

**UNIVERZITA PARDUBICE
FAKULTA FILOZOFICKÁ**

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

2008

Petr ŠTĚPÁN

**Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická**

**Průzkum sociálních vztahů, kvality komunikace a spokojenosti s prací
na Městském úřadě Frýdlant**

Petr Štěpán

**Bakalářská práce
2008**

Univerzita Pardubice
Fakulta filozofická
Katedra sociálních věd
Akademický rok: 2007/2008

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr ŠTĚPÁN**

Studijní program: **B6703 Sociologie**

Studijní obor: **Sociologie**

Název tématu: **Výzkum sociálních vztahů, kvality komunikace
a spokojenosti s prací na Městském úřadě ve Frýdlantě**

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

Teoretická část bude zaměřena na analýzu specifik firemní kultury v organizaci a jejího vlivu na spokojenost zaměstnanců s prací, na základě kompilace dostupných informačních zdrojů. Praktická část spočívá v přípravě a provedení sociologického průzkumu mezi zaměstnanci Městského úřadu ve Frýdlantě.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

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

Seznam odborné literatury:

Disman, Miroslav: Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele, Praha: Karolinum, 1993

Pavlica Karel: Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací, Praha: Ekopres, 2000

Nový, Ivan a kol.: Sociologie pro ekonomy a manažery, Praha: Grada 2006

Vedoucí bakalářské práce:

PhDr. Jaroslav Paulovič
Katedra sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce:

30. dubna 2007

Termín odevzdání bakalářské práce:

31. března 2008



prof. PhDr. Petr Vorel, CSc.

děkan

L.S.



PhDr. Livia Šavelková, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 30. listopadu 2007

Abstrakt

Teoretická část je zaměřena na analýzu specifík firemní kultury v organizaci a jejího vlivu na spokojenost zaměstnanců s prací. Praktická část spočívá ve zhodnocení sociologického průzkumu mezi zaměstnanci Městského úřadu ve Frýdlantě.

Abstract

The theoretical part is aimed at analysis of corporate culture specifics and its influence on job satisfaction. The practical part lies in sociological research evaluation carried out among Municipality Frýdlant staff.

Klíčová slova

práce, organizační kultura, motivace, firemní vzdělávání, sociální vztahy, sociologický průzkum

Key words

work, organization culture, motivation, education in organization, social relations, sociological research

OBSAH:

Úvod.....	6
1 Práce jako součást života	6
2 Lidský faktor v organizaci – sociální subsystém	8
3 Vybrané vlivy organizační kultury na spokojenost s prací.....	9
3.1 Plat, odměňování	10
3.2 Vztahy na pracovišti	11
3.2.1 Sociální a interpersonální vztahy	11
3.3 Komunikace v organizaci	12
3.3.1 Formalizovaná a neformalizovaná komunikace	13
3.3.2 Komunikační šum	14
3.3.3 Další bariéry v komunikaci	14
3.3.4 Zablokovaná společnost.....	15
3.4 Motivace	16
3.4.1 Některé motivační teorie.....	16
Klasická teorie motivace F. W. Taylora	16
3.4.2 Maslowova teorie potřeb – seberealizace	17
3.4.3 Herzbergova teorie dvou činitelů	18
3.4.4 McGregorova teorie X a teorie Y	19
3.4.5 Motivační techniky	19
3.5 Vzdělávání	20
3.5.1 Význam vzdělávání pro organizaci.....	20
3.5.2 Firemní vzdělávání	21
3.5.3 Strategie vzdělávání.....	21
3.5.4 Přínosy vzdělávání pro organizaci.....	22
3.5.5 Závěr	22
Závěrečná zpráva průzkumu	23
3.6 Výsledky průzkumu	25
3.6.1 Obecná charakteristika vzorku.....	25
3.6.2 Stereotypnost, seberealizace	27
3.6.3 Spokojenost s platem, motivace, přivydělávání.....	29
3.6.4 Pracovní a odborný růst	33
3.6.5 Interpersonální vztahy na úřadě	34
3.6.6 Nadřízení.....	35
3.6.7 Odborná školení - vzdělávání	37
3.6.8 Spokojenost s vrcholnými představiteli úřadu.....	38
3.6.9 Celková spokojenost s prací na MěÚ	40
3.6.10 Korupce.....	41
3.7 Závěr, shrnutí	42
3.7.1 Shrnutí pozitiv a negativ (příležitostí) vyplývajících z průzkumu	44

Úvod

Moderní a produktivní organizace, založená na kvalitním manažerském vedení, se neobejde bez zpětné vazby, která měří účelnost a produktivitu vynaložených prostředků. V oblasti lidských zdrojů jsou pak takovou zpětnou vazbou například průzkumy spokojenosti. Ty dokáží identifikovat případné nedostatky v komunikaci, vzdělávání, motivaci atd. a přináší celkový obraz sociálního klimatu ve společnosti. Vedoucím pracovníkům umožňují získat informace o stávajícím stavu organizace, pomáhají specifikovat problémy a dávají možnost jejich následného odstranění. Pro zaměstnance je průzkum signálem, že vedení společnosti má zájem o jejich názory a pomáhá tak utvářet firemní kulturu založenou na vzájemné komunikaci.

