

**Měření spokojenosti zaměstnanců  
Úřadu práce ČR, Kontaktního pracoviště  
Otrokovice**

Lucie Pišťková

---

Bakalářská práce  
2016



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta multimediálních komunikací  
Ústav marketingových komunikací  
akademický rok: 2015/2016

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Lucie Pištková**  
Osobní číslo: **K11457**  
Studijní program: **B7202 Mediální a komunikační studia**  
Studijní obor: **Marketingové komunikace**  
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Měření spokojenosti zaměstnanců Úřadu práce, Kontaktního pracoviště Otrokovice**

Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte teoretická východiska k tématu. Vymezte základní pojmy v personálním managementu a metody související s měřením spokojenosti zaměstnanců, významem interního marketingu.
2. Stanovte hlavní cíl, metody a výzkumné otázky práce .
3. Stručně charakterizujte personální politiku vybraného subjektu se zaměřením na dané pracoviště.
4. Na základě primárního šetření analyzujte spokojenost zaměstnanců na konkrétním pracovišti. Porovnejte získané výsledky, vyvodte relevantní závěry.
5. Na základě závěrů výzkumů, zhodnoťte míru spokojenosti, formulujte doporučení pro případná zlepšení.

Rozsah bakalářské práce:

Rozsah příloh:

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

**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**

**HOLÁ, Jana. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, c2006, vi, 170 s. ISBN 80-251-1250-0**

**KOTLER, Philip, Dipak C JAIN a Suvit MAESINCEE,. Marketing v pohybu: nový přístup k zisku, růstu a obnově. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2007, 171 s. ISBN 978-80-7261-161-4**

**KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015, 399 s. ISBN 978-80-7261-288-8**

**KOZEL, Roman. Moderní marketingový výzkum. Vyd. 1. Praha: Grada, 2006, 277 s. ISBN 802470966x**

**PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015, 159 stran. ISBN 978-80-247-5515-1**

Vedoucí bakalářské práce:

**doc. PhDr. Dagmar Weberová, Ph.D.**

Ústav marketingových komunikací

Datum zadání bakalářské práce:

**29. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce:

**29. dubna 2016**

Ve Zlíně dne 4. dubna 2016

doc. MgA. Jana Janíková, ArtD.

*děkanka*



doc. Ing. Mgr. Olga Jurášková, Ph.D.

*ředitelka ústavu*

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že

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

Ve Zlíně 20.4.2016.....

LUCIE PŠTKOVÁ  
  
Jméno, příjmení, podpis

<sup>1)</sup> 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 nevyděláčně 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 výtisky, opisy nebo rozmnoženiny.

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

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

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

<sup>3)</sup> 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). Odpirá-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 užit či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

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

## **ABSTRAKT**

Jedním z klíčových faktorů ovlivňujících motivaci zaměstnanců v jejich pracovním prostředí je mzda. Jsou zde ale i další faktory, které mají vliv na motivaci k práci jako takové. Jsou jimi vnitřní politika firmy (vztahy mezi zaměstnanci v rámci oddělení, ale také vztahy mezi zaměstnanci a manažery).

Teoretická část se bude skládat z několika kapitol, se zaměřením na podnikové prostředí. Základy jsou firemní identita, interní public relations, jak fungující, tak nefungující, typy motivace a motivaci celkově jako takovou. Nalezneme zde teorii pro marketingový výzkum. Tato část práce bude doplněna i o metodiku práce.

Vzhledem k tomu, že vlastníkem podniku je stát, působí v různých základnách ve srovnání se soukromě vlastněnou společností. Lidské zdroje jsou zaměřeny na zachycení vztahů zaměstnanců.

Motivace zaměstnanců budou hodnoceny pomocí dotazníku, které byly rozdány mezi pracovníky státního podniku. Výsledky získané z dotazníku ukáží, zda platí v tomto tématu standardní teoretická paradigmat, že motivace k práci je generována pouze z finančního hlediska. Respondenti pracovali jak s otevřenými, tak uzavřenými otázkami.

Klíčová slova:

spokojenost a motivace zaměstnanců, podnikové prostředí, interní public relations, marketingový výzkum

## **ABSTRACT**

One of the key factors influencing employee motivation in their work environment is pro-wages. There are also other features that have an impact on incentives to work as such-it. These include internal company policy (relations between employees within the department, but also the relationships between employees and managers).

The theoretical part will consist of several chapters, focusing on the corporate environment. Foundations are corporate identity, public relations, both functional and dysfunctional. The types of people that we can meet at the hearing, but also we can find a theory for the credit rating marke-research. This part of the work will be completed and the methodology of work.

Since the owner of the company is to become and operate in different bases compared to privately owned companies. Human resources are focused on capturing relationships within the staff.

Employee motivation will be evaluated using questionnaires, which were distributed among great-ers state enterprise. Results obtained from the questionnaire show that applies in this topic standard theoretical paradigms that work motivation is generated only from a financial perspective. Respondents worked with both open and closed questions.

Keywords:

satisfaction and employee motivation, corporate environments, public relations, research the credit rating-marke

## Poděkování

Mé velké poděkování patří především vedoucí mé práce doc. PhDr. Dagmar Weberové Ph.D., která mi radila a pomáhala se všemi úskalími, ve kterých jsem se ocitla při tvorbě bakalářské práce. Mé poděkování patří i všem ostatním vyučujícím, kteří věnovali veškeré své úsilí, aby nás obohatili o spoustu jejich vlastních zkušeností a vědomostí, které v oboru marketingu mají. Mé velké díky patří i všem spolužákům, kteří tvořili můj svět po dobu celého bakalářského studia. Ráda bych poděkovala i všem zaměstnancům Úřadu práce, Kontaktního pracoviště Otrokovice, bez kterých bych téma své bakalářské práce nemohla zrealizovat.

Mé největší díky nepatří nikomu jinému než mým rodičům, kteří mě vždy podporovali ve všem, co dělám. Vždy mě směřují určitým směrem, který i když se mi zpočátku nezamlouvá a v mnoha případech bych se rozhodla zcela jinak, v konečném výsledku jim musím dát za pravdu, že mne cesta, jejich doporučeným směrem, na kterou se vydám, posune vždy dál.

Bez mých rodičů bych nikdy nebyla tam, kde jsem a nikdy by nevznikly tyto řádky. Moc si jich vážím a jsem jim za vše moc vděčná.

## Motto

*„Monolog váš svět zmenšuje. Dialog ho zvětšuje.“*

*Reinhard K. Sprenger*

## Čestné prohlášení

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

Ve Zlíně dne 20.4.2016

.....

Lucie Píšťková

## OBSAH

<b>ÚVOD.....</b>	<b>10</b>
<b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>11</b>
<b>1 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE.....</b>	<b>12</b>
1.1 KOMUNIKACE.....	12
1.2 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT .....	12
1.3 PERSONÁLNÍ MANAGEMENT, PODNIKOVÁ KULTURA A IDENTITA.....	13
1.4 FIREMNÍ IDENTITA .....	13
1.4.1 Důležitost firemní identity .....	14
1.4.2 Složky firemní identity.....	14
1.4.3 Prvky firemní identity .....	15
<b>2 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS .....</b>	<b>16</b>
2.1 FIREMNÍ KULTURA .....	16
2.2 FORMY FIREMNÍ KULTURY .....	16
2.3 INTERNÍ PERSONÁLNÍ MARKETING.....	17
2.4 VNITROPODNIKOVÉ EFEKTY INTERNALS.....	17
- profitují vlastní práci v podniku.....	17
- posiluje se užší vazba spolupracovníků a jejich motivace.....	17
- dobré vazby interních zaměstnanců přináší externí účinky .....	18
2.5 CHARAKTERISTICKÉ PR NÁSTROJE.....	18
<b>3 FUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....</b>	<b>19</b>
3.1 PROJEVY NEFUNKUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE .....	19
3.2 ELIMINACE PŘEKÁŽEK FUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE.....	21
<b>4 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>22</b>
4.1 MOTIVACE .....	22
4.2 TYPY MOTIVACE.....	22
4.3 DRUHY MOTIVACE.....	22
4.4 SELHÁNÍ MOTIVACE .....	23
4.5 DEMOTIVACE .....	24
4.6 MOTIVAČNÍ SYSTÉM A HODNOCENÍ .....	25
4.7 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	25
4.8 VÝSLEDKY ZÍSKANÉ Z JINÝCH VÝZKUMŮ TÝKAJÍCÍ SE MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ .....	26
<b>5 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU .....</b>	<b>29</b>



5.1	KROK PRVNÍ: DEFINOVÁNÍ PROBLÉMU, CÍLE .....	30
5.2	KROK DRUHÝ: ORIENTAČNÍ ANALÝZA SITUACE .....	31
5.3	KROK TŘETÍ: PLÁN VÝZKUMNÉHO (MARKETINGOVÉHO) PROJEKTU .....	31
5.4	KROK ČTVRTÝ: SBĚR ÚDAJŮ .....	32
5.5	KROK PÁTÝ: ZPRACOVÁNÍ SHROMÁŽDĚNÝCH ÚDAJŮ .....	33
5.6	KROK ŠESTÝ: ANALÝZA ÚDAJŮ .....	34
5.7	KROK SEDMÝ: INTERPRETACE VÝSLEDKŮ .....	35
5.8	KROK OSMÝ: ZÁVĚREČNÁ ZPRÁVA A JEJÍ PREZENTACE .....	36
<b>6</b>	<b>METODIKA .....</b>	<b>37</b>
6.1	CÍL PRÁCE .....	37
6.2	VÝZKUMNÁ OTÁZKA .....	37
6.3	METODY VÝZKUMU.....	37
<b>II</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>39</b>
<b>7</b>	<b>ÚŘAD PRÁCE ČR.....</b>	<b>40</b>
7.1	HISTORIE ÚŘADU PRÁCE .....	40
7.2	POVINNOSTI KONTAKTNÍCH PRACOVÍŠŤ.....	41
7.3	POVINNOSTI KRAJSKÝCH POBOČEK.....	42
7.4	POVINNOSTI GENERÁLNÍHO ŘEDITELSTVÍ .....	43
<b>8</b>	<b>ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ .....</b>	<b>45</b>
<b>9</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ S VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM.....</b>	<b>65</b>
<b>10</b>	<b>SHRUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZOVÁNÍ A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ .....</b>	<b>66</b>
10.1	KONTAKTNÍHO PRACOVÍŠTĚ OTROKOVICE CELKOVĚ .....	66
10.2	SROVNÁNÍ ODDĚLENÍ KONTAKTNÍHO PRACOVÍŠTĚ OTROKOVICE .....	69
	<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>72</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....</b>	<b>73</b>
	<b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....</b>	<b>76</b>
	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>	<b>77</b>

## ÚVOD

Bakalářská práce je pro každého studenta bakalářského studia vrcholným dílem. Pro svou bakalářskou práci jsem si vybrala téma spokojenosti zaměstnanců. Co je tím, co dělá zaměstnance spokojené. Platové podmínky, motivace k práci, odměňování zaměstnanců, pracovní prostředí, ale samozřejmě i spolupracovníci na pracovišti a nadřízení. Každou firmu zajímá nebo by mělo zajímat, zda se lidé, zaměstnanci cítí ve firmě dobře, jsou nějakým způsobem oceněni a tím motivováni k lepším výsledkům.

Spokojenost zaměstnanců bude měřena na Úřadu práce, Kontaktního pracoviště Otrokovice, kde pracuji v rámci programu praxe studentům pod záštitou firmy Manpower.

Práce bude zaměřena na interní komunikaci ve firmě, personální management, firemní identitu, ale také firemní kulturu. Motivaci a odměňování, tak i fungující a nefungující interní komunikaci.

Dále bych chtěla zrealizovat dotazníkové šetření zaměřené na spokojenost zaměstnanců, výsledky průzkumu vyhodnotit, shrnout, porovnat a navrhnout doporučení.

Na výsledky dotazníkového šetření jsem velmi zvědavá, neboť můj osobní pocit z tohoto pracovního prostředí není moc kladný. Mezi podřízenými a nadřízenými nepřevládá pozitivní autoritativní spravedlivý přístup, nicméně z výsledků dotazníkového šetření bude zřetelné, zda se jedná jen o pocit nebo tomu opravdu tak je. Zda na tomto pracovišti vymizela určitá harmonie mezi všemi zaměstnanci nebo zda je na vině i samotná náplň práce a práce s lidmi v tíživých životních situacích, která není v mnoha situacích vůbec jednoduchá

## TEORETICKÁ ČÁST

# 1 MARKETINGOVÉ KOMUNIKACE

Marketingové komunikace se zaměřují jak na reklamu, tak na podporu prodeje. Reklamu můžeme vysvětlit jako sdílení firemní nabídky zákazníkům prostřednictvím placených médií. Podpora prodeje je program, který činí nabídku firmy atraktivnější pro zákazníky a vyžaduje spoluúčast kupujícího. Pojem marketingová komunikace zahrnuje také další dvě činnosti: osobní prodej a public relations. Osobní prodej je sdělování firemní nabídky zákazníkům prodejním personálem. Public relations je sdělování firemních poselství spotřebitelům jinými způsoby. (Tellis, 2000, s. 24). Zatímco Kotler a kol. (2007) definuje marketing jako sociální a marketingový proces, v němž jednotlivci a sociální skupiny uspokojují své potřeby a přání prostřednictvím výměny a vytváření výrobku s ostatními.

## 1.1 Komunikace

Komunikaci lze definovat jako proces sdílení určitých informací s cílem odstranit či snížit nejistotu na obou komunikujících stranách. Předmětem komunikace jsou data, informace a znalosti. Data jsou zjednodušeně holá fakta, informace dávají data do souvislostí a přidělují jim konkrétní význam, a pokud umíme pracovat s informacemi, víme, jak je využít, pak máme znalosti. Důležité však je, že komunikace je oboustranný proces, který má za cíl dorozumět se. (Holá, 2006, s. 3)

## 1.2 Personální management

Personální management se postupně začíná stávat dominantní oblastí podnikového řízení. Personální management se skládá ze dvou navzájem se ovlivňujících, ale relativně samostatných funkčních oblastí:

- **vytváření systémových podmínek a předpokladů pro ovlivňování jednání pracovníků**

patří zde věcné, právní, ekonomické, organizační a metodické zabezpečení personálních a sociálních procesů. Na pracovníky tyto procesy působí jako zprostředkované. Vytvářejí svůj vlastní rámec, v němž poté uskutečňují vlastní rozhodovací procesy řídicích pracovníků ve vztahu k jednotlivcům, ale i pracovním skupinám.

- **vytváření vlastního vedení lidí, při němž jde o bezprostřední ovlivňování vědomí a jednání pracovníků**

personální management můžeme podle Bedrnové a Nového (1998, s. 295) formulovat také jako:

- **personální politiku a její realizaci**

zde se řadí získávání a rozmisťování pracovníků, racionální využívání jejich potencialů, seberealizaci pracovníků a rozvoj jejich osobnosti

- **sociální politiku a její realizaci**

zde se řadí vytváření podmínek pro úspěšnou realizaci personální politiky a pracovní spokojenost zaměstnanců

- **vedení lidí**

zde patří ovlivňování pracovní ochoty zaměstnanců

### **1.3 Personální management, podniková kultura a identita**

Podniková kultura je v těsné vazbě s jednotlivými a sociálními procesy a s celou koncepcí personálního managementu. Určuje základní cíle, zásady, formy a metody personálního managementu. Jde zde zejména o adaptační procesy a výchovu vzdělávání pracovníků. V rámci personálního managementu je nezbytné uskutečňovat průběžnou diagnózu odchylek reálného stavu jednotlivých oblastí od koncepce podnikové kultury až k podnikové identitě. (Bedrnová, Nový, 1998, s. 301 – 302)

### **1.4 Firemní identita**

Pod výrazem "firemní identita" si můžeme představit především jednotný grafický kabát digitální i fyzické části reklamy, komunikaci ve firmě i mimo ni (médiá, zákazníci, partneři, zaměstnanci firmy), systém hodnot, firemní a marketingovou strategii. Všechny tyto prvky reprezentují společnost na marketingovém bitevním poli. (artworksmedia.cz., online)

Autorky Horáková, Stejskalová a Škapová (2008, s. 59) uvádí, že firemní identita je strategicky naplánovaná představa vznikající z filozofie podniku a dlouhodobých podnikatelských cílů. Aby tato představa fungovala, musí firma potvrzovat své chování a veškerou komunikaci uvnitř i navenek, protože promyšlená a naplánovaná firemní identita nepřestává fungovat tehdy, je-li neustále a důsledně stvrzována konkrétním působením dané firmy.

Nejčastěji žádanými částmi firemní identity jsou tyto prvky: vizitky, hlavičkový papír, propisky, hrnečky, webové stránky, reklamní cedule/plachty, letáčky, brožury a v neposlední řadě také polepy vozového parku. Při tvorbě firemní identity je potřeba dokonalá analýza společnosti, dle ní se následně stanoví jednotlivé prvky, ze kterých bude složena. Analýzu by měl vždy provádět profesionál, aby investice klienta byla co nejnižší se zachováním vysoké účinnosti.

Firemní identita reprezentuje tvář společnosti, a proto by měla být jednotná a originální!

#### **1.4.1 Důležitost firemní identity**

Důležitost firemní identity je vysoká, dělá první dojem na potencionálního klienta a tím také ovlivňuje budoucí výtěžky. Klient by měl mít z firemní identity dobrý pocit a měl by se cítit dostatečně informovaný o službách. Tento aspekt ovlivní jeho další rozhodování o využití služeb společnosti. První dojem můžete udělat pouze jednou. (artworksmedia.cz., online)

#### **1.4.2 Složky firemní identity**

Firemní identitu tvoří několik složek:

Firemní filozofie – odpovídá na otázky co je cílem a smyslem činnosti podniku a v čem nacházejí zaměstnanci smysl své práce

Firemní osobnost – smyslem je zviditelnit se od ostatních konkurentů a díky snadné identifikaci posílit postavení podniku na trhu

Firemní kultura – nejvíce působí na motivaci zaměstnanců podniku. Ovlivňuje ji firemní identita a firemní osobnost. Do firemní kultury patří intranet interní komunikační manuály, schůzky vedení se zaměstnanci, akce pro budování týmu, oslavy podnikových či osobních výročí ale i programy pro významné zákazníky

Firemní komunikace – je procesem převádění firemní identity do image firmy, prostřednictvím plánované a řízené komunikace s cílovými a zájmovými skupinami.

Firemní design – vizuální identita podniku. Působí emotivně a tím pádem se stává nejmocnějším komunikačním nástrojem. (Horáková, Stejskalová, Škapová, 2008, s. 59-62)

### 1.4.3 Prvky firemní identity

Strukturou každé firemní identity jsou prvky uvedené v následujícím seznamu. Vždy nemusí být uplatněny všechny prvky ze seznamu, některé části jsou individuální a závisí na marketingové strategii společnosti. Marketingovou strategii stanoví profesionál spolu s vedením společnosti dle prvotní analýzy. (artworksmedia.cz., online)

Základní prvky:

- myšlenka (filozofie), cíle a marketingový plán společnosti
- originální zastupující symbol - logo
- snadno zapamatovatelná originální grafika
- slogan
- logo manuál
- tiskové, elektronické a fyzické materiály společnosti
- jednotný grafický styl
- kancelářské a propagační materiály
- elektronické materiály (prezentace)
- interiérové a exteriérové informační materiály
- vozový park
- interní a externí firemní komunikace
- interní komunikace mezi zaměstnanci firmy
- vztahy s veřejností (public relations)
- mediální komunikace (reklama a marketingová komunikace)
- firemní systém hodnot a způsobů chování
- portfolio společnosti
- image společnosti, která je vnímána okolím jako celek

## 2 INTERNÍ PUBLIC RELATIONS

Interní public relations je chápána za pevnou součást všeobecných public relations. Obecně se při definici interních PR zdůrazňuje, že pro úspěšné PR je naprostou nutností zásadní pozitivní soulad v organizaci. K takovému a takto fungujícímu souladu lze dojít jen tehdy, když funguje vnitropodniková komunikace.

### 2.1 Firemní kultura

Podle Horákové, Stejskalové, Škapové (2008, s. 61) firemní kultura vychází z hodnot, které jsou stanovené v podnikové filozofii a uvádí cíle, styl chování, žebříček podnikových hodnot a určité rituály. Vzniká plánovaně a ovlivnitelně tak, aby podporovala firemní identitu a firemní osobnost. Postupem času se začíná formovat díky každodennímu firemnímu životu.

### 2.2 Formy firemní kultury

#### A)“Kompetenční“ firemní kultura

Je typická pro sféru, v níž převažuje vysoká investiční náročnost, ale menší jistota úspěchu. Příkladá velký význam odbornosti, formální rozhovor stojí vždy v popředí. Tuto formu firemní kultury ale ohrožují krátkodobé výkyvy, protože se většinou uplatňuje v podnicích, které vyrábějí investiční zboží. Kompetenční forma firemní kultury je značně riziková a má pomalou zpětnou vazbu. (Svoboda, 2006, s. 41)

#### B)“Úderná“ firemní kultura

Spočívá ve vysoké rizikovosti, má však rychlou zpětnou vazbu. Schopností úderné kultury je dodávat na trh rychlé inovace. Oproti kompetenční kultuře je úderná kultura problematická v interpersonálních vztazích. Typická je pro taková odvětví, jako je např. stavebnictví, kosmetika či poradenství. (Svoboda, 2006, s. 41)

#### C)“Hierarchicky uzavřená“ firemní kultura

Tuto kulturu charakterizuje nízká rizikovost a pomalá zpětná vazba. Často se projevuje v bankovníctví, pojišťovnictví, farmaceutickém průmyslu, zásobovacích podnicích a některých dalších odvětvích. Na této firemní kultuře je pozitivní, že jsou jí vlastní fungující postupy. Negativní na ní je silná byrokracie, pevně zavedené struktury se všemi jejich formalitami a titulaturami. (Svoboda, 2006, s. 41)



#### **D) Firemní kultura „aktivit“**

V tomto případě je v popředí firemní kultury aktivita. Vyznavači kultury „aktivit“ jsou nejlepší prodavači, zde se kultura odehrává většinou takřkajíc „na místě prodeje“. Proto je tato forma CCu nejvíce zastoupená v oborech značkových spotřebních výrobků, v maloobchodě, v oblasti počítačů či výrobě vozidel. (Svoboda, 2006, s. 41)

### **2.3 Interní personální marketing**

Je založen na filozofii, která by měla být obsažena v základu podnikání firmy a která by měla vést firmu k přeměňování tržních příležitostí k vlastní prosperitě, za podmínky spokojenosti všech zúčastněných, tedy neměli by se přehlížet i zaměstnanci. Personální marketing vymezuje část personální práce, která se zaměřuje na uspokojování potřeb v zájmu firmy v oblasti formování pracovní síly. To znamená, že firma potřebuje vyhledat vhodnou pracovní sílu podle svých zájmů, většinou je to personalista, a ten se tyto potřeby firmy snaží naplnit.

