměřit na rozvoj individuálního přístupu k pracovníkům. Z výsledků výzkumu je patrné, že pracovníci pokládají za důležité pracovat na profesním rozvoji, preferují samostatnou organizaci své práce. Je proto důležité poskytnout jim podmínky pro tento rozvoj, a to nejen poskytování pravidelné zpětné vazby, ale i udržováním motivace a zapojením do procesů rozhodování probíhajících v organizaci. Ve státním sektoru, kde je dlouhodobě nedostatek finančních prostředků, je třeba zajišťovat motivaci jinými než finančními zdroji. Je možné se však inspirovat neziskovým sektorem, který motivuje své pracovníky vědomím společného cíle, poslání, budováním a udržováním vzájemné důvěry. Soudnictví díky své specifické organizaci a zásadám má tak možnost implementovat nejen některé poznatky z oblasti řízení ziskového

sektoru s cílem profesionalizovat personální činnosti vedoucí ke zvýšení pracovního výkonu, je stejně tak může využít některé prvky ze zásad řízení neziskových organizací.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ARMSTRONG, Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi: cesta k efektivitě a výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Fragment, 2011, 400 s. ISBN 978-80-253-1198-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Praha: Grada Publishing, 2015, 920 stran. ISBN 978-80-247-5258-7.
- [3] BEDRNOVÁ, Eva. *Management osobního rozvoje: duševní hygiena, sebeřízení a efektivní životní styl*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2009, 359 s. ISBN 978-80-7261-198-0.
- [4] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [5] BISCHOF, Anita a Klaus BISCHOF. *Aktivní sebeřízení: jak získat kontrolu nad svým časem a prací*. Praha: Grada, 2003, 118 s. ISBN 8024706474.
- [6] DRUCKER, Peter Ferdinand. *Řízení neziskových organizací: praxe a principy*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1994, 184 s. ISBN 80-85603-38-1.
- [7] ECKHARDTOVÁ, Dita. *Life management: jak získat více času, energie a pořádku v životě*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 161 s. ISBN 80-247-1488-4.
- [8] HRBÁČKOVÁ, Karla. *Kognitivní a nonkognitivní determinanty rozvoje autoregulace učení studentů: Karla Hrbáčková a kolektiv autorů*. Brno: Paido, 2010, 124 s. ISBN 978-80-7315-214-7
- [9] CHRÁSKA, Miroslav, 2007. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1369-4.
- [10] MIKULÁŠTÍK, Milan. *Manažerská psychologie*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 380 s. ISBN 978-80-247-1349-6.
- [11] MUŽÍK, Jaroslav. *Edukace řídicích dovedností: people management*. Vyd. 1. Praha: ASPI, 2008, 148 s. ISBN 978-80-7357-341-6.
- [12] PACOVSKÝ, Petr. *Člověk a čas: time management IV. generace*. 1. vyd. Praha: Grada, 2006, 259 s. ISBN 80-247-1701-8.
- [13] PLAMÍNEK, Jiří. *Sebepoznání, sebeřízení a stres: praktický atlas sebezvládnání*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2008, 178 s. ISBN 978-80-247-2593-2.

- [14] PLAMÍNEK, Jiří. *Řízení neziskových organizací: první český rádce pro pracovníky v občanských sdruženích, nadacích, obecně prospěšných společnostech, školách, církvích a zdravotnických zařízeních*. 1. vyd. Praha: Nadace Lotos, 1996, 186 s.
- [15] PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014, 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.
- [16] SCHELLEOVÁ, Ilona a Karel SCHELLE. *Soudnictví: (historie, současnost a perspektivy)*. 1. vyd. Praha: Eurolex Bohemia, 2004, 592 s. ISBN 80-86432-65-3.
- [17] SCHELLEOVÁ, Ilona. *Organizace soudnictví, notářství a advokacie*. Brno: Doplněk, 1993, 171 s. Edice učebnic Právnické fakulty Masarykovy univerzity v Brně. ISBN 80-85765-15-2.
- [18] ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. *Úspěšná nezisková organizace*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 155 s. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4041-6.
- [19] VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 159 s. ISBN 978-80-247-1770-8.

Zákony:

- [1] ČESKO. Zákon č. 6/2002 Sb. ze dne 30. 11. 2001 O soudech, soudcích, přísedících a státní správě soudu o změně některých dalších zákonů, v platném znění. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2001
- [2] ČESKO. Zákon č. 121/2008 Sb. ze dne 19. 3. 2008 O vyšších soudních úřednících a vyšších úřednících státního zastupitelství a o změně souvisejících zákonů, v platném znění. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2008