Personalista pak využívá tyto marketingové nástroje:

- průzkum pro využívání postojů a názorů pracovníků, ale i průzkum pracovního trhu
- analýzy zjištěných výsledků
- tvorba produktů, jejich cena a distribuce
- vytváření vhodné komunikace pro nákup produktů pracovníky (Holá, 2006, s.87)

### **2.4 Vnitropodnikové efekty internals**

#### **- profitují vlastní práci v podniku**

Zástupce podniku předá své zkušenosti z vnějších kontaktů útvaru vývoje, ale může se také jednat o skladníka, který vypracuje zlepšovací návrh týkající se jeho pracoviště, které nezná nikdo lépe než on sám.

#### **- posiluje se užší vazba spolupracovníků a jejich motivace**

Zde dochází ke snižování pracovního stresu a zvyšuje se radost z práce. To se vyplatí podniku nejen ekonomicky ale i tím, že se sníží stavy nemocných. Pokud se podnikové procesy a požadavky dobře komunikují a každý ví, že jeho vlastní dílo je cennou součástí celku a jeho návrhy a náměty dojdou sluchu, pak motivují takové poměry ke společnému myšlení a spolupráci a zvyšuje se podnikové know-how pro spolupracovníky.

**- dobré vazby interních zaměstnanců přináší externí účinky**

V tomto případě funguje matematická aritmetika. Na 100 zaměstnanců podniku připadne nejméně 300 jejich blízkých rodinných příslušníků. Rodinní příslušníci mají každý nejméně po deseti přátelích. Touto jednoduchou aritmetikou naroste externí informovaná skupina na 3000 osob, které věří tomu, co říká původně oněch sto podnikových zaměstnanců. Tak se může stát veřejnost oddaným zastáncem podniku – a možná rozhodujícím činitelem jeho vnějších PR. (Svoboda, 2006, s. 87)

**2.5 Charakteristické PR nástroje****Prostředky ústní komunikace**

Zde řadíme rozhovory se zaměstnanci, kvalifikační a hodnotící rozhovory, skupinové pohovory a podniková shromáždění zaměstnanců.

**Prostředky písemné komunikace**

Zde jsou zahrnuty podnikové noviny, podniková sdělení k rychlému informování zaměstnanců, brožury pro zaměstnance a podnikový internet s rubrikami pro zaměstnance.

**Právně zakotvené prostředky**

Firma pořádá podnikové shromáždění informující o personální, sociální a hospodářské situaci nebo budoucím vývoji podniku, návrhy a hodnocení kolektivních smluv.

**Vizuální a audiovizuální prostředky**

Aktualizace nástěnek a tabule, zvukové informátory, videokazety a světelné panely, stěny či poutače

**Sociální prostředky**

Podnikové kantýny a jídelny, dárky k osobním svátkům, podpora zájmům volného času, sociální výpomoc a podnikové zaopatření zaměstnanců ve stáří. (Svoboda, 2006, s. 87)

### 3 FUNGUJÍCÍ INTERNÍ KOMUNIKACE

Pro fungující interní komunikace, můžeme definovat cíle, které by firma měla naplňovat, aby dosáhla efektivní úrovně interní komunikace. Před tím než to učiníme, je velmi důležité uvědomit si a vzít za své, že vnitrofiremní komunikace znamená v podstatě komunikační propojení firmy, které umožňuje spolupráci a koordinaci procesů nutných pro fungování firmy a dostatečnou motivaci všech pracovníků. Není to však pouhé předávání informací. Interní komunikace zahrnuje i utváření a vyjasňování názorů a postojů, chování managementu i pracovníků. Zahrnuje slovní i mimoslovní spojení a přenosy informací, probíhající ve všech směrech fungování firmy, mezi managementem a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi jednotlivými pracovníky a pracovními týmy v oficiálních i neoficiálních vztazích.

Cíle interní komunikace mohou být tedy definovány:

- zajištění informačních potřeb všech pracovníků firmy a informační propojenost firmy zohledňující návaznost a koordinaci procesů
- zajištění vzájemného pochopení a spolupráce na základě dosažení porozumění ve společných cílech (mezi managementem firmy a zaměstnanci, mezi manažerem a jeho týmem, mezi týmy a pracovníky navzájem)
- ovlivňování a vedení k žádoucím postojům a pracovnímu chování pracovníků, zajištění stability a loajality pracovníků
- neustálé udržování zpětné vazby a zavádění zjištěných poznatků do praxe - neustálé zdokonalování komunikace uvnitř firmy

jednotlivé cíle se překrývají a mohou být definovány podrobněji, každá firma si může své cíle vydefinovat sama, pro různá období mohou být různé a je třeba je pak dále rozpracovávat v komunikačním plánu. Cíle tvoří strategii, stejně jako cesty k jejich dosahování.

#### 3.1 Projevy nefungující interní komunikace

Význam efektivní interní komunikace si lze nejvíce uvědomit při sledování důsledků způsobených komunikačními chybami a nedostatky firemní komunikace.

Nejčastější projevy mohou být:

- nedostatek informací
- neúplné informace

- nejednoznačné informace

Z těchto nedostatků pak vzniká informační vakuum nebo informační šum, který snižuje efektivitu činnosti podniku.

Komunikační šum vzniká tokem informací a představuje zkreslené, nepřesné, zavádějící zmatené informace. Příčiny mohou být v různých částech přenosu sdělení, mohou být způsobeny nefunkčností prvků informačních systémů, nefunkčností komunikačních kanálů nebo vycházejí z podcenění samotné komunikace. Informační šum, resp. komunikační šum často vychází z nepochopení podstaty manažerské komunikace, nejčastěji z nesprávných domněnek samotných manažerů, že:

- komunikace je pouhé sdělování
- základem komunikace je podat informaci
- komunikace je založena na schopnosti formulovat sdělení
- informace je třeba zadržovat, uvolňovat a přidělovat
- s informacemi se dá dobře manipulovat
- komunikace funguje sama o sobě, kdo co potřebuje vědět a znát, ten ať se sám ptá
- komunikační systémy a nastavené procesy vyřeší komunikaci

Mnohdy jde o nevědomé odmítání otevřené komunikace, firemní kultura vede manažery a pracovníky k tomu, aby komunikovaly s cílem vlastního prospěchu a bezpečnosti. V tomto případě selhává management firmy.

Důsledky nefungující vnitřní komunikace mohou být pro firmu velmi závažné. Nefungující komunikace vede pracovníky a celé týmy k:

- demotivaci
- pasivitě
- nerozhodnosti
- frustraci

a tyto uvedené důsledky mohou pak ve fungování firmy postupně přerůst:

- ve vysokou míru fluktuace pracovníků
- ve špatnou koordinaci procesů a činností
- v nezáměr o dosahování vytyčených cílů
- ve stanovení špatné strategie na základě nefungující zpětné vazby
- v neefektivním marketingovém řízení

- v konkurenční neschopnosti celé firmy

Je nutné znovu si uvědomit, že komunikace není pouze to, jak věci říkáme, ale také jak se chováme a jak s partnery jednáme. Ve firmě úroveň komunikace mezi firmou a pracovníky, mezi manažery navzájem, mezi pracovníky týmu, jednoznačně určuje úroveň jejich spolupráce. Mnohé průzkumy ukazují, že právě špatné interpersonální vztahy – špatná úroveň komunikace bývá nejčastěji příčinou odchodu z firmy. (Holá, 2006, s. 13-15)

### **3.2 Eliminace překážek fungující interní komunikace**

Jak by to mělo být správně? Jak to udělat, aby nastavená komunikace vedla k hladkému chodu firmy, aby všichni měli dost informací a vše bylo jasné, aby zaměstnanci loajálně pracovali pro firmu, v jejichž perspektivu věří? I když nedosáhnete úplně ideálního stavu, protože lidé jsou takoví a jiní makoví, můžete nastavit pravidla a zásady, které Vás k tomuto stavu povedou. Buďte odvážní a otevření a nezapomínejte, že komunikovat je potřeba. Zdravé prostředí ve firmě, kde se informace nepoužívají k manipulaci, ale kde se otevřeně hovoří o všem, co s firmou byť jen vzdáleně souvisí a kde se každý může zeptat beze strachu, proč je to tak, vede ke zdravím vztahům, jistotě a kladnému vztahu nejen k vlastní práci, ale k celé firmě. Na úplném začátku však musí být zejména dostatečná vůle chtít, uvědomit si důležitost celé záležitosti a řešit ji. Vyčistit si komunikační politiku, jejíž zásady musí celý management dodržovat, nastavit komunikační kanály a spravovat je.

Základní prvky nastavení efektivní komunikace, které ve správné kombinaci mohou pomoci dobře rozmyslet, naplánovat a realizovat přechod firmy na vyšší úroveň interní komunikace:

- vůle managementu
- nastavení základních podmínek-nastavení pravidel a principů
- nastavení komunikačních kanálů
- nastavení zpětné vazby-její rozvoj
- interní školení - sdílení znalostí
- externí školení zaměřený na komunikační schopnosti a dovednosti
- zlepšování interní komunikace na základě neustálého udržování zpětné vazby
- interní trénink komunikačních znalostí a dovedností (Holá, 2006, s. 49)

## 4 MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

### 4.1 Motivace

Motiv je důvod k tomu něco začít dělat, dát se určitým směrem. Když lidé očekávají, že jejich činnost povede k dosažení cíle, uspokojení konkrétní potřeby, tak nastává pocit, kdy jsou motivováni. Dobře motivovaní lidé jsou ti, kteří mají jasně definovaný cíl a podnikají takové kroky, díky kterým předem definovaný cíl dosáhnou. (Armstrong, 2009, s. 109)

Na druhou stranu Bedrnová a Nový (1998, s.220) tvrdí, že pojmem motivace vyjadřujeme skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ale ne vždy zcela vědomé vnitřní hybné síly neboli motivy. A tyto motivy uvádí člověka v činnost, kterou orientuje na udržení aktivity pro určitý předem vytyčený cíl.

### 4.2 Typy motivace

**Vnitřní motivace** – lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je pro ně vnitřně zajímavá, ale také podnětná a důležitá, je v ní obsažena určitá pravomoc a odpovědnost a příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a příležitosti k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí.

**Vnější motivace** – je to, co je děláno pro lidi, aby byli motivováni. Jsou to odměny, jako zvýšení platu, uznání, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, odepření platu nebo kritika. (Armstrong, 2009, s. 110)

### 4.3 Druhy motivace

Mnoho vedoucích pracovníků si myslí, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. U většiny zaměstnanců tomu ale takto není, mnoho lidí dává přednost osobnímu pohodlí, ale i potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce samotného vedoucího.

**Peníze** – významný motiv pro většinu lidí. Někteří jedinci jsou schopni kvůli tomuto motivu téměř čehokoli. Lidé silně motivovaní penězi jsou mnoho vedoucích značných přínosem, pokud má samozřejmě finance k dispozici. Jestliže takového zaměstnance zaplatíte podle jeho představ, dostanete z něj maximum.

**Osobní postavení** – člověk, který má potřebu vést lidi, rozhodovat, řídit chod věcí, by se určitě měl stát vedoucím pracovníkem. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení. Měl by však o postavení usilovat svou prací, nikoli intrikami.

**Pracovní výsledky, výkon** – jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní uspět, bývají často energií celé firmy. Jsou to typy lidí, kteří jsou soutěživý, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře pocit, že jsou lepší. Pokud nastane situace, že se jim nedaří, dělají všechno pro to, aby se stali lepšími.

**Přátelství** - je nejdůležitějším motivem pro zaměstnance, kteří vyhledávají práci zaměřenou na dobrou atmosféru na pracovišti. Na lidech, kteří se vyskytují kolem nich na pracovišti, jim záleží a přátelský pracovní vztah je pro ně více důležitý motiv, než pracovní výsledky a peníze.

**Jistota** – tito lidé netouží po mimořádných příjmech, ani po vysokém postavení. Musí mít vše jisté a spokojí se s málem. Nikdy nebudou riskovat a nikdy neporuší pracovní předpisy.

**Odbornost** – je důležitým motivem pro zaměstnance, kteří preferují svůj profesionální rozvoj. Tito lidé si nedovedou představit, že by dělali nějakou jinou profesi, potřebují vyniknout ve svém oboru.

**Samostatnost** – zaměstnanci s tímto motivem, jen těžko snášejí podřízenost vůči některému z nadřízených. Nedovedou si představit vykonávat práci za podmínek, že by jim někdo diktoval jak práci splnit. Pokud k diktování podmínek pro splnění práce přeci jen dojde, udělají si práci po svém.

**Tvořivost** – motivace dělat si činnosti po svém, přemýšlet a vymýšlet nové postupy, jak úkoly plnit, tento zaměstnanec, potřebuje ve své práci uplatnit kreativitu. (Bělohlávek, 2008, s. 42 – 43)

#### 4.4 Selhání motivace

V organizacích, které základní pravidlo motivace příliš nerespektují, jen těžko mohou po zaměstnancích žádat plný pracovní výkon. Příčinou nemusí vždy být jen výše odměny, ale i to, že organizace s odměnami a sankcemi nezachází správně. Odměnou nebo sankcí nemusí vždy být jen peněžní odměna, může to být cokoli, co je pro zaměstnance příjemným či nepříjemným motivem.

K nerespektování motivace dochází nejčastěji v pěti situacích a to v případech:

- Zaměstnanci nevědí, jaké důsledky jim vykonání případně nevykonání určitého úkolu osobně přinese. Motivace zaměstnanců k vykonání pracovního úkolu klesá, z důvodu špatného vysvětlení odměny či sankce k danému úkolu. Za ztrátu této motivace u podřízeného může především nadřízený, který úkol špatně vysvětlil.
- Zaměstnanci nedostávají za správné splnění úkolů žádnou odměnu, nebo zvolenou odměnu za odměnu oni sami nepovažují.
- Mezi zaměstnanci jsou zaměstnanci, kteří jsou odměňováni za to, že úkoly neplní. Mnoho nadřízených si tento motivační stimul vůbec neuvědomuje, ale pokud je neplnění úkolu pro zaměstnance výhodné, nelze se poté divit, že se podle toho také zachová.
- Zaměstnanci jsou trestáni za to, že své úkoly plní správně.
- Zaměstnanci nejsou nijak potrestáni za to, že své úkoly neplní. Pokud zaměstnancům jejich dlouhodobá snížená pracovní výkonnost prochází, začínají se podle toho také chovat. (Urban, 2012, s. 71)

## 4.5 Demotivace

Pokud se zaměstnanec snaží uspokojit svou potřebu a objeví se nepřekonatelná překážka, nastává stav frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, když dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se dlouho těšil.

Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděná a nevybitá a zaměstnanci na frustraci začínají reagovat různými způsoby:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali
- vzdávají se svého prvotního záměru
- nevybíjejí potlačenou energii násilím
- hledají jiné, náhradní cíle
- začínají sami sebe přesvědčovat, že cíl, který usilovali, nestojí za to a že je v konečném výsledku dobře. Že ho nedosáhli
- vracejí se k vývojově nižším uspokojení svých potřeb

Co způsobuje frustraci a demotivaci pracovníků:

- nevěšmavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům
- nevěšmavost vedoucího k chybám a nedostatkům



- chaos či špatná organizace práce
- nespravedlivé odměňování zaměstnanců
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka
- nezasloužená kritika
- hrubé jednání nebo zesměšňování
- pokažení dobře odvedené práce, na jiném dalším pracovišti, které prvotní práci převzalo
- nezájem nadřízených o nápady podřízených
- neochota nadřízených zajímat se o problémy svých podřízených
- přílišné zasahování nadřízených do práce podřízených pracovníků
- nepotrestaná krádež nebo podvod ze strany jiných pracovníků
- nedostatek práce, materiálů či nástrojů (Bělohlávek, 2008, s. 43- 44)

#### **4.6 Motivační systém a hodnocení**

Podle Horníka (2006, s.17) z hlediska personálních činností zařazujeme do motivačního systému kromě hodnocení ještě i odměňování, rozvoj a vzdělávání. Hodnocení zaujímá v této triádě centrální pozici, protože má výstupy do odměňování a rozvoje.

#### **4.7 Odměňování zaměstnanců**

Charakteristickým rysem uplatňování koncepce řízení pracovního výkonu je to, že je doprovázeno nějakou formou zásluhového odměňování. Odměna je závislá na výkonu, schopnostech nebo na kombinaci obojího.

##### **Odměňování podle výkonu**

Při odměňování podle výkonu jsou zvýšení mzdy nebo bonus závislé na hodnocení pracovního výkonu zaměstnance.

##### **Odměňování podle schopností**

Při odměňování podle schopností umožňuje zvýšení mzdy v závislosti na posouzení úrovně schopností, které zaměstnanci dosáhli. Odměňuje se za schopnost efektivně pracovat, nikoli jen za práci, za jejich výsledky. Jako východisko se pro posuzování využívají jednotlivé položky nebo kritéria z předem vypracovaných profilů schopností potřebných pro výkon daného pracovního místa.

##### **Odměňování podle přínosu**

Tento princip respektuje, že zaměstnanci by měli být odměňováni jak za své výsledky, tak i schopnosti. Nejedná se jen o to, čeho zaměstnanci dosáhli, ale i jak toho dosáhli. (Koubek, 2004, s. 163-172)

Odměňování v moderním řízení lidských zdrojů neznámá pouze mzdu nebo plat, kterou poskytuje zaměstnavatel zaměstnanci jako kompenzaci za vykonanou práci. V moderním pojetí odměňování je zahrnuto mnohem více. Patří zde povýšení, formální uznání pochvaly, ale i zaměstnanecké výhody. Odměny mohou ale zahrnovat i věci či okolnosti, které nejsou zcela jasně samozřejmé. Patří zde lepší vybavení kanceláří, zařazení na určité pracoviště či přidělení určitého stroje pro výkon práce. Kromě těchto hmatatelných odměn, se čím dál více pozornosti věnuje vnitřním odměnám. Jedná se o spokojenost pracovníka s vykonanou prací, s radostí, kterou mu může vykonaná práce přinášet, s příjemnými pocity, které vyplývají z toho, že se zaměstnanec může zúčastnit různých aktivit či úkolů, z pocitu užitečnosti a úspěchu z dosahováním pracovních cílů a kariéry. Jak peněžní tak nepeněžní odměny tvoří celkovou odměnu. (Koubek, 2012, s.283 – 284)

#### **4.8 Výsledky získané z jiných výzkumů týkající se motivace zaměstnanců**

Různí vědci přistupují různými způsoby k tomu, jak měřit spokojenost zaměstnanců jako měření motivace zaměstnanců v pracovním prostředí. Podle Sageer a kol. (2012) spokojenost zaměstnanců je jeden z hlavních bodů morálního prostředí firmy v oblasti zákaznických služeb, prodeje atd. Šťastní zaměstnanci jsou důležitým zdrojem zvyšování zisků ve společnosti. V takovémto případě by každá firma měla budovat strategii za účelem posílení morálky zaměstnanců a spokojenosti zaměstnanců, která by zvýšila produktivitu a výkonnost v rámci společnosti.

Empirické výsledky hlášené D'Addio a kol. (2016), ukazují, že hodně záleží na tom, zda pracujete ve veřejném nebo soukromém sektoru, kde determinanty spokojenosti zaměstnanců jsou nejen odlišné, ale hlavně proměnné. Ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Mzdy jsou nejvíce významné faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců.

Průzkum se 405 zaměstnanci prováděl i Muller a kol. (1993). Použili statistický přístup k zachycení spokojenosti zaměstnanců v rámci podniku a jeho výsledky ukázaly, že role konfliktu, podpory dohledu a úkoly neprokázaly žádný empirický význam (vztah) k motivaci zaměstnanců. Na druhé straně zjistil, že míra, že zaměstnanci milují svou práci, je

hlavním faktorem. Faktory, jako jsou: příležitosti v rámci společnosti, znovuvyužití a distributivní spravedlnosti a osobnostní faktory jako pozitivní efektivita a pracovní motivace jsou ty důležité.

Studie provedená na Srí Lance (Velnampy a Sivesan, 2012) souhlasí s tím, že dotazníky provedené průzkum v 7 různých společnostech s otázkami vnitřní normy rozhodně souhlasí s tím, že důrazný nesouhlas, zachytil, že faktory, které byly většinou významné v testu byly platba, úspěch a hrdost na práci, kterou dělám.

Jak tedy můžeme pozorovat, různí vědci přistupovali různými způsoby k tomu, jak zachytili formy úrovně spokojenosti zaměstnanců. Byly použity statistické modely a testovali své výsledky s významem, že nyní můžeme konstatovat, že každá společnost by měla stavět strategii s tím, přiklonit spokojenost zaměstnanců a faktory od společnosti ke společnosti a z jednoho sektoru do druhého.

Pracovní prostředí, mzdy, příležitosti v rámci společnosti se zdají být významnými faktory v určení spokojenosti zaměstnanců. Někdy se firmy snaží být konzervativní ve vyplácení svých zaměstnanců v jejich reálné hodnotě, ale zpětná vazba ukazuje neproduktivní výkony v rámci společnosti.

V současné době se předpokládá, že pouze inovativní společnosti mohou přežít na trhu od konkurence. V každém sektoru by společnosti měly najít způsob, jak zvýšit spokojenost zaměstnanců.

Když Henry Ford založil společnost "Ford", což je společnost v současné době s vynikající výkonností, která platí svým zaměstnancům nejvíce ve srovnání s ostatními konkurenty ve stejném odvětví (v porovnání s jinými automobilovými společnostmi působící nyní na trhu). Jeho zisky jsou navyšovány velmi rychle a jeho společnost se stala lídrem v automobilovém průmyslu.

V podstatě investovat dnes jeden dolar v lidských zdrojích společnosti, tentýž dolar přinese dlouhodobé výsledky v budoucnosti společnosti. Mnoho společností také pracuje s krátkodobými pracovními smlouvami, což je další nejistota, která vytváří zaměstnancům nespokojenost s jejich prací, protože si nejsou jisti, zda jejich smlouva bude prodloužena.

Je prokázáno, že podniky působící ve veřejném sektoru (státní podniky) jsou méně produktivní než soukromé firmy a faktory jsou různé. Například: mzdy ve veřejném sektoru jsou

nižší než v soukromém sektoru, smlouvy jsou dlouhodobé (v některých případech navždy), a zaměstnanci mají tendenci být tím pádem méně produktivní.

Co se týče kontroly spokojenost zaměstnanců pouze na úrovni štěstí zaměstnanců v rámci společnosti, firmy mají o tento typ spokojenosti u svých zaměstnanců velký zájem, protože tyto faktory ovlivňující produktivitu zaměstnanců, takže tyto dva faktory jsou vzájemně propojeny. Zaměstnanci chtějí být více šťastní na pracovním místě, a firmy chtějí znát determinanty produktivity, neboť by zaměstnanci byly více produktivní v pracovním místě. Studie provedená u 150 náhodně vybraných respondentů ze pozice zaměstnanců ukazuje, že hlavní determinanty produktivity jsou: motivace na pracovním místě, mzdy a platy, pracovního prostředí, ale také jaké úrokové sazby jsou zaměstnancům poskytovány, další klíčové faktory stimulující produktivitu v rámci společnosti, zatímco velikost firmy často není považována za natolik významnou. (Ofoegbu.O. E & Joseph, A.2013).

Qasim a kol. (2012), provedli studii v jejichž dotazování bylo použito 40 100 zaměstnanců jako vzorek a díky výsledkům ze statistických metod, které používaly (regrese, ANOVA a korelace), dodávali tyto výsledky v Pákistánu, kde mezi čtyřmi faktory pracovního prostředí, byli nejvíce zmiňovány spokojenost zaměstnanců, a společnost v případě, že se stal vedoucím měřítkem pro ostatní firmy na trhu Pákistán. Harminder Kaur Gujral & Isha Jain, (2013), kteří zachytili úroveň zapojení zaměstnanců a studie provedené prostřednictvím statistického programu SPSS zjistil, že: vytváření pracovních rolí, organizační podporu, odměny a uznání, trénink a rozvoj a vedení a plánování - organizační závazek, chování organizační občanství a spokojenost zaměstnanců byla přijata jako proměnné v zapojení zaměstnanců, zjištění ukazují, že role práce, odměny a uznání, vedení a plánování jsou nejvýznamnější faktory, které ovlivňují angažovanost zaměstnanců.

## 5 PROCES MARKETINGOVÉHO VÝZKUMU

Vysoké náklady marketingového výzkumu nutí uživatele i výzkumníky, aby k němu přistupovali zodpovědně a nedocházelo ke zbytečným chybám, které by mohly celý proces prodražit. Jednotlivé metody marketingového výzkumu využijeme z pravidla tam, kde vzniká informační mezera. Tam, kde chybějící informace přináší problém. Problém vzniká, když se naplánovaný stav (odbytu, zisku nebo expanze) výrazně liší od stavu skutečného. Úkolem marketingového výzkumu je lépe rozpoznat marketingové problémy. Marketingový výzkum se skládá z mnoha činností, je nutné dodržovat určitá pravidla. Kdybychom tak neučinili, pominuly bychom některé fáze a v konečném důsledku bychom se k nim pak museli opětovně vrátit. Vyvolalo by to jednak zvýšení nákladů a v horším případě bychom zjistili pouze povrchní informace, které nám pak nepomohou k řešení problémů při našem dalším rozhodování.

Každý marketingový výzkum je jedinečný. Pokaždé je ovlivňován jinými faktory, které vyplývají z různorodosti zkoumaných faktorů problémů. I přes to v procesu výzkumu můžeme definovat dvě hlavní etapy, které na sebe logicky navazují. Jedná se o etapu přípravy výzkumu a etapu realizace výzkumu. Obě etapy v sobě zahrnují několik za sebou následujících fází, tyto fáze na sebe navazují, úzce spolu souvisejí a vzájemně se podmiňují. Pokud vzájemné závislosti porušíme a nedodržujeme je, můžeme se dostat do potíží, jako například (nedostatky finanční i faktické) marketingového výzkumu vzniklých při zanedbání některého z dále uvedených kroků. (Kozel, 2006, s. 70-71)

**Celý proces marketingového výzkumu se stává z následujících kroků:**

### **Přípravná etapa:**

- definování problému, cíle
- orientační analýza situace
- plán výzkumného projektu

### **Realizační etapa:**

- sběr údajů
- zpracování shromážděných údajů
- analýza údajů
- interpretace výsledků výzkumu
- závěrečná zpráva a její prezentace

## 5.1 Krok první: Definování problému, cíle

Určení problému nelze podcenit, protože je to nejdůležitější a často nejobtížnější krok celého procesu marketingového výzkumu. Proto také tato fáze výzkumu trvá mnohdy více než padesát procent celkové doby potřebné pro vyřešení zadaného problému. Pokud se podaří definovat problémy a cíle, nejedná se o ztrátu, ale naopak o ušetření celkových nákladů, jak už finančních tak i časových. Účel výzkumu představuje odpověď na otázku, proč se má výzkum provádět.

Pro kterýkoli problém platí, že jej můžeme zkoumat z mnoha pohledů a zjišťovat řadu informací. Dobře definovaný cíl je napůl vyřešený problém.

Cíle výzkumu jsou dány účelem výzkumu a pomocí tzv. programových otázek by měli jasně definovat, co má být výzkumem zjištěno. Dobře definovat cíl znamená především:

Určit řešení problému – znamená využít na trhu příležitost nebo minimalizovat negativní potíže. Proto je potřeba co nejpřesněji definovat, co přesně bude výzkum řešit.

Navrhnout, kde hledat informace – neopomeneme určit, kde informace nehledat, ušetříme tím spoustu času.

Najít alternativní řešení – kdyby se nám nepodařilo najít řešení problému hned napoprvé, měli bychom mít v záloze další možnosti alternativních řešení, které budeme moci včas použít.

Specifikovat, které údaje shromažďovat – uvedeme, zda bude výzkum veden v rovině celého trhu, nebo budeme zjišťovat informace o základních nebo jiných účastnících trhu.

Formulace hypotéz:

Hypotézy jsou vyslovením předpokladů o povaze zjišťovaných vztahů. Představují formulaci, strukturu jednotlivých alternativ odpovědí na otázky výzkumu.

Zdroji pro formulování hypotéz bývají zpravidla:

- dřívější praktické zkušenosti
- teoretické znalosti
- explorativní výzkum (Kozel, 2006, s. 72-76)

## 5.2 Krok druhý: Orientační analýza situace

I když jsme si jisti, že vše, co jsme již vykonali, má logické souvislosti, nesmíme opomenout provést analýzu situace. Je to neformální zjišťování, jaké informace jsou dostupné pro řešení našeho problému. Na základě těchto zjištění, můžeme definovat problém a určit, jaké další informace budeme při našem zkoumání potřebovat.

V této části výzkumného procesu se snažíme ověřit své pracovní hypotézy na základě předběžného shromáždění všech dostupných informací a názorů, které se týkají námi zkoumané problematiky. Často zde využíváme neformální kontakty s informovanými lidmi. Informovanými lidmi rozumíme lidi, zpravidla zasvěcené do problematiky, tito lidé znají prostředí firmy, pro kterou je prováděn výzkum. Kromě rozhovorů s odborníky budeme hledat odpovědi na otázky také v literatuře nebo u konkurence.

### Srovnání primárního a sekundárního výzkumu:

Informace dělíme na primární a sekundární. Podle toho, které informace vyhledáváme a využíváme, se i výzkumy mohou dělit na primární a sekundární. (Kozel, 2006, s. 76-78)

## 5.3 Krok třetí: Plán výzkumného (marketingového) projektu

Plán výzkumného projektu je plánem realizace a kontroly výzkumu. Plán je především dokumentem, který vypovídá o všech významných činnostech, k nimž dojde v průběhu celého procesu výzkumu.

Plán specifikuje především:

- typy údajů, které budou shromažďovány
- způsob jejich sběru (metoda, technika, vzorek)
- metody jejich analýzy
- rozpočet výzkumu
- stanovení přesných specifických úkolů jednotlivých pracovníků
- vypracování časového harmonogramu činností
- kontrolu plánu

Metoda sběru informací, kterou při výzkumu použijeme, budeme vybírat nejprve. U kvantitativního výzkumu nebo nějakého jednoduššího kvalitativního výzkumu, u kterého nebudeme potřebovat spolupráci odborníků z jiných vědních disciplín, půjde o rozhodování mezi metodami:

- pozorování
- dotazování
- experiment

U rozšířeného dotazování můžeme vybírat dle jejich povahy z těchto typů dotazování:

- osobní
- písemné
- telefonické
- elektronické

Při rozhodování o způsobu výběru vzorku můžeme volit některou ze základních technik výběru:

- reprezentativní
- kvazirepresentativní
- nerepresentativní (Kozel, 2006, s. 79-84)

#### **5.4 Krok čtvrtý: Sběr údajů**

Nyní se už nacházíme v realizační etapě výzkumu. Zásadní změnou je zapojení nových spolupracovníků do sběru údajů. Na jejich odvedené práci bude nyní záviset úspěch celého našeho výzkumu.

Dle metody sběru údajů se jedná o:

- pozorovatele
- tazatele
- moderátory
- operátory

Důležité je sběr údajů vhodně zorganizovat, abychom získali shodné údaje. To znamená, že bychom měli nové spolupracovníky důkladně připravit na jejich novou práci a poté koordinovat a řídit všechny jejich činnosti. Je potřeba připravit odpovídající zázemí, dostatek podkladů a dalších materiálů, které jsou důležité. První činností při práci s novými pracovníky by mělo být vstupní školení. Ze školení by měli všichni účastníci odejít s protokolem o účasti. Zde by měli být všichni obeznámeni se smyslem a hlavně cílem výzkumu.

Kontrola sběru údajů



Kontrola může být vedena ve třech rovinách:

- kontrola pro potřeby zpracovatele
- kontrola pro potřeby respondenta
- kontrola pro potřeby zadavatele

S přípravou spolupracovníků souběžně plánujeme kontrolu jejich práce v terénu. Kontrola pomáhá při ověřování reprezentativnosti výběru respondentů, také při hodnocení práce tazatele, při ověřování pravdivosti zjištěných údajů, zda byla činnost skutečně vykonána a tak dále. Mezi základní nástroje kontroly bývají většinou použity obnovení kontaktů respondentů telefonicky, poštou nebo emailem, ale také osobní návštěvou.

Zadavatele mohou zajímat stejné charakteristiky jako zaměstnavatele tazatelů, aby mohl provést kontrolu odvedené práce. Měli bychom tedy evidovat kvantitativní i kvalitativní úroveň tazatelů. K tomu nám slouží v písemné či elektronické podobě zpracované evidenční listy tazatelů a údaje o jejich vykonané práci.

Využití metod sběru údajů

Jak již je výše uvedeno, můžeme využít tři základní metody výzkumu (pozorování, dotazování, experimentem). Jakou metodu z uvedených metod využijeme, závisí na několika faktorech:

- účel a cíl výzkumu (rozhodují o množství, kvalitě a míře zobecnění požadovaných údajů)
- charakter zkoumané problematiky (určuje míru dostupnosti údajů)
- vlastnictví zdrojů (představuje naše možnosti časové, finanční i lidské) (Kozel, 2006, s. 85-88)

## 5.5 Krok pátý: Zpracování shromážděných údajů

Zprvé prověříme vlastnosti shromážděných údajů, které mohou významně ovlivnit další výzkumnou práci:

- validita údajů (přesnost)
- reliabilita údajů (spolehlivost, pravdivost)

Provádíme dva druhy kontrol. Kontrolu úplnosti a čitelnosti. Rozhodujeme se, zda budeme kontrolovat všechny údaje nebo budou vybrány náhodně jen některé. Pokud není zpraco-

váván mnohatisícový vzorek respondentů, měli bychom kontrolovat všechny údaje. Pouze tato úplná kontrola nám zaručí nezkreslení výsledných výstupů výzkumu.

Logická kontrola zkoumá, jestli respondent odpovídal pravdivě a tazatel sběr údajů skutečně prováděl. Věnujeme se také problematice neutrálních odpovědí. Zpravidla nemáme možnost zjistit, jaké důvody respondenta vedly k těmto neurčitým odpovědím, zvažujeme, zda má smysl, abychom dotazníky těchto respondentů dále zkoumali.

### Klasifikace údajů

Smyslem klasifikace je, abychom mohli v další fázi výzkumného procesu, v analýze odpovědí, zkoumat vzájemné vztahy mezi jednotlivými třídami a kategoriemi. Rozsah klasifikace proto vždy volíme v závislosti na našem očekávání, co chceme z odpovědí zjistit a jaké analýzy s nimi chceme provádět. Jak je již výše uvedeno, pokaždé bude záležet na jiných faktorech a očekáváních, ale aby byla klasifikace provedena správně, měli bychom dbát hlavně:

- určit třídní znaky – charakteristika, podle které budou odpovědi rozděleny (např. pohlaví respondentů, věk, vzdělání, frekvence nákupu)
- určit třídy tak, aby se vzájemně vylučovaly – každý respondent a jeho odpovědi mohou být zahrnuti pouze v jedné třídě
- určit třídy vyčerpávajícím způsobem, aby obsahovaly všechny respondenty a jejich odpovědi (Kozel, 2006, s. 88-94)

## 5.6 Krok šestý: Analýza údajů

### Základní statistické postupy

Již z minulé fáze provádíme deskripci údajů, statistickou, při které nás zajímají výpočty základních statistických veličin a frekvence určitých odpovědí, a grafickou, při které využíváme grafů k přehlednému znázornění výsledků. Kvůli správnému přístupu k analýzám rozlišujeme údaje:

- nominální – nelze je seřadit, nemůžeme u nich stanovit pořadí odpovědí, ani průměr
- ordinální (pořadové) – záleží na pořadí, ale neznáme vzdálenosti mezi jednotlivými proměnnými (vzdělání, spokojenost)

- kardinální (intervalové) – záleží u nich na pořadí a dokážeme určit vzdálenosti mezi jednotlivými proměnnými.

Úroveň zkoumaných znaků bývá popsána centrálními momenty. Určují střed, kolem kterého kolísají varianty odpovědí. Umožňují srovnávat úroveň zkoumaných jevů u více souborů navzájem. Nejčastěji to jsou:

- průměr
- modus – nejčastěji se vyskytující hodnota
- medián – prostřední hodnota při vzestupném uspořádání hodnot
- kvantily – rozdělují uspořádaný soubor na  $n$  částí při vzestupném uspořádání hodnot, nejčastěji se využívají tzv. kvartily, které rozdělují soubor na čtyři části, známe 25% kvantil (první kvartil), 50% kvantil (druhý kvartil = medián), 75% kvantil (třetí kvartil) (Kozel, 2006, s. 95-102)

## 5.7 Krok sedmý: Interpretace výsledků

Interpretace údajů představuje převedení výsledků analýzy do závěrů a doporučení nejvhodnějšího řešení zkoumaného problému.

Ověření validity údajů

Zhodnotíme validitu, tedy přesnost údajů zjištěných z analýzy. Snahou je zjistit, zda závěry analýzy jsou v kontextu s výzkumným problémem a cílem výzkumu, abychom z nich mohly navrhnout konkrétní opatření.

Nedostatky mohou vzniknout např. prací analytiků, kteří vyberou správný statistický postup, získají také správná statistická data, ale zjištěné výsledky interpretují špatně. Nemusí totiž znát všechny souvislosti vznikající při interpretaci výsledků v praxi při konkrétních typech rozhodování manažerů.

Než předložíme závěrečná doporučení, měli bychom především zkontrolovat, nebo také znovu vyhodnotit, jakým způsobem dopadly naše hypotézy stanovené v prvních fázích výzkumného procesu. Tato očekávání se zpravidla nevztahují pouze k jedné otázce v dotazníku, ale k celému souboru ucelených dotazů. (Kozel, 2006, s. 103-104)

## 5.8 Krok osmý: Závěrečná zpráva a její prezentace

Prezentace výsledků je jediným zhmotnělým výsledkem uskutečněného marketingového výzkumu, který jeho zadavatel vnímá. Proto je zásadní přistoupit k prezentaci výsledků zodpovědně, jinak čas a úsilí pracovníků výzkumného týmu mohou přijít na zmar. Celkové hodnocení zadavatele vychází právě z prezentace výsledků.

Základním způsobem prezentování výsledků je písemná prezentace. Pomocí závěrečné zprávy informujeme zadavatele o výzkumu a jeho výsledcích.

Při používání číselných údajů bývá pravidlem vyjádření v procentech, která mají vyšší vypovídající hodnotu. Využíváme vždy grafické znázornění pro lepší interpretaci výsledků.

Závěrečná zpráva může mít následující podobu:

- titulní strana
- obsah
- stručný souhrn
- hlavní část
- závěry a doporučení
- přílohy
- použitá literatura

### Ústní prezentace

Ústní prezentace bývá doplňujícím nástrojem písemné prezentace výsledků. Smyslem prezentace je přesvědčit všechny zástupce zadavatele o možnostech nápravy problémů prostřednictvím návrhů a doporučení plynoucích z výsledků výzkumu. Cílem prezentace je následná, pokud možno plynulá, interpretace výsledků výzkumu do praxe firmy. (Kozel, 2006, s. 104-111)

## 6 METODIKA

### 6.1 Cíl práce

Cílem práce je zjištění, zda jsou zaměstnanci Úřadu práce, kontaktního pracoviště Otrokovice spokojenými zaměstnanci. Zda jim dává práce pocit osobního úspěchu, prožívají osobní růst a pocit zlepšování svým dovednostmi, zda jsou oceňováni a dobře informováni svými nadřízenými, ale také jaká je kvalita služeb a komunikace s klienty, či žadateli, kteří na ÚP ČR chodí žádat jak o práci, tak i o nárok o nepojistné sociální dávky.

### 6.2 Výzkumná otázka

Jsou zaměstnanci Úřadu práce, kontaktního pracoviště Otrokovice spokojenými zaměstnanci?

Popřípadě jsou spokojeni více zaměstnanci pracující na oddělení příspěvku v nezaměstnanosti nebo zaměstnanci pracující na oddělení nepojistných sociálních dávek?

### 6.3 Metody výzkumu

Bakalářská práce je rozšířena o primární marketingový průzkum, který je zaměřen na stejné téma. Tématem je, zda jsou zaměstnanci ÚP ČR, Kontaktního pracoviště Otrokovice spokojenými zaměstnanci. Popřípadě, zda jsou rozdíly ve spokojenosti zaměstnanců podle toho, na kterém oddělení ÚP ČR pracují.

Cílovou skupinou jsou muži i ženy mezi 23 až 60 lety. Respondenti jsou ze Zlínského kraje a jsou nynějšími pracovníky Úřadu práce České republiky, Kontaktního pracoviště Otrokovice.

Průzkum je proveden kvantitativní metodou, písemným dotazováním. Písemné dotazování probíhalo osobním rozdáním dotazníků osloveným respondentům. Tato metoda byla zvolena pro výhodu z hlediska času pro respondenty. Dotazníky si mohli projít, popřemýšlet nad odpověďmi a až posléze vyplnit. Nevýhodou pro zadavatele dotazníku je čas, který je pro respondenty výhodou. Oslovení respondenti musí mít upřesněnou časovou linii, po kterou si mohou dotazníky ponechat a vyplňovat. Další nevýhodou je nižší návratnost. Najdou se respondenti, kteří si dotazník někam založí, nevyplní a nevrátí zadavateli.

Metoda písemným dotazováním probíhala, zde základních fází, tedy adaptace – respondentům bylo vysvětleno, čeho se dotazník týká a za jakým cílem je oslovuji a prosím o vypl-

nění. Další fází byl kontakt – po úvodní dobu, kdy byly dotazníky rozdávány, jsem byla přítomna a respondenti se mne mohli ptát, čemu nerozumí u jednotlivých otázek, dále nastalo dosahování vytyčeného cíle a závěr dotazování.

## **PRAKTICKÁ ČÁST**

## 7 ÚŘAD PRÁCE ČR

Úřad práce České republiky je správním úřadem s celostátní působností a je organizační složkou státu. Úřad práce ČR byl zřízen dnem 1. 4. 2011, zákonem č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů. Ministerstvo práce a sociálních věcí řídí Úřad práce ČR a je jeho nadřízeným správním úřadem.

Úřad práce ČR tvoří generální ředitelství, krajské pobočky a pobočka pro hlavní město Prahu. Součástí krajských poboček jsou kontaktní pracoviště.

V čele Úřadu práce ČR je generální ředitel. V čele krajské pobočky je ředitel. V čele kontaktního pracoviště krajské pobočky je ředitel nebo vedoucí.

Správní řízení v působnosti Úřadu práce ČR se řídí zákonem č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky a o změně souvisejících zákonů a zákonem č. 500/2004 Sb., správní řád, ve znění pozdějších předpisů. Úřad práce ČR rozhoduje ve správním řízení v I. stupni. O odvoláních proti rozhodnutí Úřadu práce ČR rozhoduje ministerstvo. (portal.mpsv.cz, online)

### 7.1 Historie Úřadu práce

Úřad práce ČR vznikl jako základní článek služeb zaměstnanosti v ČR v roce 1990 přijetím zákonného opatření předsednictva ČNR č. 306/1990 Sb., o zřízení úřadů práce. Na úřady práce tehdy přešla působnost ve věcech pracovních sil, která do té doby příslušela okresním národním výborům. Tímto způsobem byl institucionálně zabezpečen trh práce do doby, než vstoupil 1. 2. 1992 v účinnost zákon o zaměstnanosti.

Ještě v roce 1990 fungovalo v rámci ČR celkem 76 úřadů práce, a to ve všech okresech a v hlavním městě Praze. O šest let později, po vzniku dalšího okresu – Jeseník – stoupl počet úřadů práce na 77. V roce 2003, v souvislosti s ustanovením krajských orgánů územní samosprávy, bylo 14 úřadů práce pověřeno výkonem činnosti krajských koordinátorů pro realizaci státní politiky zaměstnanosti v územním obvodu kraje. V roce 2004 pak převzaly úřady práce agendu systému Státní sociální podpory od obcí s rozšířenou působností, kromě Prahy, kde došlo k převodu agendy až po pěti letech.