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

ČR Česká republika

např. například

Sb. sbírky

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 <i>Matice pracovního výkonu</i>	16
Obrázek 2 <i>Graf čtyř kvadrantů</i>	24
Graf 1 Pohlaví – vlastní zpracování	41
Graf 2 Pracovní pozice – vlastní zpracování	42
Graf 3 Definice náplně práce – vlastní zpracování	43
Graf 4 Dohoda o náplni pracovní role – vlastní zpracování	44
Graf 5 Pravidelná zpětná vazba – vlastní zpracování	45
Graf 6 Vyjádření k posouzení pracovního výkonu – vlastní zpracování	46
Graf 7 Organizace práce – vlastní zpracování	47
Graf 8 Plánování budoucnosti a využívání příležitostí – vlastní zpracování	48
Graf 9 Metody zlepšení organizace času – vlastní zpracování	49
Graf 10 Práce ve stresu – vlastní zpracování	50
Graf 11 Přístup organizace k invenci pracovníků – vlastní zpracování	51
Graf 12 Možnost vybrat si spolupracovníky – vlastní zpracování	52
Graf 13 Práce v časové tísně – vlastní zpracování	53
Graf 14 Důvody časové tísně – vlastní zpracování	53
Graf 15 Vnímání rozdílů v možnosti autoregulace – vlastní zpracování	54

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Dohoda o náplni pracovní role – vlastní zpracování	44
Tabulka 2 Pravidelná zpětná vazba – vlastní zpracování	46
Tabulka 3 Přístup organizace k invenci pracovníků – vlastní zpracování.....	51
Tabulka 4 Přístup organizace k invenci pracovníků – vlastní zpracování.....	55

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P1 vzor dotazníku

PŘÍLOHA P I: VZOR DOTAZNÍKU

Vážení respondenti,

Jmenuji se Gabriela Keřtová, studuji třetí ročník oboru andragogika v profilaci na řízení lidských zdrojů v neziskové sféře na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. Pro svou bakalářskou práci na téma *Podmínky pro uplatnění autoregulace při výkonu pracovní činnosti u okresních soudů* si Vás dovoluji požádat o vyplnění níže uvedeného dotazníku. Veškeré Vámi uvedené údaje jsou zcela anonymní a budou použity výhradně pro účely této práce. Prosím o pravdivé vyplnění, jehož výsledkem budou validní informace, z kterých bude možné vyčíst názor pracovníků okresních soudů na to, jaké mají v současnosti podmínky pro organizování a řízení své pracovní činnosti.

1) Muž/žena

- muž
- žena

2) Jaké je Vaše pracovní zařazení?

- zapisovatelka
- vedoucí kanceláře (rejstříková vedoucí)
- vyšší soudní úředník
- asistent soudce
- soudce
- jiné doplňte odpověď do rámečku

--

3) Máte jasně definováno, co je náplň Vaší práce?

- ano
- ne

4) Je náplň Vaší práce výsledkem dohody, můžete její obsah ovlivnit?

- ano
- ne

5) Dostáváte pravidelně zpětnou vazbu ohledně Vašeho pracovního výkonu?

- ano
- ne

6) Máte možnost se vyjádřit k posuzování Vašeho pracovního výkonu?

- ano
- ne

7) Vyhovuje Vám spíše plánovat si práci sám (a) nebo postupovat podle zadaných úkolů?

- lépe se mi pracuje, pokud si mohu plánovat svou práci zcela sám (sama)
- spíše mi vyhovuje, pokud mám zpracovávat konkrétní úkoly dle zadání
- nejlépe kombinace obojího, tzn. zadaný rámec úkolů zpracovat podle svého plánu

8) Stanovujete si cíle, jakých chcete v pracovní oblasti dosáhnout?

- ano, zamýšlím se nad budoucností a využívám příležitosti k seberozvoji
- mám představu, čeho bych chtěl (a) dosáhnout, ale chybí mi příležitosti
- ne, neplánuji do budoucna

9) Uvažovali jste někdy o metodách pro zlepšení organizace času?

- ano
- ne

10) Pracujete ve stresu?

- ano, často
- příležitostně
- ne, stres na mě nepůsobí

11) Přijímají pracovníci vedení soudu vaše nápady a myšlenky a staví na nich?

- ano, jsem tímto způsobem zapojen (a) do rozhodování v organizaci
- moje nápady jsou vítány, ale myslím si, že na rozhodování v organizaci nemají vliv
- ne, moje nápady a myšlenky si nechávám pro sebe

12) Můžete si vybrat, s kým chcete pracovat?

- ano
- spíše ano
- spíše ne
- ne

13) Pociťujete v práci časovou tíseň?

- ano, často
- jen příležitostně
- ne, s časem nemám problém

14) Jestliže jste u předchozí otázky uvedli ano, co je důvodem?

- náročná pracovní náplň
- nemám možnost si organizovat práci podle svého
- jiné

15) Myslíte si, že mezi jednotlivými pracovníky soudu (podle jejich pracovního zařazení) existují rozdíly v tom, jaké mají podmínky pro organizování a řízení své pracovní činnosti?

- ano
- ne
- nevím

Pokud by Vás napadlo něco k tématu, co by Vám pomohlo zlepšit podmínky pro autoregulaci při výkonu práce nebo jiné poznatky, můžete sem připojit pár slov.

Děkuji Vám za vyplnění dotazníku a čas, který jste tomu věnovali.