V roce 2011 úřady práce mění zásadně svou organizační strukturu a uspořádání. Změny vycházejí ze zákona č. 73/2011 Sb., o Úřadu práce České republiky. Vzniká centralizovaný Úřad práce ČR v čele s generálním ředitelem. Pod jeho hlavičkou funguje 14 krajských poboček v jednotlivých krajích, pod které spadají kontaktní pracoviště. Krajské pobočky zajišťují především nástroje aktivní politiky zaměstnanosti, kontaktní pracoviště pak agendy zprostředkování práce a státní sociální podpory. Z Úřadu práce ČR se stává zároveň jediné výplatní místo pro všechny nepojistné dávky. Zatímco před touto změnou působilo v 77 samostatných úřadech práce celkem 8 136 lidí, po převodu dalších agend jejich počet klesl o 1 953 pracovníků. V srpnu 2013 schválila vláda ČR personální navýšení ÚP ČR celkem o 700 lidí. Po skončení náborů nových pracovníků by měl mít Úřad práce ČR celkem 9 000 kmenových zaměstnanců. (portal.mpsv.cz, online)

## 7.2 Povinnosti Kontaktních pracovišť

Kontaktní pracoviště plní v oblasti zprostředkování zaměstnání, evidence uchazečů a zájemců o zaměstnání zejména tyto úkoly:

- sleduje databázi a podává informace o volných pracovních místech, aktualizuje je, a zároveň aktivně vyhledává informace o volných pracovních místech,
- vede evidenci uchazečů o zaměstnání a zájemců o zaměstnání,
- rozhoduje o nezařazení do evidence uchazečů o zaměstnání a o vyřazení z této evidence,
- vydává a ověřuje správné rozhodnutí v oblasti zprostředkování zaměstnání,
- vyhledává uchazečům o zaměstnání včetně zdravotně postižených vhodné pracovní uplatnění; v této souvislosti spolupracuje s oddělením zaměstnanosti krajské pobočky,
- projednává s uchazeči včetně zdravotně postižených možnosti pracovního uplatnění na společensky účelných pracovních místech, při veřejně prospěšných pracích a jedná s nimi o možnostech rekvalifikace a provádí v těchto oblastech průzkum zájmu uchazečů,
- podílí se na realizaci opatření a nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, provádí výběr uchazečů v rámci realizace jednotlivých nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti,
- ve spolupráci s krajskou pobočkou se podílí na sociálně právním a profesním poradenství v oblasti zaměstnanosti,
- vypracovává a sjednává individuální akční plány.

Kontaktní pracoviště plní úkoly v oblasti podpory v nezaměstnanosti zejména:

- rozhoduje ve správním řízení zejména o přiznání podpory v nezaměstnanosti, při rekvalifikaci, o její výši,
- rozhoduje ve správním řízení o přiznání kompenzace odstupného dle §44b zákona o zaměstnanosti,
- zpracovává řádné a mimořádné výplaty podpor v nezaměstnanosti a podpory při rekvalifikaci,
- vydává uchazečům o zaměstnání včetně zdravotně postižených a určeným orgánům potvrzení, vymezená platnou právní úpravou, o vedení v evidenci a příp. poskytování podpory v nezaměstnanosti.

Kontaktní pracoviště plní v oblasti nepojistných sociálních dávek úkoly správního orgánu prvního stupně dle zákona o státní sociální podpoře, zákona o pomoci v hmotné nouzi, zákona o sociálních službách, zákona o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením a zákona o sociálně-právní ochraně dětí zejména tyto úkoly:

- rozhoduje ve správním řízení o přiznání příslušné dávky,
- vede evidenci žádostí o dávky v informačním systému, zpracovává údaje potřebné pro rozhodování o dávce do informačního systému,
- rozhoduje o případných námitkách účastníka řízení, předává nadřízenému orgánu odvolání, pokud ve své kompetenci neprovedl autoremeduru,
- zpracovává řádné i mimořádné výplaty dávek,
- provádí exekuce z přiznaných dávek,
- vyřizuje agendu posouzení zdravotního stavu pro účely nepojistných sociálních dávek
- zajišťuje agendu dávek péstounské péče (portal.mpsv.cz, online)

### **7.3 Povinnosti Krajských poboček**

Krajské pobočky jsou organizačními útvary Úřadu práce ČR:

- vytvářejí ve spolupráci s kontaktními pracovišti podmínky pro provádění státní politiky zaměstnanosti a činnosti v rámci zákona o ochraně zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele, zákona o státní sociální podpoře, zákona o pomoci v hmotné nouzi, zákona o sociálních službách a zákona o poskytování dávek osobám se zdravotním postižením,

- spolupracují při zabezpečování zaměstnanosti, mobility pracovních sil, rozvoje lidských zdrojů a sociální ochrany s územními samosprávnými celky a jejich orgány, sociálními partnery a organizacemi zaměstnavatelů,
- podílí se na realizaci projektů, pro které je Úřad práce ČR příjemcem nebo kde jsou krajské pobočky zapojeny do realizace národních a systémových projektů, pro které je ministerstvo příjemcem,
- zajišťují agendu ochrany zaměstnanců při platební neschopnosti zaměstnavatele v rámci kraje,
- soustavně monitorují a vyhodnocují situaci na trhu práce a přijímají opatření na ovlivnění poptávky a nabídky práce, vedou evidenci volných pracovních míst,
- zprostředkovávají zaměstnání uchazečům a zájemcům o zaměstnání, poskytují fyzickým osobám a zaměstnavatelům poradenské služby v oblasti volby či změny povolání, dalšího profesního vzdělávání, informační a další služby vymezené zákonem o zaměstnanosti,
- zajišťují rekvalifikaci uchazečům a zájemcům o zaměstnání, osobám na pracovní rehabilitaci a poskytují služby pracovní rehabilitace,
- zabezpečují uplatňování nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti, poskytují příspěvky z prostředků na aktivní politiku zaměstnanosti, zabezpečují výkon agendy plnění povinného podílu zaměstnaných osob se ZP a podpory zaměstnání osob se ZP,
- zajišťují výplatu nepojistných sociálních dávek, podpor v nezaměstnanosti a příspěvků APZ,
- zabezpečují výkon agend zahraniční zaměstnanosti, zaměstnávání občanů ČR v zahraničí, zaměstnávání a evidenci občanů EU a cizinců v ČR,
- zajišťují výkon agendy podpory v nezaměstnanosti a při rekvalifikaci, nepojistných sociálních dávek, povolování výkonu činnosti dítěte,
- zajišťují agendu inspekce sociálních služeb,
- zajišťují agendu dávek péčovské péče dle zákona o sociálně-právní ochraně dětí. (portal.mpsv.cz, online)

#### **7.4 Povinnosti Generálního ředitelství**

- řídí a kontroluje činnost krajských poboček Úřadu práce ČR,

- metodicky usměrňuje a koordinuje výkon krajských poboček s příslušnými útvary v jednotlivých oblastech činnosti Úřadu práce ČR,
- zabezpečuje koordinaci, metodické řízení a financování opatření a nástrojů aktivní politiky zaměstnanosti,
- řídí Evropské služby zaměstnanosti EURES a zastupuje Českou republiku ve Výboru EU vedoucích veřejných služeb zaměstnanosti; zastupuje Českou republiku ve Světové asociaci veřejných služeb zaměstnanosti,
- organizuje a zabezpečuje v součinnosti s dalšími složkami státní správy poskytování investičních pobídek,
- uděluje a odnímá povolení právnickým nebo fyzickým osobám ke zprostředkování zaměstnání, posuzuje jejich odbornou kvalifikaci, vede evidenci agentur práce a kontroluje jejich činnost,
- spolupracuje na přípravě národních a systémových projektů fondů EU,
- zajišťuje investiční činnost, stanoví zásady řádné správy a nakládání s majetkem, ke kterému má svěřenu pravomoc k hospodaření,
- plní úkoly v oblasti bezpečnosti, krizového řízení a řízení rizik,
- zajišťuje interní audit,
- zajišťuje úkony v oblasti personalistiky a vzdělávání zaměstnanců. (portal.mpsv.cz, online)

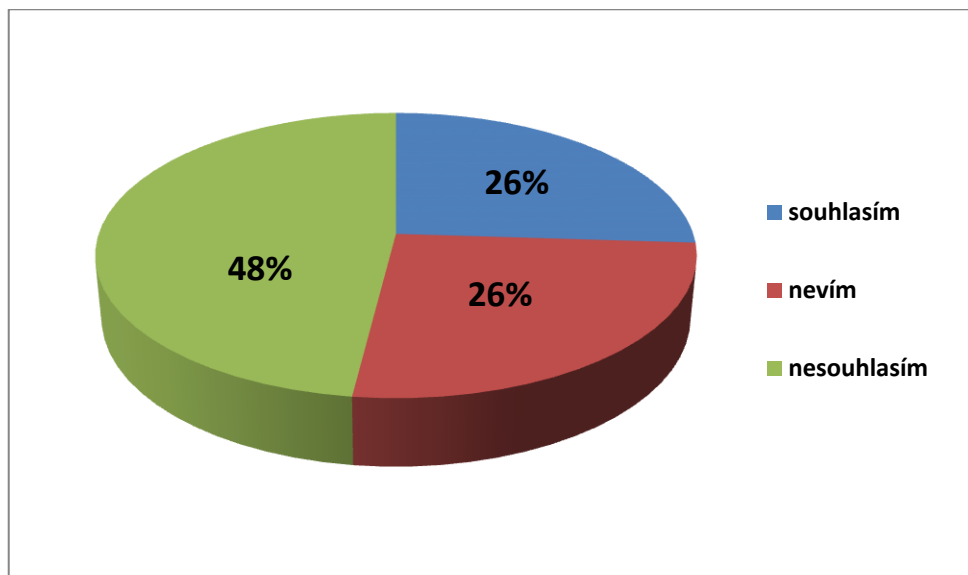
## 8 ANALÝZA ZJIŠTĚNÝCH VÝSLEDKŮ

Průzkum probíhal v rámci měsíce března. Úřad práce se nyní dělí na dvě oddělení, jak už bylo zmíněno výše, na oddělení Nepojistných sociálních dávek a na oddělení Příspěvků v nezaměstnanosti, dotazníky byly rozdány oběma pracovištím a byly stejného typu i druhu pro obě oddělení. Znění i pořadí otázek bylo zcela shodné. Dotazníky byly v tištěné podobě, rozdány respondentům v počtu 25 kusů. Na oddělení příspěvků v nezaměstnanosti bylo rozdáno 9 kusů a na oddělení nepojistných sociálních dávek bylo rozdáno 16 kusů dotazníků. Vyplněných dotazníků se vrátilo 19, z toho plyne, že 6 respondentů dotazník nevyplnilo a nevrátilo. Všichni respondenti byli zaměstnanci Úřadu práce kontaktního pracoviště Otrokovice ve věkovém rozmezí 23 – 60 let.

V této kapitole budu vždy uvádět otázku, která byla v dotazníku. Pod otázkou bude vložen vyhodnocený graf, pro lepší znázornění odpovědí respondentů a pod grafem budu uvádět text, který bude vysvětlovat, co z následujícího grafu a otázky celkově vyplývá.

### 1. část: spokojenost zaměstnanců

Obr. 1 Jsem podporován v svých návrzích pro nové a lepší postupy pro výkon mé práce.

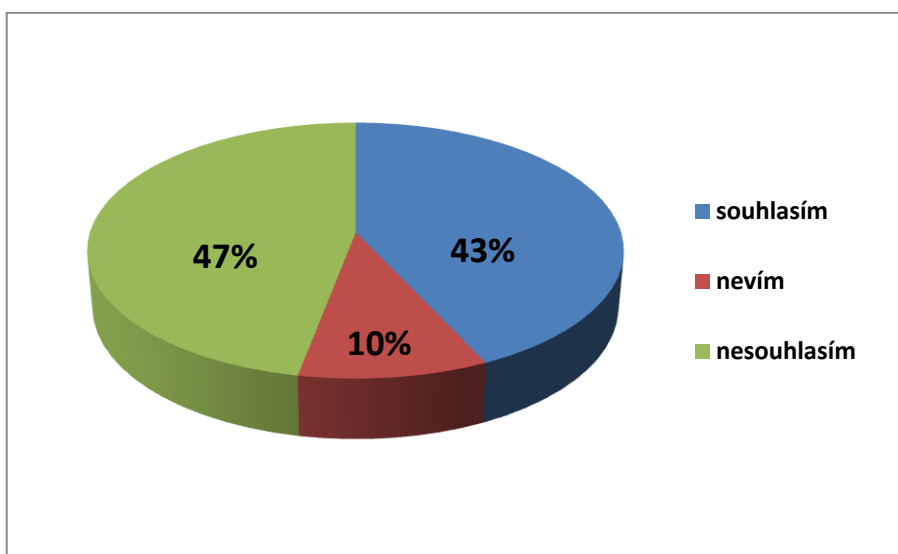


Obr. 1 Rozdělení respondentů podle souhlasu či nesouhlasu, zda jsou podporováni ve vlastních návrzích pro nové a lepší postupy pro výkon jejich práce (N=19)

48% respondentů se necítí být podporováno v nových návrzích a postupech, které by jim pomohly k lepšímu pracovnímu výkonu. 26% respondentů se naopak, cítí být podporováno ve svých nových návrzích a postupech pro výkon jejich práce a stejný procentuální poměr respondentů nevěděl, jak na otázku zareagovat.

Vyhodnocené výsledky této otázky jsou zcela pochopitelné. Každý z respondentů má určitý postup, logiku a prostředky pro výkon práce a každý z respondentů má alespoň v některých věcech svou posloupnost činností. Ovšem většina činností se musí dělat podle daných stanov, kritérií a postupů, i když by si pracovníci přáli dělat některé činnosti jinak, podle svého s tím, že výsledku by dosáhli stejného, ale nemohou si práci organizovat, jak sami chtějí, nastal by zmatek a chaos kdo co jak dělá a postupuje. Kvůli tomuto je zcela logické, že většina zaměstnanců se necítí být podporována ve svých postupech a nových návrzích pro výkon jejich práce.

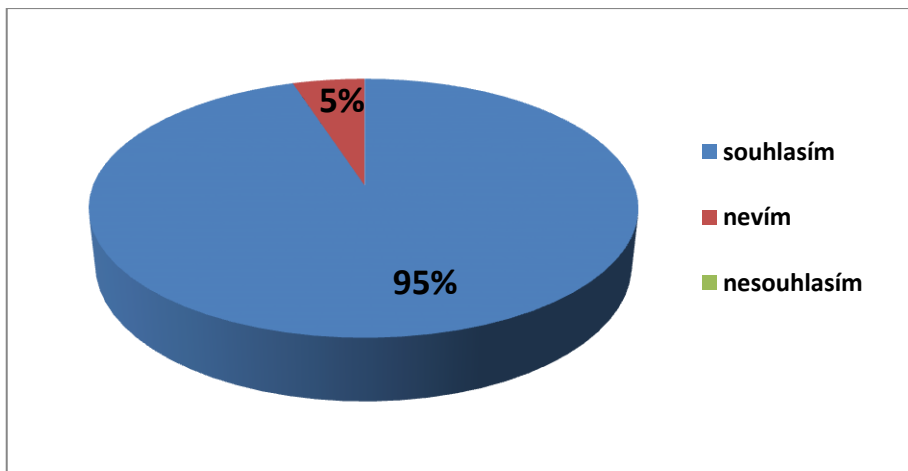
Obr. 2 Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.



Obr. 2 Rozdělení respondentů dle pocitu, zda jim práce dává pocit osobního úspěchu (N=19)

Pocit osobního úspěchu v práci vnímá celých 43% z tázaných respondentů. Ovšem větší procento respondentů, a to 47% uvedlo, že jim tento pocit schází. 10% respondentů na tuto otázku nevědělo odpověd'.

Obr. 3 Využívám postupy a nástroje, které mi umožňují dělat mou práci lépe.

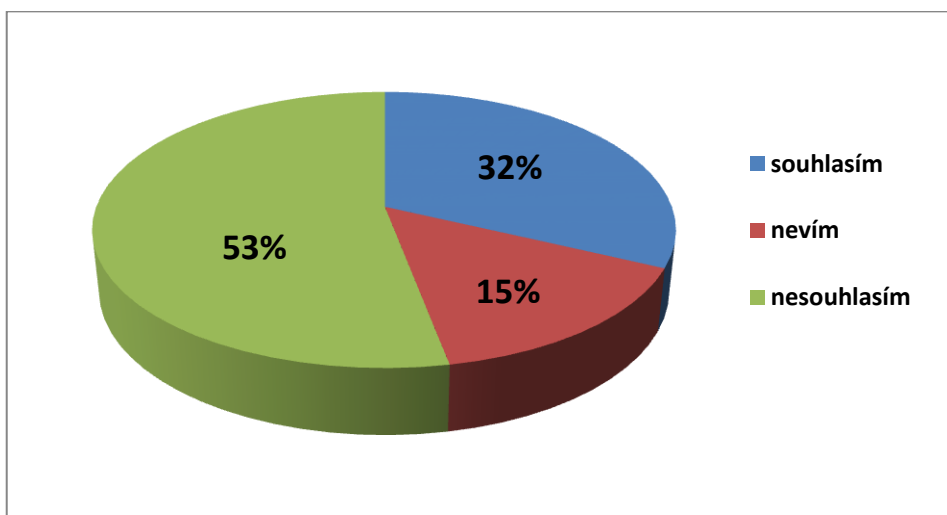


Obr. 3 Rozdělení respondentů dle využívání postupů a nástrojů, které jim umožňují dělat jejich práci lépe (N=19)

95% respondentů využívá postupy a nástroje, které jim umožňují vykonávat práci mnohem lépe. Zbýlých 5% respondentů odpovědělo, že neví, nikoli však, že by nesouhlasili.

Z výsledků je čitelné, že zaměstnanci se snaží využívat nové postupy, které jsou jim předávány například na různých typech školení či z nových pracovních postupů, které se k nim dostávají v podobě e-mailů.

Obr. 4 Jsem informován ohledně všech změn týkající se mé práce.



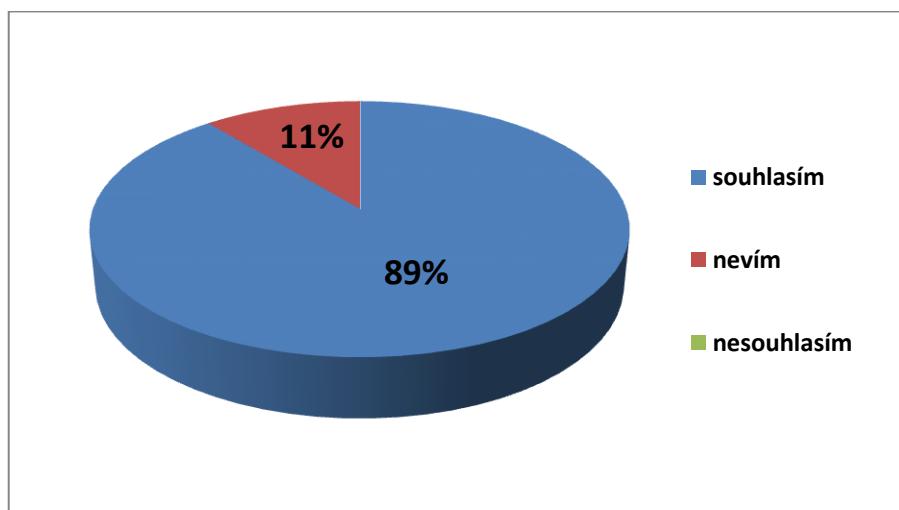
Obr. 4 Rozdělení respondentů podle souhlasu či nesouhlasu s dostatečnou informovaností ohledně všech změn týkajících se jejich práce (N=19)

Pocit informovanosti ohledně všech změn týkající se práce má pouze 32% respondentů. S tímto nesouhlasí celých 53 % respondentů, neboť téměř 50% pocit informovanosti ohledně

všech změn, které ovlivňují výkon jejich práce, schází. 10 % respondentů na tuto otázku odpovědělo, že neví odpověď.

K vyhodnocení otázky. Celých 53 % respondentů se necítí být dostatečně informováno. Opět je tu hodně možností, jak se informace mohou k zaměstnancům, nyní respondentům, dostávat. Zaměstnanci jsou informováni, jak od nadřízených, tak ředitelky kontaktního pracoviště, tak přes školení, porady či e-mailové schránky. Díky těmto mnoha cestám, jak informace k zaměstnancům putují, mohou nastávat situace, že se zaměstnanci cítí být nedostatečně informováni. Musí totiž sjednocovat všechny informace ze všech zdrojů. Pak je celkem samozřejmé, že se jedna dvě informace vytratí či opomene a pocit informovanosti u zaměstnanců klesá.

Obr. 5 V případě výskytu problému s klientem jsem ochoten problém řešit a vyjít tak klientovi vstříc.



Obr. 5 Rozdělení respondentů podle míry ochoty řešit v případě výskytu problému s klientem a tím vyjít klientovi vstříc (N=19)

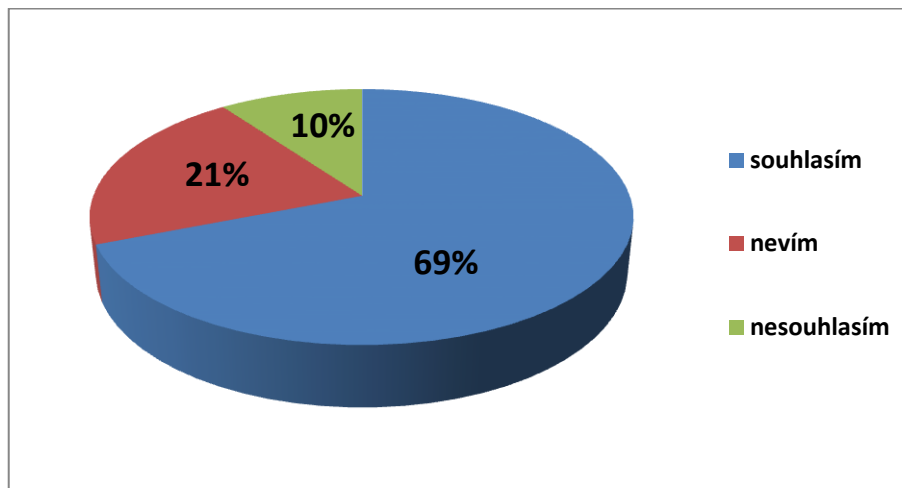
89% respondentů se v případě výskytu problému s klientem snaží problém řešit a vyjít tak klientovi vstříc. 11% respondentů nevědělo co na tuto otázku odpovědět, nastal stejný případ jako už u jedné z předešlých otázek, že nikdo neodpověděl, že by se nesnažil vyjít klientovi vstříc s tím, aby se možný problém nesnažil vyřešit.

Snad nikdo by na tento typ otázky neodpověděl, že by nesouhlasil s tím, vyjít klientovi, žadateli, vstříc s problémem. Pokud člověk pracuje s lidmi, je běžné, že se vyskytují problémy, každý má jinou představu, jak a jakým způsobem situace a problémy řešit je povinností zaměstnance vyřešit problém. V opačném případě neochoty zaměstnanců řešit problém,



si trůfám říct, že takový člověk nemá na pozicích, kde probíhá jednání s lidmi v každodenní rutině, co dělat.

Obr. 6 V práci dobře využívám svých schopností a dovedností.

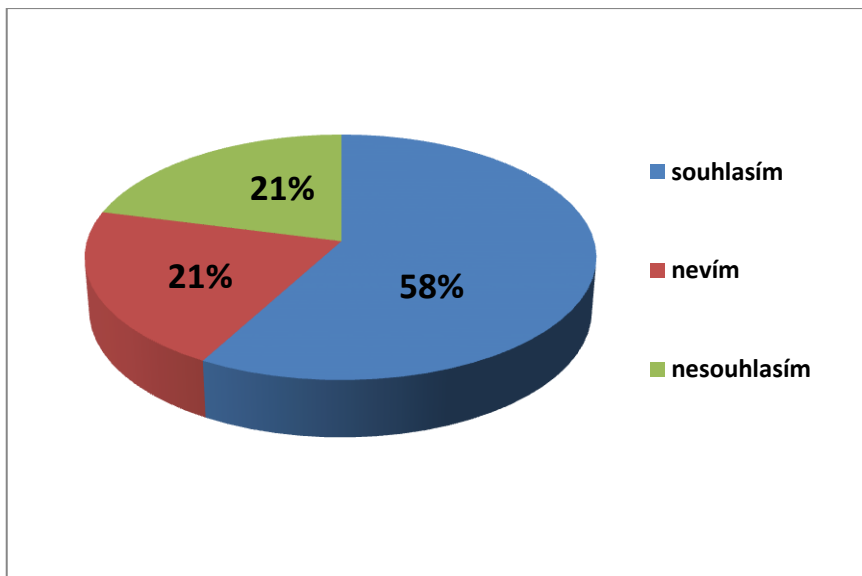


Obr. 6 Rozdělení respondentů podle využití jejich schopností a dovedností (N=19)

Svých schopností a dovedností využívá ve své práci 69% z tázaných respondentů. 10% respondentů svých schopností a dovedností nevyužívá a 21% respondentů na tuto otázku nevědělo odpovědět.

Odpověď respondentů na tento typ otázky určuje spíše to, jak je respondent pracovní rozpoložen v pracovním životě. Někteří z respondentů mohou brát využití svých schopností a dovedností jako zbytečnost, v tomto typu práce a viděli by se spíše v jiném oboru či jiném druhu práce, a tak vynakládání svých schopností a dovedností jim přijde jako zbytečné plýtvání jejich vlastní energií. Dělají jen to opravdu povinné a zbytek se tak nějak ztratí. Z tohoto výsledku na danou otázku je ale viditelné mnohem víc než polovina respondentů se opravdu snaží, využít své pracovní nasazení, schopnosti a dovednosti, tak, aby odpovídali jejich typu pracovní pozice.

Obr. 7 Vedoucí pracovníci demonstrují důraz na kvalitu odvedené práce.

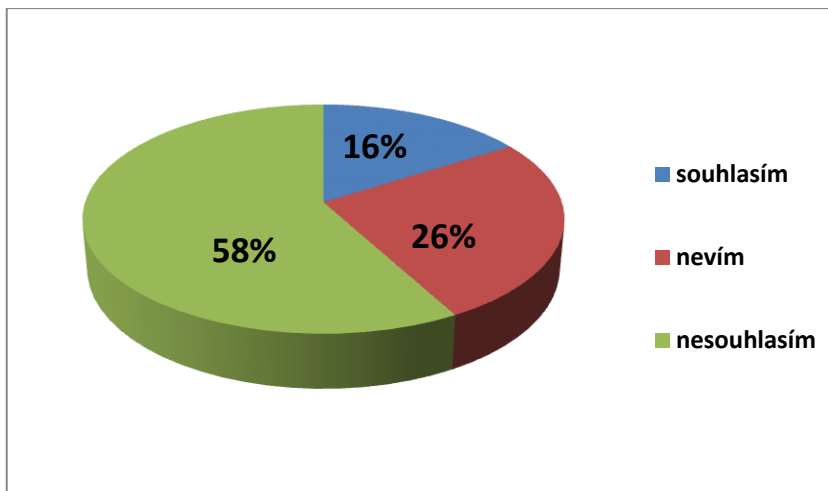


Obr. 7 Rozdělení respondentů podle souhlasu či nesouhlasu s tím, zda vedoucí pracovníci demonstrují důraz na kvalitu odvedené práce (N=19)

58% respondentů souhlasilo s tím, že vedoucí pracovníci demonstrují důraz, na kvalitu odvedené práce. 21% respondentů nesouhlasilo, s tímto výrokem, čili důraz na odvedenou kvalitou práce není u vedoucích pracovníků demonstrován. 21% respondentů, nevědělo na tuto otázku odpověď.

Otrokovické Kontaktní pracoviště má tři vedoucí pracovníky. Více upřesněno, je zde ředitelka celého Kontaktního pracoviště a dva vedoucí pracovníci. Jak je vysvětleno v úvodu praktické části práce, rozdělení tohoto pracoviště je na dvě oddělení. Oddělení nezaměstnanosti a oddělení sociálních dávek. Každé z těchto oddělení má svého vedoucího pracovníka, který má na starost chod svého oddělení a je jen na něm, jak se k demonstraci svého pracovního nasazení a pracovních postupů postaví a jak ho budou pracovníci vnímat.

Obr. 8 Jsem spokojen s informacemi, které dostávám od vedoucích pracovníků.

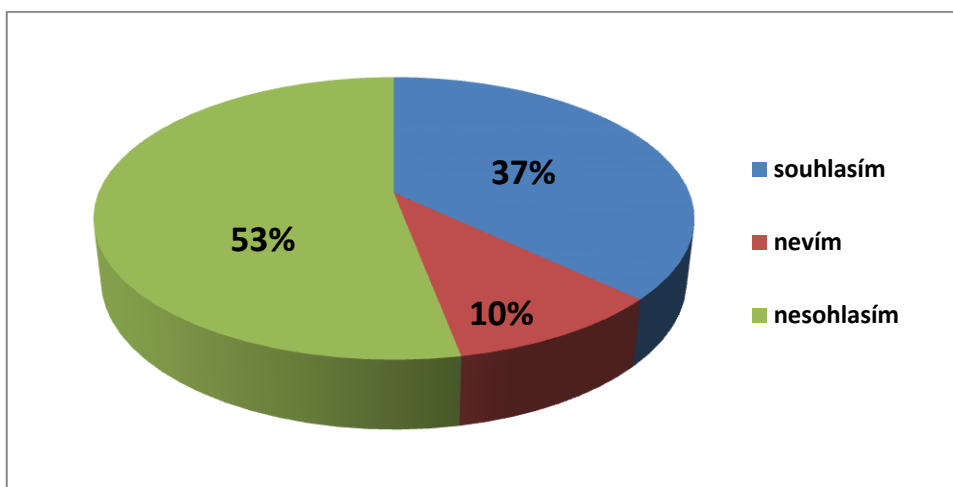


Obr. 8 Spokojenost s informacemi, které dostávají od vedoucích pracovníků (N=19)

S informacemi, které pracovníci dostávají od svých nadřízených pracovníků, není spokojeno 58% respondentů. Na tuto otázku nevědělo odpověď 26% respondentů, a 16% respondentů je spokojeno s informacemi, které dostává od svých vedoucích pracovníků.

Tento typ otázky úzce souvisí s otázkou předešlou. Je jen na vedoucím pracovníkovi, jak si zorganizuje informování svých podřízených. Jako asi ve většině případů, fungují zde dvě varianty, jak své podřízené pracovníky nadřízení pracovníci informují. Je to buď ústní formou, přímo u pracovníků v kanceláři nebo prostřednictvím e-mailových schránek.

Obr. 9 Jsem zapojen do rozhodování procesů, které ovlivňují mou práci.

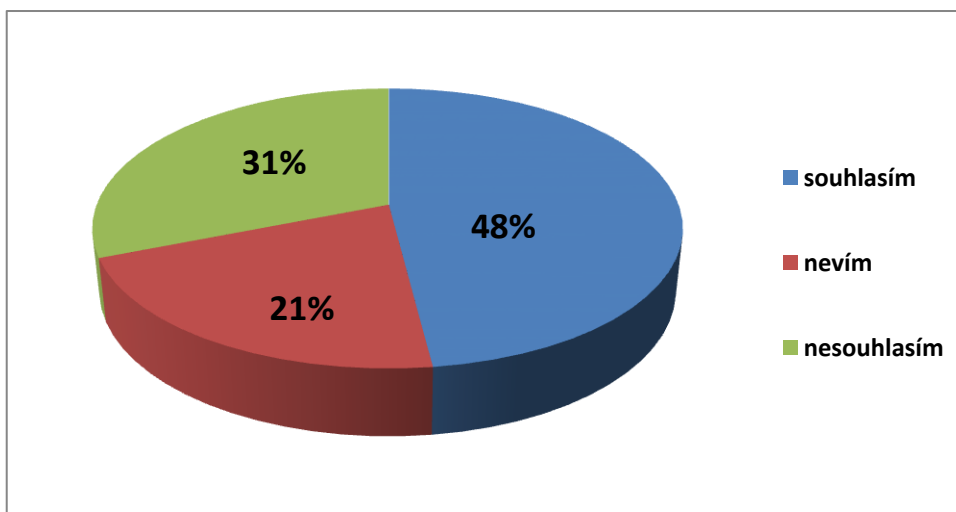


Obr. 9 Rozdělení respondentů podle míry zapojení do rozhodovacích procesů, které ovlivňují jejich práci (N=19)

53% respondentů nesouhlasí s tím, že by bylo zapojováno do rozhodování procesů, které ovlivňují jejich práci. Naopak 37% respondentů s tvrzením, zda jsou zapojeni do rozhodování procesů, které ovlivňují jejich práci, plně souhlasí. 10% respondentů na tuto otázku nevědělo odpověd'.

Negativní odpověď u tohoto typu otázky byla zcela na místě. V málokterém zaměstnání, si mohou zaměstnanci rozhodnout nebo se i jen zapojit do rozhodování procesů, které ovlivňují jejich práci. Tato rozhodnutí většinou přijdou z vyšších míst, z generálních pracovišť a zaměstnanci je pak už jen musí dodržovat.

Obr. 10 Vzhledem ke všem okolnostem jsem spokojen se svou prací.



Obr. 10 Rozdělení respondentů podle spokojenosti s jejich prací celkově vzhledem ke všem okolnostem (N=19)

A vzhledem ke všem okolnostem je spokojeno se svou prací 48% z tázaných respondentů. 31% z tázaných respondentů se svou prací spokojeno není. A 21% zbylých respondentů na otázku, zda jsou nebo nejsou spokojeni, nevěděli odpověd'.

Necelá polovina z tázaných respondentů je svou prací spokojena, i když po sečtení obou dalších variant dostaneme větší polovinu, která je negativní v tomto stanovisku, tak i přesto je to pěkný výsledek. Hlavním hlediskem toho, proč jsou zaměstnanci spokojeni je určitě pružná pracovní doba. Dalším velkým benefitem je určitě velká flexibilita zaměstnavatele k rodinným záležitostem zaměstnanců, ale o tom později.

A: Pokuste se uvést 2-3 nápady či myšlenky, které by podle Vás vedly ke zlepšení výkonu Vaší práce.

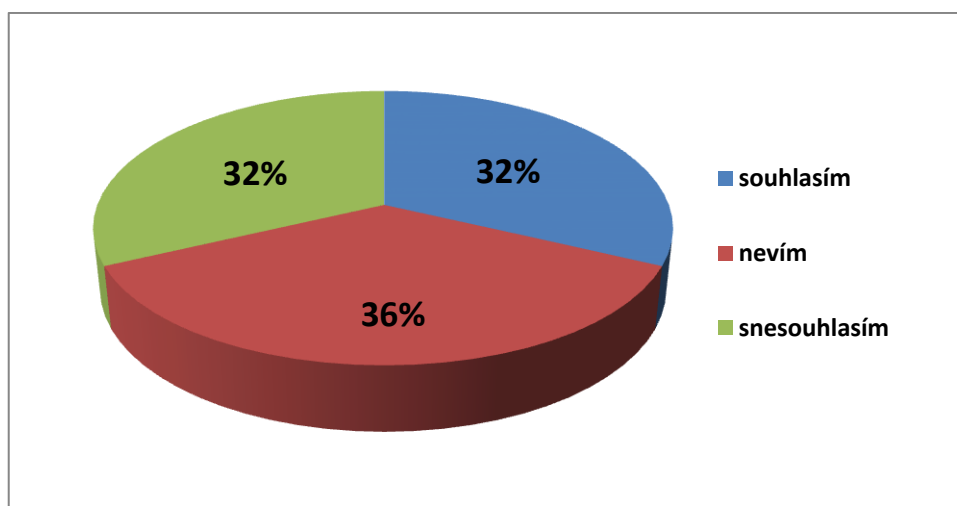
Tato otázka byla pro respondenty otevřená. 37% respondentů nechalo toto pole bez vyplnění. Zbýlých 63% respondentů uvedly své myšlenky, pro zlepšení. Zaměstnanci by uvítali, lepe zpracovanou metodiku pro jejich výkon práce, lepší informovanost, lepší chování nadřízených k nim jako k řadovým zaměstnancům, respektování jejich vlastních názorů, více motivování by byli, kdyby byli lépe finančně ohodnoceni, sjednocení jednotlivých pracovišť, ale také lepší materiálně technické zabezpečení pracoviště, spolupráci s IT centry ohledně programů, pokud se vyskytnou problémy u respondentů s programy, ve kterých pracují. Bylo zde zmíněno i zrušení služebního poměru nebo zavedení zaměstnaneckých benefitů.

B: Napadá Vás otázka, která se v tabulce výše nevyskytla a vy ji považujete za důležitou?

79% respondentů k této otevřené otázce nic nenapsali, pouhých 21% respondentů uvedlo návrhy pro další otázky, které jim v tabulce scházely. Mezi otázky, které nebyly výše uvedeny patřilo, spokojenost s finančním ohodnocením za vykonávanou práci v souladu s tím, jaké je potřebné dosažené vzdělání pro tuto práci, spokojenost se zajištěním bezpečnosti pracoviště, zpětná vazba od nadřízeného vzhledem k zaměstnancům, ale také zpětná vazba od klientů. Vyskytla se otázka i typu, zda pracovníci zažili šikanu na pracovišti ze strany nadřízeného.

## 2. část: pracovní nadšení a sebehodnocení zaměstnanců

Obr. 11 Prožívám osobní růst a celkové zlepšování mých dovedností.

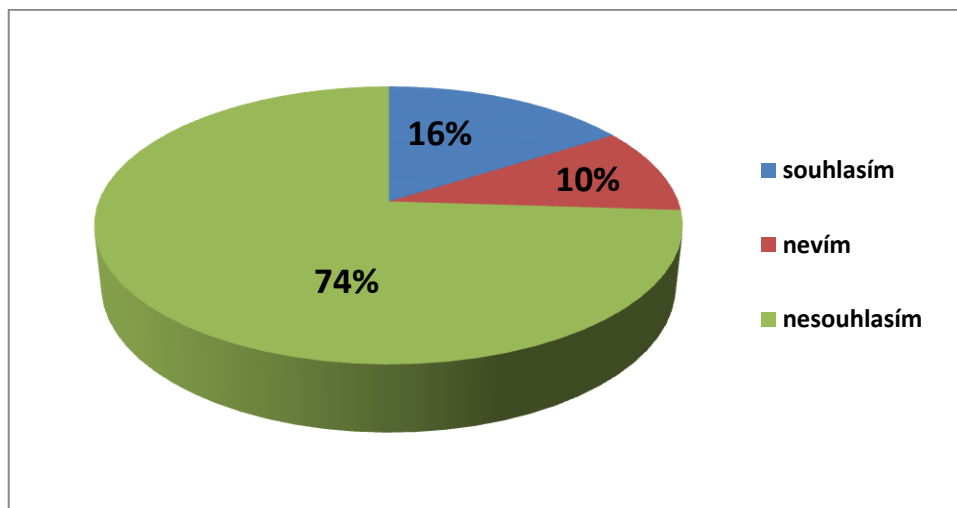


Obr. 11 Rozdělení zaměstnanců podle prožitku osobního růstu a celkového zlepšení jejich dovedností (N=19)

32% respondentů souhlasilo a 32% respondentů nesouhlasilo s tím, že prožívají osobní růst a celkové zlepšení dovedností v práci. Na otázku nevědělo odpověď celých 36% z tázaných respondentů.

Výsledky této otázky přesně potvrzují výše uvedené ohodnocení toho, že zaměstnanci nemají možnost karierního postupu v rámci Kontaktního pracoviště. Kromě hlavní ředitelky celého pracoviště a dalších dvou vedoucích, jsou všechny pozice pracovníků zhruba na stejné úrovni. Z tohoto hlediska zaměstnanci nemají možnost nějak kariérně stoupat, za vynaloženou snahu v jejich pracovním životě v rámci jednoho kontaktního pracoviště.

Obr. 12 Mý nadřazení mne upevňují v pocitu, že se stávám lepším.

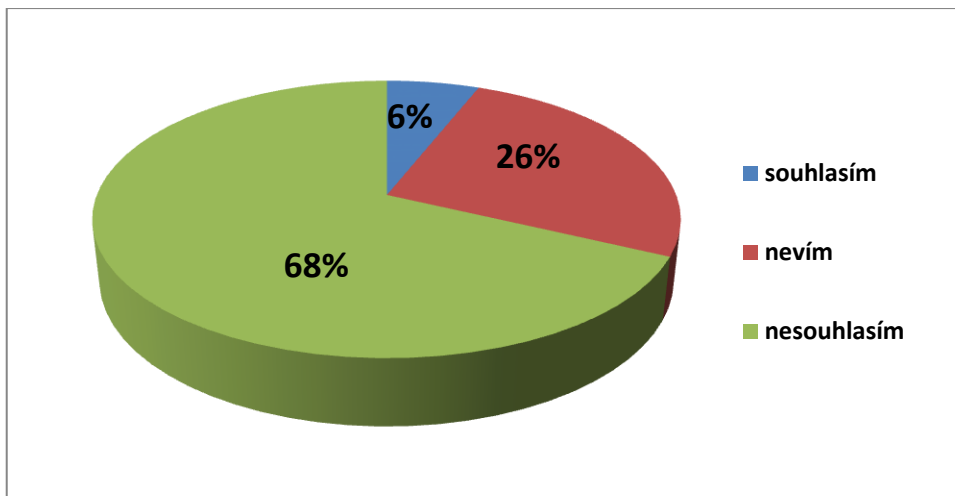


Obr. 12 Rozdělení zaměstnanců podle souhlasu či nesouhlasu s tím, zda jsou v zaměstnancích upevňovány pocity, že se stávají lepšími (N=19)

Pocit, že se respondenti stávají v práci lepšími, díky nadřízeným má pouze 16% respondentů. 74% respondentů tento pocit nemá a 10% respondentů na tuto otázku nevědělo odpověď.

Otázku upevňování pocitů, zda se zaměstnanec cítí, že se stává lepším, je z velké většiny zpětnou vazbou pro ředitele a vedoucí pracovníky. Pocit toho, aby se pracovník stal lepším, vyvolává ve většině případů chování vedoucího pracovníka k podřízeným. Je to oceňování snah nadřízeného k podřízenému, kladné zpětné vazby nadřízeného, osobní pochvaly podřízeného a mnoho dalších faktorů, které vyvolávají v podřízeném pocit důležitosti pro společnost, pocit osobního růstu a spokojenosti.

Obr. 13 Jsem odměňován za vynaložení mých snah.

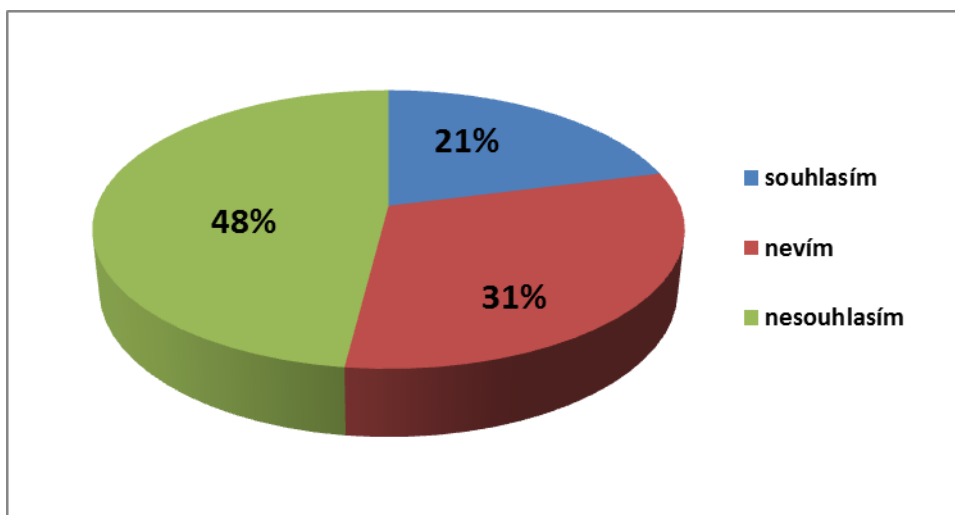


Obr. 13 Rozdělení zaměstnanců podle souhlasu či nesouhlasu s tím, zda jsou odměňováni za vynaložení jejich snah (N=19)

Pouze 6% respondentů má pocit, že je odměňováno za vynaložení všech snah. Celých 68% z tázaných respondentů pocit, že je odměňováno za vynaložení svých snah nemá. 26% z tázaných respondentů, nevědělo na tuto otázku odpověď.

Tato otázka má stejný charakter jako otázka předešlá. I tento typ otázky je zpětnou vazbou pro nadřízeného a obrázkem jeho chování k podřízeným.

Obr. 14 Jsem oceňován svými nadřízenými.

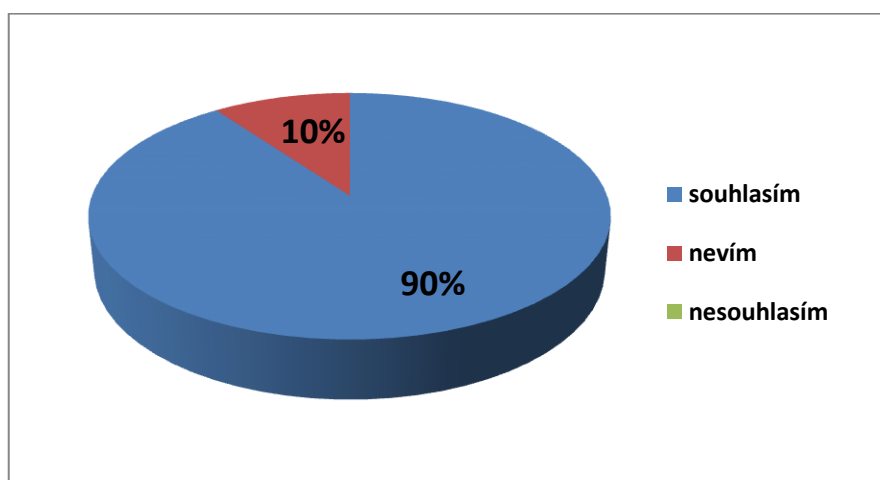


Obr. 14 Rozdělení zaměstnanců podle souhlasu či nesouhlasu s tím, zda cítí být oceňováni svými nadřízenými (N=19)

48% respondentů nesouhlasí s tím, že by cítily být oceňovány svými nadřízenými. 31% respondentů nevědělo na tuto otázku odpověď. A zbylých 21% respondentů se opak svými nadřízenými cítí být oceňováni.

Celkem velké procento respondentů, celých 31% uvedlo, že neví, zda oceňováni jsou či ne. I přesto, se ale necelá polovina necítí být svým nadřízených oceňována. Opět zpětná vazba pro vedoucí pozice pracovníků.

Obr. 15 Vždy se snažím pomoci klientům s jejich problémy.



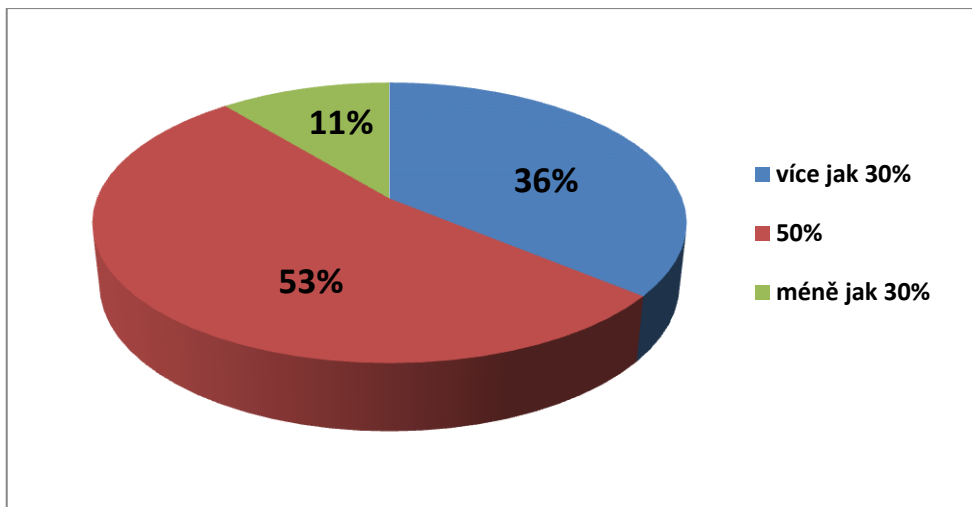
Obr. 15 Rozdělení respondentů podle vynaložené snahy vždy vyjít klientovi vstříc s jejich problémy (N=19)

Napomoci se svým klientům snaží celých 90% z tázaných respondentů. Zbylých 10% na tuto otázku nevědělo odpověď. Nikdo z tázaných neodpověděl, že by se nesnažil pomoci svým klientům s jejich problémy.

Toto rozvržení odpovědí na tuto otázku bylo zcela očekávané. Snad nikdo by nemohl odpovědět, že by se nesnažil vyjít svým klientům vstříc v řešení problému.



Obr. 16 Produktivní čas strávený prací nad úkoly, které jsou mi zadávány.

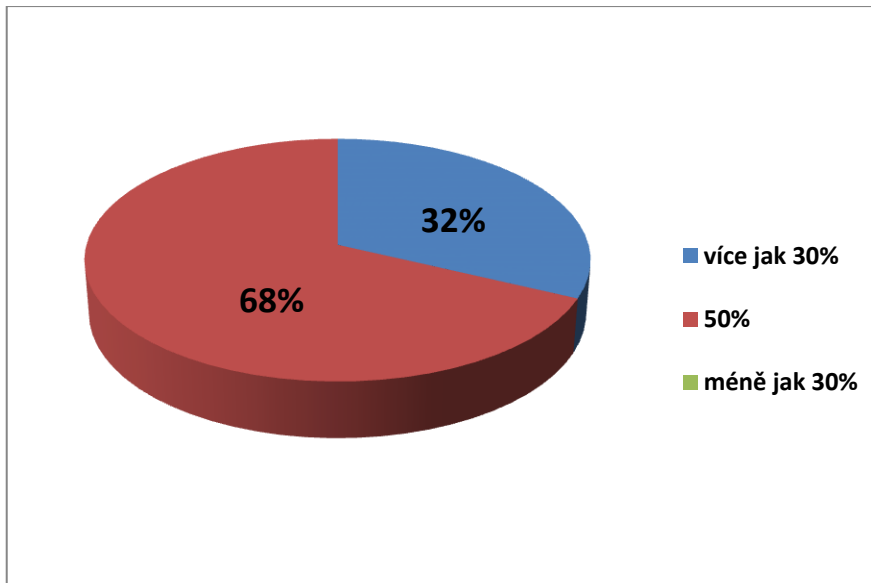


Obr. 16 Rozdělení respondentů podle jejich produktivního času, který stráví nad úkoly, které jsou jim zadávány (N=19)

53% respondentů odpovědělo, že věnuje navíc 50% svého produktivního času úkolům, které jsou respondentům zadávány, k jejich každodenní práci navíc. 36% respondentů odpovědělo, že těmto úkolům věnuje více jak 30% svého produktivního času a 11% respondentů odpovědělo, že úkolům věnuje méně jak 30% svého produktivního času v pracovní době.

Mimo uvedenou tabulku byly od některých respondentů uvedeny procenta vyšší, než je padesát procent či uvedeno 100% za plnění úkolu, neboť úkol splní buď na sto procent nebo úkol nesplní vůbec.

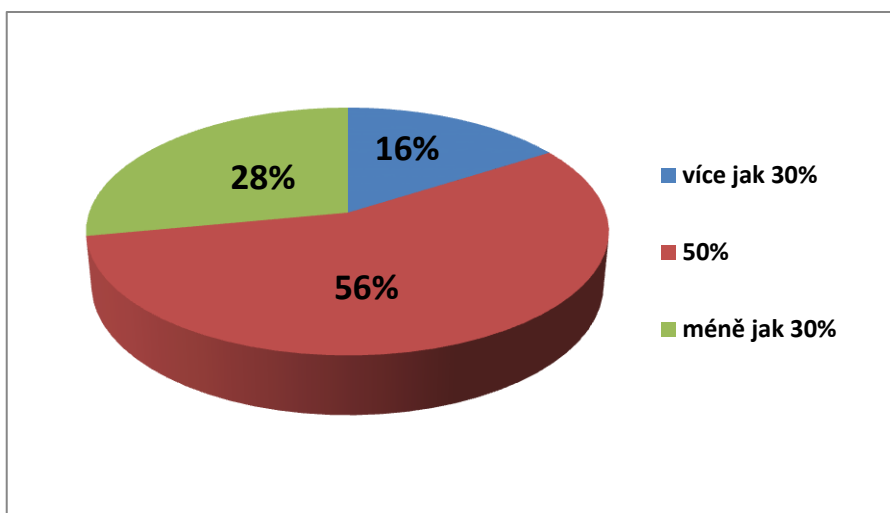
Obr. 17 Celková produktivita v mé práci.



Obr. 17 Rozdělení respondentů podle vyvíjené produktivity v práci (N=19)

50% celkové pracovní produktivity v práci využívá 68% respondentů. Více jak 30% své produktivity v práci využívá 32% respondentů. Nikdo z respondentů neodpověděl, že by využíval méně jak 30% celkové pracovní produktivity.

Obr. 18 Čas nad rámec toho, co se ode mne očekává, věnovaný tomu, aby byli mí klienti spokojeni.

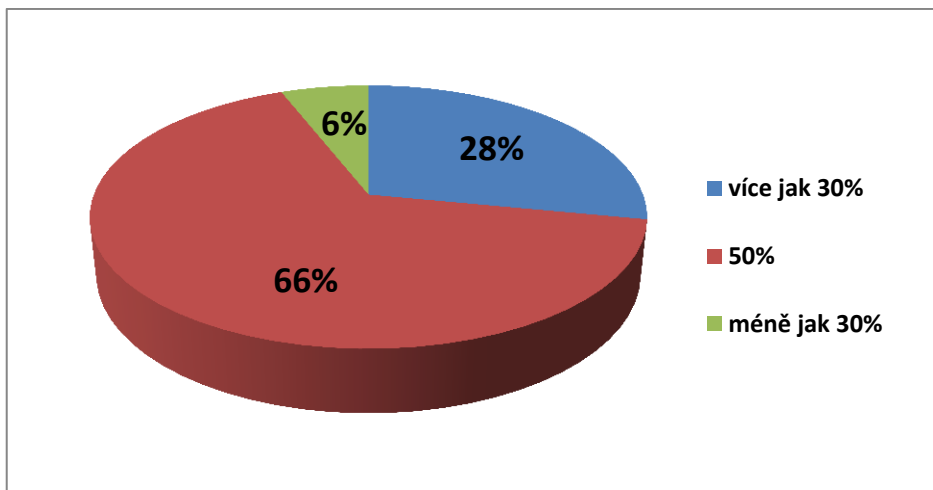


Obr. 18 Rozdělení respondentů dle času nad rámec toho, co se od nich očekává, věnovaný tomu, aby jejich klienti spokojeni (N=19)

50% času věnuje nad rámec toho, co se od respondentů očekává, věnovaný tomu, aby byli klienti respondentů spokojeni 56% z tázaných respondentů. Více jak 30% času věnuje nad

rámec toho, co se od respondentů očekává, věnovaný tomu, aby byli klienti respondentů spokojeni 16% z tázaných respondentů, a 28% z tázaných respondentů věnuje méně jak 30% svého času nad rámec toho, co se od respondentů očekává, věnovaný tomu, aby byli klienti respondentů spokojeni.

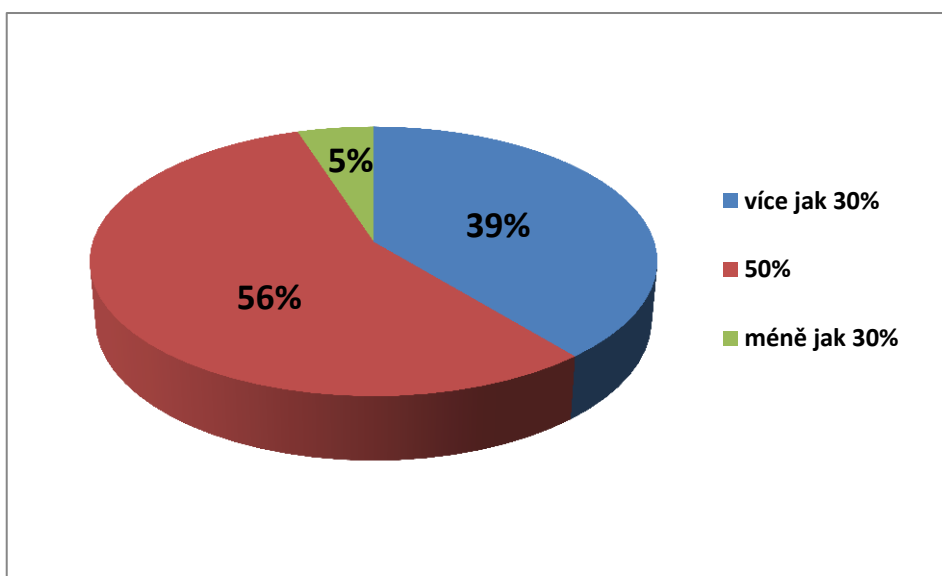
Obr. 19 Reagují rychle a zdvořile ke splnění potřeb svých klientů.



Obr. 19 Rozdělení respondentů podle jejich reakcí k rychlému a zdvořilému splnění potřeb jejich klientů.

66% z tázaných respondentů odpovědělo, že reaguje rychle a zdvořile ke splnění potřeb svých klientů v 50% procentech. 27% z tázaných respondentů reaguje rychle a zdvořile ke splnění těchto potřeb více jak v 30%. V méně jak 30% reaguje pouze 6% z tázaných respondentů.

Obr. 20 Celková kvalita služeb, které poskytují klientům.



Obr. 20 Rozdělení respondentů podle kvality služeb, které poskytují klientům (N=19)

50% celkové kvality služeb, které poskytují respondenti klientům poskytuje 56% z tázaných respondentů. Více jak 30% z celkové kvality služeb poskytuje 39% respondentů a 5% z tázaných respondentů poskytuje celkovou kvalitu svých služeb méně jak 30%.

A: Co je pro Vás to, co Vás činí v práci více produktivními a tím poskytuje možnost pro lepší služby pro Vaše klienty?

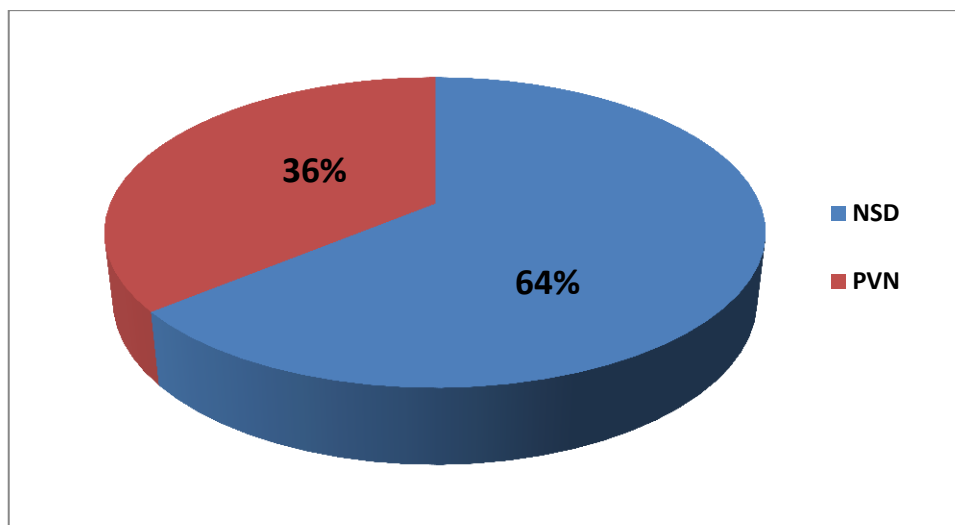
47% z tázaných respondentů neodpovědělo na tuto otázku žádnou odpověď. Zbylých 53% respondentů vypsalo své myšlenky, co je činí v práci více produktivními. Mezi myšlenky patřilo to, že mohou pomáhat druhým, informace od spolupracovníků v případě, že si s něčím respondenti rady, individuální přístup, pružná pracovní doba, možný brzký ranní příchod a dřívější odpolední odchod domů, dobrý kolektiv, ale samozřejmě i spokojený osobní život.

B: Co byste naopak uvítali, abyste mohly být více produktivními a poskytnout více Vaším klientům?

Mezi návrhy 58% respondentů, kteří na otázku odpověděli, bylo klid a vstřícný přístup zaměstnavatele, lepší informovanost od nadřízených, lepší finanční ohodnocení, spolupráce klientů s úřadem, ale i lepší atmosféra na pracovišti a nevyskytování se šikany od nadřízených.

### 3. část: zařazení zaměstnance a spokojenost

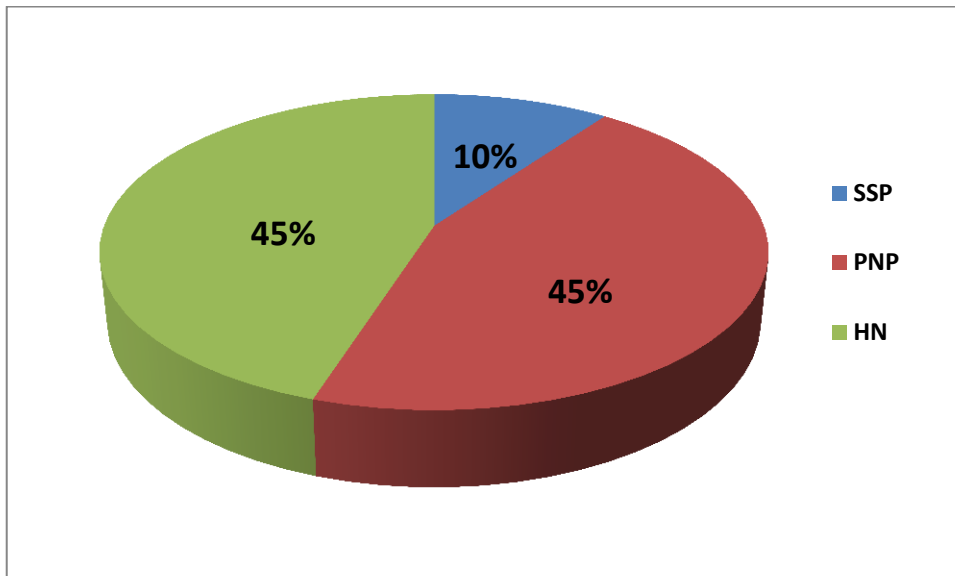
Obr. 21 Pracuji na oddělení.



Obr. 21 Rozdělení zaměstnanců podle oddělení, na kterém pracují (N=19)

64% tázaných respondentů pracuje na oddělení nepojistných sociálních dávek (NSD). 36% z tázaných respondentů jsou zaměstnanci oddělení podpory v nezaměstnanosti (PvN).

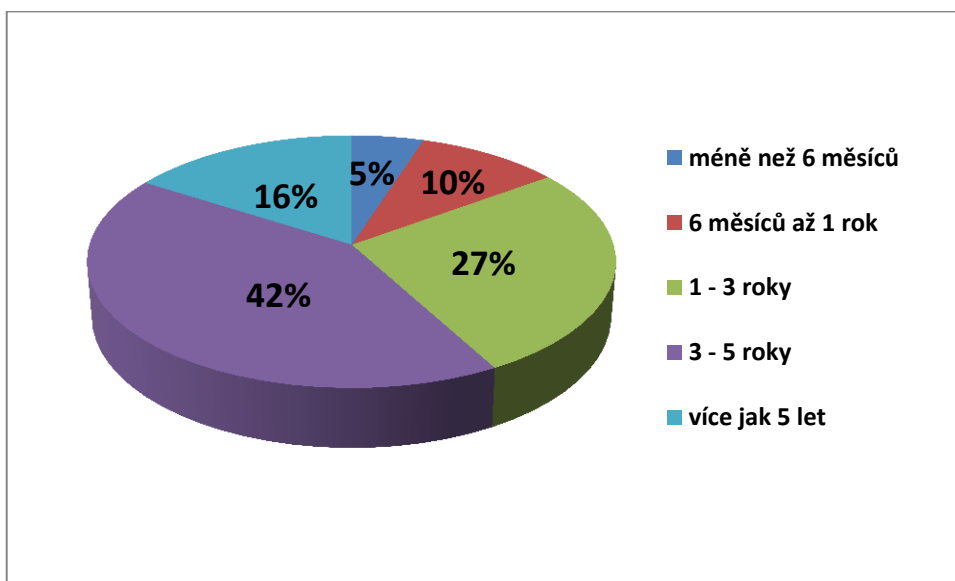
Obr. 22 Na oddělení NSD pracuji v rámci.



Obr. 22 Rozdělení zaměstnanců oddělení NSD podle toho v rámci, které skupiny poskytovaných dávek pracují (N=19)

Z 64% respondentů, kteří pracují na oddělení nepojistných sociálních dávek, je 10% zaměstnanců, zaměstnanci státní sociální podpory (SSP), 45% zaměstnanců, zaměstnanci příspěvku na péči (PnP) a 45% zaměstnanců, zaměstnanci hmotné nouze (HN).

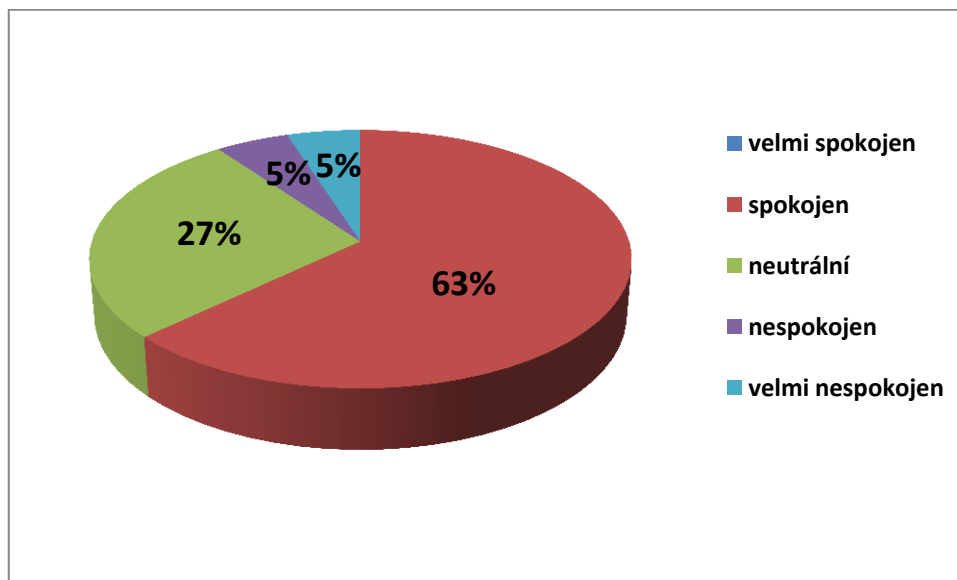
Obr. 23 Pracuji zde.



Obr. 23 Rozdělení zaměstnanců podle toho jak dlouho na oddělení pracují (N=19)

42% z tázaných respondentů pracuje v rámci úřadu práce 3-5 let. 27% respondentů zde pracuje 1-3 roky. 16% z tázaných respondentů zde pracuje déle než 5 let. 10% respondentů v časovém rozmezí mezi 6 měsíci až jedním rokem a 5% méně než 6 měsíců.

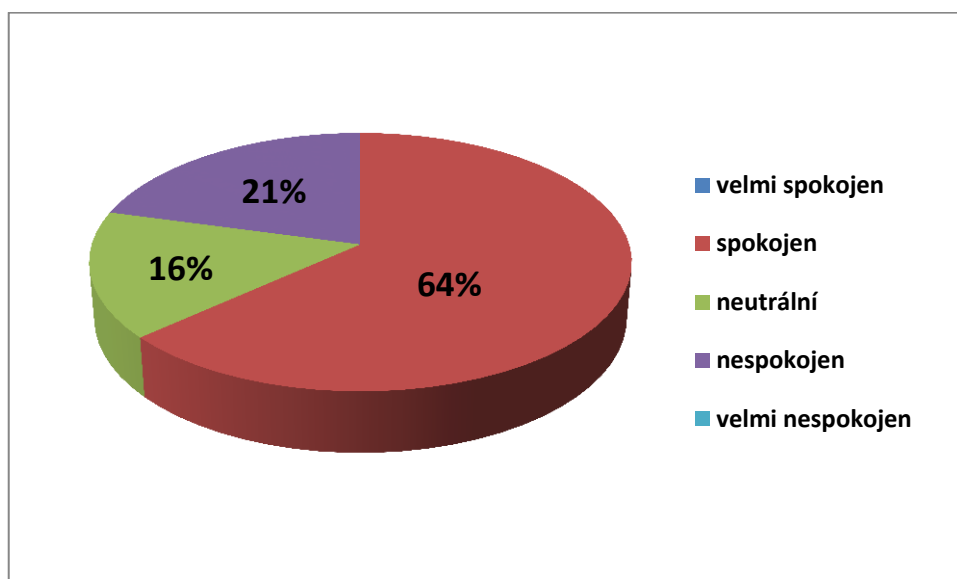
Obr. 24 Celkově lze říci, že jsem ve státní správě.



Obr. 24 Rozdělení zaměstnanců podle celkové spokojenosti pracovat ve státní správě (N=19)

Celkově lze říci, že 63% respondentů jsou jako zaměstnanci státní správy spokojeni. 27% respondentů je v tomto pocitu spokojenosti či nespokojenosti neutrálních. 5% respondentů uvedlo, že je ve státní správě nespokojeno a dalších 5% je velmi nespokojeno.

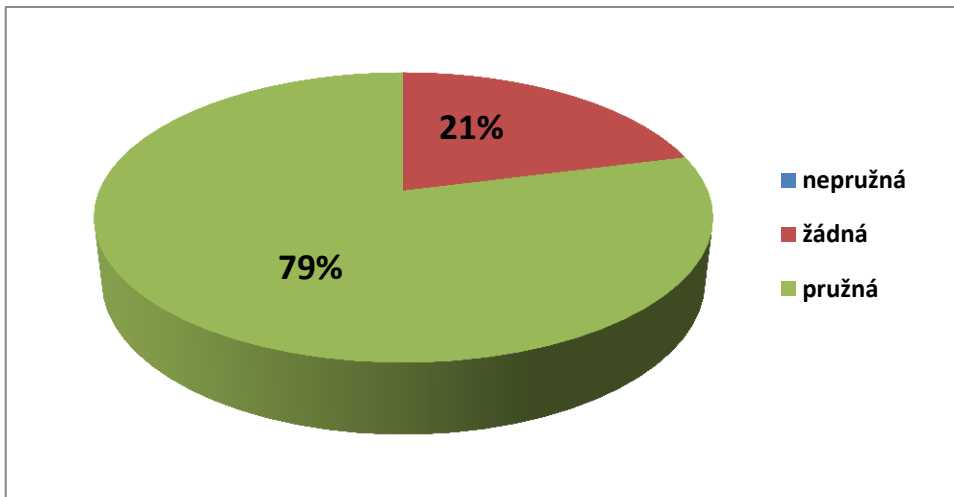
Obr. 25 Lze říci, že se svou pozicí jsem.



Obr. 25 Rozdělení respondentů podle spokojenosti přímo s jejich pozicí (N=19)

Konkrétně se svou pozicí a prací je spokojeno 64% z tázaných respondentů. 21% z tázaných respondentů je nespokojeno a 16% respondentů je v otázce spokojenosti a nespokojenosti neutrálních při vyjadřování.

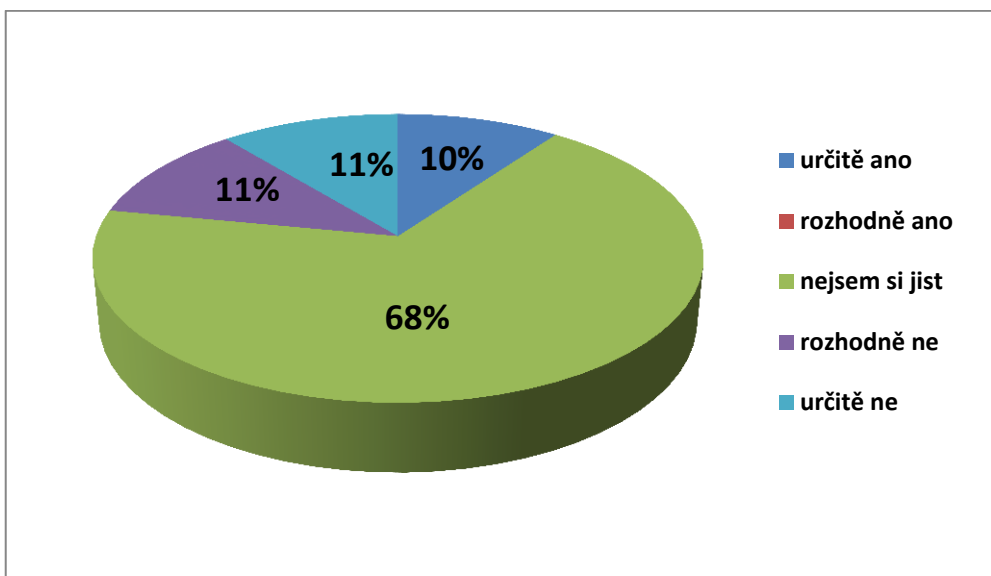
Obr. 26 Flexibilita mého zaměstnavatele k mým rodinným povinnostem je.



Obr. 26 Rozdělení zaměstnanců podle pocitu jakou míru flexibility jim poskytuje jejich zaměstnavatel (N=19)

79% z tázaných respondentů odpovědělo, že je flexibilita zaměstnavatele k jejich rodinným povinnostem pružná. Zbytek respondentů, či-li 21% odpovědělo, že nepocítuje žádnou flexibilitu.

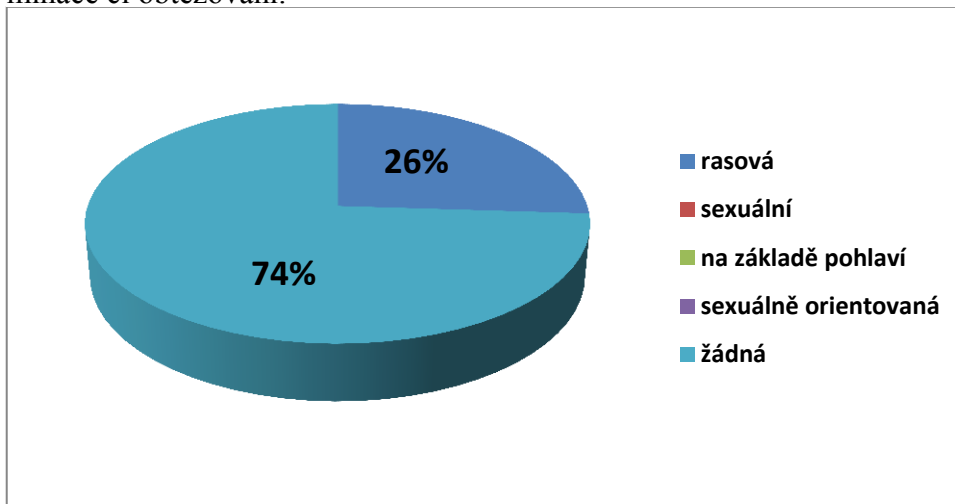
Obr. 27 Doporučil/a bych tuto práci mým známým a přátelům.



Obr. 27 Rozdělení zaměstnanců podle míry doporučení práce jejich známým a přátelům (N=19)

68% respondentů uvedlo, že si nejsou jisti, zda by tuto práci svým známým a přátelům doporučili. 11% respondentů odpovědělo, že by práci svým známým a přátelům rozhodně nedoporučili. Stejným procentuálním rozdělením a to 11% respondentů uvedlo, že by určitě svou práci svým známým a přátelům nedoporučili a 10% z tázaných respondentů bylo pro variantu určitě ano, tedy určitě by tuto práci svým známým a přátelům doporučili.

Obr. 28 Na svém pracovišti jsem se mohl setkat s těmito formami diskriminace či obtěžování.



Obr. 28 Rozdělení respondentů podle toho zda se setkali na pracovišti s diskriminací a popřípadě jaká forma diskriminace to byla (N=19)

74% respondentů se neseťkalo s žádnou formou diskriminace či obtěžování na pracovišti. 26% respondentů se setkalo s rasovou diskriminací v podobě, že klienti byly jiné národnosti s českým občanstvím, ale mysleli si, že pomoc, kterou jim ÚP poskytoval není stejná, jako u ostatních klientů ÚP a cítily se být diskriminováni.



## 9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ S VEDOUCÍM PRACOVNÍKEM

Ve stejném časovém období, jako probíhalo dotazníkové šetření spokojenosti zaměstnanců, byla požádána o vyplnění dotazníku i paní ředitelka kontaktního pracoviště Otrokovice. Dotazník byl koncipován tak, aby výsledky dotazníku vedly ke zjištění angažovanosti zaměstnanců státní správy, Úřadu práce ČR, Kontaktního pracoviště Otrokovice.

### - Výsledky dotazování

Dle paní ředitelky, zaměstnanci rozumí svým pracovním povinnostem a dobře znají poslání a účel práce, kterou vykonávají. Zapojuje své podřízené do rozhovorů, které jsou vedeny k rozvoji zaměstnanců samotných. Nechává své zaměstnance pracovat a dokončovat jejich úkoly s možností autonomie, avšak někdy je potřeba, aby bylo rozhodnuto direktivně. Zaměstnanci mohou pracovat s využitím jejich silných individuálních stránek, ale nesmí překročit hranici porušení pracovních povinností. Dále se paní ředitelka snaží odměňovat své podřízené, za dobré pracovní výsledky, ovšem musí se přizpůsobit přidělenému rozpočtu, který je určen na Krajských pobočkách a tak i ona sama cítí, že odměny nedosahují výše, jakou by si pro své zaměstnance představovala. Snaží se vytvářet dobré pracovní vztahy na pracovišti tím, že jedná s podřízenými přímočaře. Snaží se své podřízené podporovat ve vzdělávání a školeních a doufá, že ji podřízení věří i v záležitostech, které se týkají jejich osobního života. Zaměstnanci se snaží motivovat tím, že vytváří harmonické a čisté pracovní prostředí.

### - Porovnání s výsledky dotazování, které bylo vedeno se zaměstnanci a vyvození závěru

Dle dotazníkového šetření, které proběhlo i s paní ředitelkou vyplývá, že paní ředitelka dává svým zaměstnancům možnost zpracovávat a dokončovat úkoly dle jejich silných stránek, ale zaměstnanci tento pocit nemají. Celkově na otázky typu ohledně pravomocí s plněním úkolů a pracovních povinností odpovídali zaměstnanci záporně. Zaměstnanci se také necítí být odměňováni za vynaložení svých snah. Pokud jde o finanční odměňování, paní ředitelka odpověděla, za jakých podmínek k finančnímu ohodnocení dochází, ovšem jiné odměňování či ocenění práce neuvádla. Celkově na otázky odpovídala spíše stroze. I z jejího dotazníkového šetření je viditelné, že mezilidské vztahy na pracovišti nefungují. Podle krátkých a stručných odpovědí v dotazníku si trůfám konstatovat, že i ona sama si je vědoma toho, že vztahy podřízených a nadřízených jsou zde velmi špatné.

## 10 SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZOVÁNÍ A DOPORUČENÍ KE ZLEPŠENÍ

### 10.1 Kontaktního pracoviště Otrokovice celkově

ÚP ČR Kontaktní pracoviště Otrokovice je tvořeno 25 zaměstnanci, kterým byly rozdány dotazníky. V tomto počtu není zahrnuta paní ředitelka, které byl dán dotazník jiný, typu pro nadřízeného. Jak již bylo uvedeno v úvodu analýzy výsledků, dotazník vyplnilo 19 zaměstnanců.

Kontaktní pracoviště Otrokovice je tedy tvořeno 16 zaměstnanci na oddělení NSD a 9 zaměstnanci oddělení PvN. Ze zaměstnanců NSD mi dotazníky odevzdalo 12 z 19, kterým byly dotazníky rozdány a ze zaměstnanců oddělení PvN mi dotazníky odevzdalo 7 z 9 zaměstnanců.

Oddělení PvN se nijak více nečlení, ale oddělení NSD se dále dějí na oddělení státní sociální podpory, kde pracuje 5 zaměstnanců, ale dotazník mi odevzdali pouze 2 zaměstnanci. Dále příspěvku na péči, kde pracuje 5 zaměstnanců a všichni mi odevzdali vyplněný dotazník zpět a oddělení hmotné nouze, kde pracuje 6 zaměstnanců a dotazník mi odevzdalo 5 zaměstnanců.

Necelá polovina zaměstnanců pracuje pod ÚP ČR ve věkovém rozmezí 3 až 5 let. Všichni zaměstnanci kromě dvou mužů jsou ženy. Zaměstnanci jsou v rozmezí 23 – 60 let.

Více jak šedesát procent respondentů je jako zaměstnanec státní správy spokojeno a stejné procento respondentů odpovědělo, že je spokojeno i se svou pozicí a pracovním začlenění v práci.

Téměř osmdesát procent zaměstnanců uvedlo, že je jejich zaměstnavatel flexibilní k jejich rodinným povinnostem a více jak sedmdesát procent zaměstnanců se nikdy nesetkalo na pracovišti s nějakou formou či typem diskriminace nebo obtěžování.

Ovšem skoro sedmdesát procent zaměstnanců, si není jisto, zda by tuto práci doporučili svým známým a přátelům.

Dle výše uvedené analýzy zjištěných výsledků vyplývá, že pokud nerozdělíme zaměstnance ÚP ČR do dvou skupin podle typu oddělení, na kterém pracují, ale nejprve shrneme výsledky celkově, za obě oddělení dohromady, tak celková spokojenost zaměstnanců naplněná není.

Skoro polovina zaměstnanců se necítí být podporována ve svých návrzích pro nové a lepší postupy pro výkon jejich práce. Na druhou stranu podle uvedené odpovědi z dotazníku paní ředitelky Úřadu práce, její podpora by byla, ale i tak zaměstnanci musí dodržovat pracovní povinnosti a nesmí v tomto ohledu porušit zákon.

Necelé polovině zaměstnanců nedává jejich práce pocit osobního úspěchu, hned z několika hledisek. Lidé pracující v sociální sféře, chtějí pomáhat lidem. I z běžných rozhorů se zaměstnanci Úřadu práce bylo zřejmé, že chtějí většinou klientů, či žadatelů vyhovět a pomoci jim, a tím tak nabývat dobrého pocitu, ze své práce, která je užitečná pro ostatní a tím zažívat pocit osobního úspěchu na dané pozici. Na oddělení Příspěvků v nezaměstnanosti jsou ale nyní převážně vedeni uchazeči, kteří nechtějí z dosud neznámých důvodů pracovat. Neustále se na něco vymlouvají, nenosí vyplněné listy od zaměstnavatelů, že se ucházeli o práci a tím začíná jen koloběh papírování, ale žádná snaha o pomoc v tom, jak získat práci. Dá se říct, že nyní jsou zde vedeni jen uchazeči, kterým jde o dávky, ale nechtějí si najít práci. Nabídka prací na trhu práce byla v období tohoto roku tak pestrá, že i uchazeči, kteří přišli do evidence a chtěli pracovat, tak během jednoho dvou měsíců z evidence odchází, protože práci získali. Na oddělení Nepojistných sociálních dávek je situace obdobná a to u zaměstnanců pododdělení Hmotné nouze, kdy zde jsou vedeni stejně tak dlouhodobě a v kooperaci s oddělením Příspěvků v nezaměstnanosti žadatelé s příspěvkem na bydlení atd. Tady je to ale problémem zákona, že není žádné časové ohraničení, jak klienty vedené v této evidenci třídit, případně vyřazovat. I tady jsou klienti bezdomoveckého rázu, které živí převážně státní dávky a nesnaží se o osobní posun, který by jim zaměstnanci ÚP rádi nabídli. Komunikace s těmito typy klientů, nenaplnuje zaměstnance, nedává jim pocit, že uspěli v práci, protože s žadateli je velmi těžká domluva a mnohdy se neohlížejí na to přiznat názor, že jim jde jen o peníze, které dostanou od státu, ale svou aktivitu spolu s aktivitou zaměstnanců vyvíjet nechtějí.

Bez pěti procent většina z tázaných respondentů odpověděla, že se snaží využívat postupy a nástroje k tomu, aby mohly vykonávat svou práci lépe a více jak polovina z tázaných respondentů uvedla, že se necítí být informována ohledně všech změn týkajících se jejich práce. Tento závěr vnikl převážně kvůli mnoha informačním komunikačním cestám, díky kterým přicházejí informace k zaměstnancům. Sjednocují informace, které jsou jim přeposílány s využitím e-mailových schránek, datových zpráv, vedoucích pracovníků a ředitelky pobočky. Není zde nastaveno, že by fungoval jeden komunikační kanál, který by vedl na-

příklad od vedoucích a ti by každý týden, psali pro zaměstnance shrnující zprávu, o novinách a postupech týkající se práce.

Bez jednoho procenta devadesát procent respondentů odpovědělo, že se snaží v případě výskytu problému s klientem vyjít klientovi vstříc a bez jednoho procenta sedmdesát procent respondentů využívá v práci všech svých schopností a dovedností.

Více jak polovina z tázaných respondentů potvrdila, že jejich vedoucí pracovník demonstruje kvalitu odvedené práce. Jak bylo uvedeno výše, na tomto kontaktním pracovišti jsou dva vedoucí pracovníci. Jeden vedoucí pracovník je na oddělení Příspěvků v nezaměstnanosti a druhý na oddělení Nepojistných sociálních dávek. Pokud prozatím zanecháme celkovou formu za celé pracoviště, tak s vedoucími pracovníky a jejich demonstrací práce jsou zaměstnanci spokojeni.

Necelých šedesát procent respondentů tedy větší polovina není spokojena s informacemi, které dostává od svých vedoucích pracovníků. Opět je to vinou mnoha komunikačních informačních kanálů, které zde fungují a vedoucí pracovníci nemají pevně v rukou informování svých podřízených.

Větší polovina respondentů nesouhlasí s tím, že by byla zapojována do rozhodovacích procesů, které se týkají jejich práce. Na pracovištích funguje určitá pravomoc zaměstnanců. Vyplývá to i z dotazníku, který vyplnila paní ředitelka, ale jako v každém zaměstnání i tady přichází rozhodnutí tohoto typu z vyšších sfér, ministerstev a nesmí se porušovat povinnosti a zákon, kterým se státní správa řídí. Bez dvou procent padesát procent zaměstnanců je celkově spokojeno se svou prací.

Respondenti se rozdělili do zhruba stejných třetin v otázce, která se týkala osobního růstu a celkového zlepšování dovedností respondentů. Panuje zde nerozhodnost mezi tím, zda s tímto výrokem souhlasí, nesouhlasí nebo neví odpověď na tuto otázku. Jak bylo uvedeno v analýze výsledků, není zde moc velký kariérní postup v rámci daného pracoviště.

Bez jednoho procenta tři čtvrtě z tázaných respondentů uvedlo, že nemají pocit, že by se díky jejich nadřazeným cítili lepšími a necelých sedmdesát procent z tázaných respondentů uvedlo, že necítí, že by byli oceňováni za vynaložení jejich snah. Pokud se budeme bavit o oceňování finančního charakteru, tak na tuto otázku odpověděla paní ředitelka ve svém dotazníku a to, že finance na odměny jdou z rozpočtu Krajské pobočky ve Zlíně a přichází v nepravidelných a nestálých objemech, proto je celkem složité zaměstnance odměňovat a odměny nejsou takové, jaké by i jejich očích měli být. Pokud se budeme bavit o oceňování

charakteru pochvalou, tak tady to záleží na vedoucím pracovníku pro dané oddělení a typu jeho chování k podřízeným. Menší polovina z tázaných respondentů nesouhlasí s tím, že by byli oceňováni jejich nadřízeným.

Devadesát procent z tázaných respondentů se vždy snaží pomoci klientům s jejich problémy.

Více jak polovina zaměstnanců věnuje padesát procent svého času úkolům, které jsou jim v rámci pracovní doby navíc zadávány. U tohoto typu otázky byly vepsány návrhy na možnost odpovědi, že buď úkol splní a to oceněnými sto procenty ne jen padesáti nebo úkol nesplní a věnují tak úkolu nula procent. Necelých sedmdesát procent zaměstnanců věnuje padesát procent své celkové produktivity pracovním povinnostem. Necelých šedesát procent zaměstnanců věnuje padesát procent svého času nad rámec toho, co se od něj očekává k tomu, aby byli jeho klienti spokojeni. A necelých sedmdesát procent zaměstnanců reaguje v padesáti procentech rychle a zdvořile k tomu, aby byli jeho klienti spokojeni se splněním jejich potřeb, které mají k ÚP. Větší polovina zaměstnanců odpověděla, že celková kvalita jejich služeb, kterou svým klientům poskytují, se pohybuje okolo padesáti procent.

## **10.2 Srovnání oddělení Kontaktního pracoviště Otrokovice**

### **Oddělení Příspěvků v nezaměstnanosti**

Většina zaměstnanců toho oddělení zde pracuje 3 – 5 let. Zaměstnanci tohoto oddělení se necítí být podporováni v návrzích pro nové a lepší postupy pro výkon jejich práce a většina odpověděla, že jim práce nedává pocit osobního úspěchu. Pouze jeden zaměstnanec souhlasil s tím, že se cítí být informován ohledně změn týkajících se jeho práce, ostatní zaměstnanci cítí opak, tedy žádnou informovanost. Na druhou stranu souhlasí s tím, že jejich vedoucí pracovník demonstruje důraz na kvalitu odvedené práce, ale nesouhlasí s tím, že by od něj dostávali dostatečné informace pro výkon práce. Přesně na polovinu v souhlasu a nesouhlasu se rozdělili v názoru, zda jsou zapojováni do rozhodovacích procesů, které ovlivňují jejich práci. A většina souhlasila s tím, že vzhledem ke všem okolnostem je spokojena se svou prací.

Dále většina zaměstnanců tohoto oddělení souhlasila s tím, že prožívá osobní růst a celkové zlepšování svých dovedností, i přes to, že stejná většina zaměstnanců necítí upevnění pocitu od svého nadřízeného, že se stává lepším.

Většina zaměstnanců odpověděla, že se celkově ve státní správě cítí spokojena. Stejně tak, jako se cítí být spokojena přímo se svou pracovní pozicí, ale stejná většina odpověděla, že si není jistá, zda by doporučila svou práci svým známým a přátelům.

### **Oddělení Nepojistných sociálních dávek**

Většina zaměstnanců pracuje na oddělení v rozmezí 3 – 5 let stejně jako je tomu u druhého oddělení. Zaměstnanci tohoto oddělení se také necítí být podporováni ve svých návrzích pro nové a lepší postupy pro výkon práce a stejně tak je tomu i u pocitu osobního úspěchu. Většina zaměstnanců odpověděla, že jim práce nedává pocit osobního úspěchu. Stejně jako u oddělení PVN ani tady nemají zaměstnanci pocit, že by byli dostatečně informováni ohledně změn, které se týkají práce. Na rozdíl od druhého pracoviště, zaměstnanci tohoto pracoviště nemají pocit, že by jejich vedoucí pracovník demonstroval důraz na kvalitu odvedené práce a stejně tak si nepřipadají dostatečně informováni od svého vedoucího pracovníka. Rozdílným názorem se od sebe oddělení liší i v otázce zda jsou zapojováni do procesů, které ovlivňují jejich práci. Zaměstnanci tohoto pracoviště totiž většinou odpověděli, že žádné zapojování do rozhodovacích procesů necítí. Dalším rozdílem je i celková spokojenost se svou prací, kdy se na tomto oddělení se zaměstnanci rozdělili do dvou stejně velkých skupin ohledně souhlasu a nesouhlasu.

Zaměstnanci na tomto oddělení neprožívají osobní růst a celkové zlepšení svých dovedností, ani nepocítují od svých nadřízených, že se stávají lepšími. Necítí se být odměňováni za vynaložení jejich snah.

Na druhou stranu z výzkumu vyplývá, že zaměstnanci tohoto oddělení jsou spokojeni ve státní správě, jakožto jsou spokojeni i se svou pozicí. Naprosto shodně jako tomu bylo i u druhého oddělení i tady ve velké většině zaměstnanci odpověděli, že si nejsou jisti, zda by svou práci doporučili svým známým a přátelům.

Po shrnutí výsledků dotazníkového šetření jednoznačně vyplývá, že by se mělo zlepšit chování zaměstnanců, kteří jsou na Kontaktním pracovišti zaměstnáni ve vedoucích pozicích. Podřízení necítí z jejich strany žádnou pochvalu či uznání za vyvíjenou pracovní snahu. Na pracovišti by měl být zaveden jeden, hlavní komunikační kanál, který bude využíván na sdělování důležitých informací zaměstnancům. Z dotazníků jednoznačně vyplývá, že zaměstnanci se necítí být dostatečně informováni, co se potřebných informací pro vykonávání jejich práce týká. Nadřízení pracovníci je dostatečně nemotivují, zaměstnanci ztrácejí pocit osobního úspěchu i radosti z práce samotné. Jednoznačným výsledkem tohoto

šetření je, že zaměstnancům nevadí typ práce, jejich pracovní pozice ani práce ve státní správě. Naopak zaměstnanci pomocí dotazníků potvrdily, že na tomto pracovišti nefungují vzájemné vztahy podřízených s nadřízenými.

## ZÁVĚR

Ve své bakalářské práci jsem se snažila dle provedené analýzy výsledků dotazníkového šetření zodpovědět výzkumnou otázku a získat odpověď na cíl mé práce.

Hlavním cílem mé práce bylo zjistit, zda jsou zaměstnanci Úřadu práce, kontaktního pracoviště Otrokovice spokojenými zaměstnanci. Zda jim dává práce pocit osobního úspěchu, prožívají osobní růst a pocit zlepšování svých dovedností, zda jsou oceňováni a dobře informováni svými nadřízenými, ale také jaká je kvalita služeb a komunikace s klienty, či žadateli, kteří na ÚP ČR chodí žádat jak o práci, tak i o nárok o nepojistné sociální dávky.

Z průzkumu vyplývá, že celkově zaměstnanci nejsou spokojenými zaměstnanci. Nezažívají v práci pocit osobního úspěchu ani osobní růst. Na všechny otázky které se týkaly spokojenosti či spolupráce s nadřízenými odpovídali zaměstnanci ve velké většině negativně. Na druhou stranu velmi pozitivně hodnotili práci, kterou vykonávají s klienty a žadateli. Snaží se jim vyjít vstříc, v mnoha případech se zaměstnanci snaží pracovat na rámeček toho, co je jejich pracovní povinností, aby vyřešily problémy, se kterými klienti přicházejí. Dalším bodem dotazníku, který byl ohodnocen velice kladně, byla ochota zaměstnavatele týkající se flexibility s ohledem k rodinným povinnostem, které zaměstnanci mají.

Celková nespokojenost nebude spočívat v typu práce a její náplni, ale bude spočívat v lidech, kteří jsou na vedoucích pozicích. Na otázky typu, jak jsou zaměstnanci spokojeni ve státní správě, totiž většinou odpovídali kladně, tedy, že jsou spokojeni a mnohdy, i že jsou spokojeni s pozicí, kterou vykonávají, ale jakýkoliv typ otázky týkající se spolupráce podřízených s nadřízenými byl vyhodnocen negativně.

Jak bylo v analýzách uvedeno, ÚP ČR, Kontaktní pracoviště Otrokovice je rozděleno na dvě pracoviště - PvN a NSD. Každé pracoviště je vedeno jiným nadřízeným. Po srovnání spokojenosti zaměstnanců těchto dvou pracovišť, z výsledků vyplývá, že zaměstnanci pracující na oddělení PvN jsou spokojenějšími zaměstnanci než zaměstnanci pracoviště NSD.



**SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY**

- [1] ARMSTRONG, Michael, 2009. Odměňování pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 422 s. ISBN 978-80-247-2890-2
- [2] BEDRNOVÁ, Eva, NOVÝ, Ivan a kol., 1998. Psychologie a sociologie řízení. Vyd. 1. Praha: Management Press, 559 s. ISBN 80-7261-064-3
- [3] BĚLOHLÁVEK, František, 2008. Jak vést a motivovat lidi. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8
- [4] HOLÁ, Jana, 2006. Interní komunikace ve firmě. Vyd. 1. Brno: Computer Press, 170 s. ISBN 8025112500
- [5] HORÁKOVÁ, Iveta, STEJSKALOVÁ, Dita, ŠKAPOVÁ, Hana, 2008. Strategie : firemní komunikace. Vyd. 2. Praha: Management Press, 254 s. ISBN 978-80-7261-178-2
- [6] HRONÍK, František, 2006. Hodnocení pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 128 s. ISBN 80-247-1458-2
- [7] KOTLER, Philip, SAUNDERS, J., ARMSTRONG, G. A., & WONG, V., 2007. Moderní marketing. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 1041s. ISBN 978-80-247-1545-2
- [8] KOUBEK, Josef, 2004. Řízení pracovního výkonu. Vyd. 1. Praha: Management Press, 209 s. ISBN 80-7261-116-X
- [9] KOUBEK, Josef, 2012. Řízení lidských zdrojů : základy moderní personalistiky. Vyd. 1. Praha: Management Press, 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3
- [10] KOZEL, Roman, 2006. Moderní marketingový výzkum. Vyd. 1. Praha: Grada, 277 s. ISBN 802470966x
- [11] SVOBODA, Václav, 2006. Public relations: moderně a účinně. Vyd. 1. Praha: Grada, 240 s. ISBN 8024705648
- [12] TELLIS, Gerard J., 2000. Reklama a podpora prodeje. Vyd. 1. Praha: Grada, 602 s. ISBN 80716999977
- [13] URBAN, Jan, 2012. 10 kroků k vyššímu výkonu pracovníků. Vyd. 1. Praha: Grada Publishing, 123 s. ISBN 978-80-247-3955-7

**SEZNAM INTERNETOVÝCH ZDROJŮ**

- [14] artworksmedia.cz: firemní identita [ online]. © 2014, [ cit. 2016-04-10]. Dostupné z: <http://www.artworksmedia.cz/firemni-identita>
- [15] Sageer, A., Rafat, S., & Agarwal, P. (2012). Identification of variables affecting employee satisfaction and their impact on the organization. *IOSR Journal of business and management*, 5(1), 32-39. [online]., [ cit. 2016-04-20] Dostupné z: <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol5-issue1/E0513239.pdf>
- [16] D'Addio, A. C., Eriksson, T., & Frijters, P. (2007). An analysis of the determinants of job satisfaction when individuals' baseline satisfaction levels may differ. *Applied Economics*, 39(19), 2413-2423. [online]., [ cit. 2016-04-20] Dostupné z: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.334.619&rep=rep1&type=pdf>
- [17] Agho, A. O., Mueller, C. W., & Price, J. L. (1993). Determinants of employee job satisfaction: An empirical test of a causal model. *Human relations*, 46(8), 1007-1027. [online]., [ cit. 2016-04-20] Dostupné z: <http://hum.sagepub.com/content/46/8/1007>
- [18] Velnampy, T., & S Sivesan, P. (2012). Determinants of Employees' Job Satisfaction: A Study of Banking Industries in Sri Lanka. *Global journal of management and business research*, 12(22): [online], [ cit. 2016-04-20] Dostupné z: [https://www.academia.edu/3413499/Determinants\\_of\\_Employees\\_Job\\_Satisfaction\\_A\\_Study\\_of\\_Banking\\_Industries\\_in\\_SriLanka](https://www.academia.edu/3413499/Determinants_of_Employees_Job_Satisfaction_A_Study_of_Banking_Industries_in_SriLanka)
- [19] Ofoegbu.O. E & Joseph, A.(2013). Determinants of Employees Performance in Workplace: A Case Study of Bond Chemical in Oyo State. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, vol (3) [online]., [ cit. 2016-04-20] Dostupné z : [http://cprenet.com/uploads/archive/IJBBS\\_12-1204.pdf](http://cprenet.com/uploads/archive/IJBBS_12-1204.pdf)
- [20] Qasim, S., & Sayeed, F. C. (2012). Exploring Factors Affecting Employees' Job Satisfaction at Work. *Journal of Management and Social Sciences*, 8(1), 31-39. [online]., [cit.2016-04-20] Dostupné z : <http://202.143.127.179/qec/JMSS/8X1/4.%20A%20Study%20of%20the%20Factors%20Affecting.pdf>

- [21] Gujral, H. K., & Jain, I. (2013). Determinants and outcomes of employee engagement: A comparative study in information technology (IT) sector. *International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences*, 2(5), 207-220.
- [online]., [cit.2016-04-20] Dostupné z:  
<http://www.garph.co.uk/IJARMSS/May2013/16.pdf>
- [22] portal.mpsv.cz: o úřadu práce [online]. © 2014, [ cit. 2016-04-15]. Dostupné z:  
<https://portal.mpsv.cz/upcr/oup>
- [23] portal.mpsv.cz: historie úřadu práce [online]. © 2014, [ cit. 2016-04-15]. Dostupné z: <https://portal.mpsv.cz/upcr/oup/historie>

**SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK**

HN	Hmotná nouze
KoP	Kontaktní pracoviště
KrP	Krajské pracoviště
NSD	Nepojistné sociální dávky
PnP	Příspěvek na péči
PvN	Příspěvek v nezaměstnanosti
SSP	Státní sociální podpora
ÚP ČR	Úřad práce České republiky

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obr. 1 Jsem podporován v mých návrzích pro nové a lepší postupy pro výkon mé práce. ....	45
Obr. 2 Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu. ....	46
Obr. 3 Využívám postupy a nástroje, které mi umožňují dělat mou práci lépe. ....	47
Obr. 4 Jsem informován ohledně všech změn týkající se mé práce. ....	47
Obr. 5 V případě výskytu problému s klientem jsem ochoten problém řešit a vyjít tak klientovi vstříc. ....	48
Obr. 6 V práci dobře využívám svých schopností a dovedností. ....	49
Obr. 7 Vedoucí pracovníci demonstrují důraz na kvalitu odvedené práce. ....	50
Obr. 8 Jsem spokojen s informacemi, které dostávám od vedoucích pracovníků. ....	51
Obr. 9 Jsem zapojen do rozhodování procesů, které ovlivňují mou práci. ....	51
Obr. 10 Vzhledem ke všem okolnostem jsem spokojen se svou prací. ....	52
Obr. 11 Prožívám osobní růst a celkové zlepšování mých dovedností. ....	53
Obr. 12 Mý nadřazení mne upevňují v pocitu, že se stávám lepším. ....	54
Obr. 13 Jsem odměňován za vynaložení mých snah. ....	55
Obr. 14 Jsem oceňován svými nadřízenými. ....	55
Obr. 15 Vždy se snažím pomoci klientům s jejich problémy. ....	56
Obr. 16 Produktivní čas strávený prací nad úkoly, které jsou mi zadávány. ....	57
Obr. 17 Celková produktivita v mé práci. ....	58
Obr. 18 Čas nad rámec toho, co se ode mne očekává, věnovaný tomu, aby byli mí klienti spokojeni. ....	58
Obr. 19 Reaguji rychle a zdvořile ke splnění potřeb mých klientů. ....	59
Obr. 20 Celková kvalita služeb, které poskytuji klientům. ....	59
Obr. 21 Pracuji na oddělení. ....	60
Obr. 22 Na oddělení NSD pracuji v rámci. ....	61
Obr. 23 Pracuji zde. ....	61
Obr. 24 Celkově lze říci, že jsem ve státní správě. ....	62
Obr. 25 Lze říci, že se svou pozicí jsem. ....	62
Obr. 26 Flexibilita mého zaměstnavatele k mým rodinným povinnostem je. ....	63
Obr. 27 Doporučil/a bych tuto práci mým známým a přátelům. ....	63
Obr. 28 Na svém pracovišti jsem se mohl setkat s těmito formami diskriminace či obtěžování. ....	64

## SEZNAM PŘÍLOH

P I: Dotazník

P II: Dotazník vedoucího pracovníka

## PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK

Dobrý den,

do rukou se Vám dostal dotazník, jehož pomocí bych chtěla zjistit, vaši celkovou pracovní spokojenost. Spokojenost zaměstnanců Státní správy, Úřadu práce ČR, Kontaktního pracoviště Otrokovice. Výsledky dotazníku bych chtěla použít jednak do své Bakalářské práce, a pokud bude zájem, tak i pro interní účely Úřadu práce ČR, Kontaktního pracoviště Otrokovice.

Lucie Píšťková, studentka Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

### 1. Část: Spokojenost zaměstnanců

	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím
Jsem podporován v mých návrzích pro nové a lepší postupy pro výkon mé práce.			
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu.			
Využívám postupy a nástroje, které mi umožňují dělat mou práci lépe.			
Jsem informován ohledně všech změn týkající se mé práce.			
V případě výskytu problému s klientem jsem ochoten problém řešit a vyjít tak klientovi vstříc.			
V práci dobře využívám svých schopností a dovedností			
Vedoucí pracovníci demonstrují důraz na kvalitu odvedené práce.			
Jsem spokojen s informacemi, které dostávám od vedoucích pracovníků.			
Jsem zapojen do rozhodování procesů, které ovlivňují mou práci.			
Vzhledem ke všem okolnostem jsem spokojen se svou prací.			

A) Pokuste se uvést 2-3 nápady či myšlenky, které by podle Vás vedly ke zlepšení výkonu Vaší práce.

B) Napadá Vás otázka, která se v tabulce výše nevyskytla a vy ji považujete za důležitou?

2. Část: Pracovní nadšení a sebehodnocení zaměstnanců

	Souhlasím	Nevím	Nesouhlasím
Prožívám osobní růst a celkové zlepšování mých dovedností.			
Mý nadřízení mne upevňují v pocitu, že se stávám lepším.			
Jsem odměňován za vynaložení mých snah.			
Jsem oceňován svými nadřízenými.			
Vždy se snažím pomoci klientům s jejich problémy.			

	Více jak 30%	50 %	Méně než 30 %
Produktivní čas strávený prací nad úkoly, které jsou mi zadávány.			
Celková produktivita v mé práci.			
Čas nad rámec toho, co se ode mne očekává, věnovaný tomu, aby byli mé klienti spokojeni.			
Reaguji rychle a zdvořile ke splnění potřeb mých klientů.			
Celková kvalita služeb, které poskytuji klientům.			



- A) Co je pro Vás to, co Vás činí v práci více produktivními a tím poskytuje možnost pro lepší služby pro Vaše klienty?
- B) Co byste naopak uvítali, abyste mohly být více produktivními a poskytnout více Vaším klientům?

3. Část: Zařazení zaměstnance a spokojenost

1. Pracuji na oddělení:

- a) NSD
- b) PvN

Pokud jste na tuto otázku odpověděli PvN, otázku č.2 vynechejte.

2. Na oddělení NSD pracuji v rámci:

- a) SSP
- b) PnP
- c) HN

3. Pracuji zde:

- a) Méně než 6 měsíců
- b) 6 měsíců – 1 rok
- c) 1-3 roky
- d) 3-5 let
- e) Déle než 5 let

4. Celkově lze říci, že jsem ve státní správě:

- a) Velmi spokojen
- b) Spokojen
- c) Jsem neutrální
- d) Nespokojen
- e) Velmi nespokojen

5. Lze říci, že se svou pozicí jsem:

- a) Velmi spokojen
- b) Spokojen
- c) Jsem neutrální
- d) Nespokojen
- e) Velmi nespokojen

6. Flexibilita mého zaměstnavatele k mým rodinným povinnostem je:
- a) Nepružná
  - b) Žádná
  - c) Pružná
7. Doporučil/a bych tuto práci mým známým a přátelům:
- a) Určitě ano
  - b) Rozhodně ano
  - c) Nejsem si jist
  - d) Rozhodně ne
  - e) Určitě ne
8. Na svém pracovišti jsem se mohl setkat s těmito formami diskriminace či obtěžování:
- a) Rasová diskriminace
  - b) Sexuální obtěžování
  - c) Diskriminace na základě pohlaví
  - d) Sexuálně orientovaná diskriminace
  - e) Žádnou

Děkuji Vám za čas, který jste strávili vyplňováním tohoto dotazníku.

Lucie Píšťková

## PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK PRO NADŘÍZENÉHO

Dobrý den,

do rukou se Vám dostal dotazník, jehož pomocí bych chtěla zjistit angažovanost zaměstnanců státní správy, Úřadu práce ČR, Kontaktního pracoviště Otrokovice. Výsledky dotazníku bych chtěla použít jednak do své Bakalářské práce, a pokud bude zájem, tak i pro interní účely Úřadu práce ČR, Kontaktního pracoviště Otrokovice.

Lucie Píšťková, studentka Fakulty multimediálních komunikací Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně.

1. Rozumí Vaši podřízení pracovním povinnostem a vědí, co se od nich očekává?

*Dle mého názoru ano. Jejich pracovní náplň je závislá na znalosti pracovních norem. Bohužel dle orientace vlády se liší pohledy na klienta. Levicoví – pro klienty, pravicoví - zodpovědnost*

2. Rozumí Vaši podřízení, jaké poslání, či účel má jejich práce?

*Sociální pracovník – musí splňovat vzdělání soc. práce – edukace*

*Úředník ÚP – vesměs veřejná správa*

3. Vy jakožto ředitelka, zapojujete své zaměstnance do pravidelných diskuzí o rozvoji jejich samotných?

*Sociální pracovník – dle zákona 108/2006 Sb. akred. a neakred. Počet hodin určených*

*Úředník ÚP – dle potřeby – novela zákona apod.*

4. Vy jakožto ředitelka, zmocňujete své podřízené tak, aby mohli vykonávat a dokončovat své pracovní povinnosti v rámci autonomie?

*Ano snažím. Někdy je však třeba direktivního rozhodnutí.*

5. Necháváte své podřízené dělat jejich práci, se zapojením jejich individuálních silných stránek?

*Ano, nechávám, nesmí však dojít porušení pracovních povinností.*

6. Jsou Vámi Vaši podřízení odměňováni, za dobré pracovní výsledky?

*Odměny jsou z rozpočtu KRP Zlín, uvolňovány nepravidelně a v nestálém objemu. Nelze odměňovat tak, jak by bylo vhodné.*

7. Vy jakožto ředitelka, podporujete nějakým způsobem vytváření dobrých pracovních vztahů na pracovišti mezi Vašimi podřízenými?

*S pracovníky se snažím jednat přímočaře bez oklik. Chci tím předcházet „chodbové“ politice.*

8. Poskytujete vašim podřízeným s určitou pravidelností příležitosti k jejich rozvoji a kariérnímu růstu?

*Ano, podporuji jejich aktivitu a účast na školeních. Podporuji jejich vzdělávání.*

9. Věří Vám, jakožto ředitelce, Vaši zaměstnanci v záležitostech, které se týkají jejich osobního života?

*Snad.*

10. Vy jakožto ředitelka, snažíte se podpořit pracovní prostředí tak, aby Vaše podřízené motivovalo k jejich ještě lepším pracovním schopnostem a nasazení?

*Ano velmi. Mám ráda pořádek čistotu, harmonii pracovního prostředí.*

Děkuji Vám za čas, který jste strávila vyplňováním tohoto dotazníku.

Lucie Píšťková