Předmětem této práce je podat náhled na vybrané faktory, které utváří celkovou spokojenost s prací a doložit jejich význam. Následně jsou analyzovány výsledky konkrétního průzkumu, který jsem provedl na Městském úřadě ve Frýdlantu. Průzkum byl realizován jako kvantitativní dotazníková akce, jíž se zúčastnila většina zaměstnanců úřadu. Výsledky byly podrobeny statistické analýze a následně interpretovány. Se získanými výsledky byli seznámeni všichni zaměstnanci úřadu pomocí Power Pointové prezentace a závěrečné zprávy průzkumu rozesílané e-mailem. K identifikaci celkové spokojenosti jsem využil faktory, které jsou analyzovány v teoretické části, aby na sebe oba celky logicky navazovaly.

1 Práce jako součást života

Ekonomicky aktivní člověk tráví třetinu veškerého času v pracovním prostředí a je proto nanejvýš důležité jak se v zaměstnání cítí a jak je se svou prací celkově spokojen, neboť to ovlivňuje i jeho soukromý život a jeho kvalitu. Je známo, že například dlouhodobá nezaměstnanost může vyvolat značné pocity frustrace a beznaděje. Příčinou jsou nejenom ekonomické potíže jež přináší, ale též psychické důvody jako například ztráta sebeúcty, pramenící z pocitu vlastní neschopnosti při hledání práce, či sociální tlaky, kdy je na nezaměstnaného společností často pohlíženo jako na příživníka, žijícího ze sociálních dávek. V regionech s vysokou mírou nezaměstnanosti tak registrujeme zvýšený počet sebevražd a psychických problémů obyvatelstva, oproti regionům s nezaměstnaností nízkou (nezaměstnanost je však pouze jedním z mnoha faktorů

ovlivňujících sebevražednost). Stejně tak stresující pracovní prostředí (vysoké pracovní nároky, špatná komunikace a vztahy, špatné fyzikální podmínky na pracovišti atd.) má vliv na soukromí život zaměstnance a přímo ovlivňuje jeho kvalitu.

Práce se dá chápat jako proces sociálního charakteru, neboť se vždy odehrává v nějaké historicky vzniklé společnosti, které zajišťuje základní předpoklad přežití. Tak jak se mění podoba společnosti, tak se mění i formy práce a naopak. Například v Marxově historickém materialismu se předpokládá přímý vztah mezi uspořádáním a organizací pracovní činnosti a uspořádáním společnosti – to jakým způsobem je práce organizována, určuje ostatní charakteristiky společnosti. Z dnešního pohledu bychom však spíše řekli, že obě složky se ovlivňují navzájem a nelze mluvit o jednostranném kauzálním vztahu. Společnost svými potřebami vyvíjí tlak na pracovní sféru a mění ji. To jakým způsobem jsou tyto potřeby uspokojeny následně ovlivňuje společnost. Díky propracovanému marketingu však dokáží významné firmy tyto potřeby nejen uspokojovat, ale též vytvářet a tak se celý konglomerát vzájemných vztahů stává čím dál tím víc nepřehledný.

Práce uspokojuje nejen ekonomické, ale i sociální potřeby lidí – v práci se lidé setkávají a vzájemnou interakcí prohlubují své společenské kontakty, práce klade na lidi požadavek vzájemné komunikace a spolupráce. (Nový, Surynek, 2005: str.126)

Společnost též různým profesím přiřazuje různou prestiž a tím tak ovlivňuje výsledný společenský status toho, kdo tuto profesi vykonává a tím i jeho celý život. V České republice se například vysoké prestiži těší lékaři a vědci, naopak na chvostu žebříčku se tradičně nachází povolání uklízečky. S politickou, ekonomickou a sociální proměnou společnosti se též mění postavení různých profesí. Je obecné známo, že povolání horníka bývalo před rokem 1989 vysoce prestižní, zatímco dnes se nachází spíše na opačném konci žebříčku. I z tohoto pohledu je tedy práce velmi důležitá pro osobní život člověka.¹

Výkon určitého povolání, pak z velké části ovlivňuje životní styl, který člověk uplatňuje v každodenním životě. Platovému ohodnocení, době výkonu práce (směný provoz x flexibilní pracovní doba), náročnosti pracovních úkonů (kvalifikaci potřebné k výkonu profese), náplni práce, míře odpovědnosti za výsledky atd. odpovídá i specifický životní

¹ CVVM. *Prestiž povolání* [online]. C2007, poslední revize 28.5. 2007 [cit.2008-01-05]. Dostupné z: <http://www.cvvm.cas.cz/upl/zpravy/100704s_eu70628.pdf>.

styl, který se tak může u různých profesních skupin radikálně lišit. Životní styl obchodního cestujícího znamená volnost pohybu a vlastní rozvržení pracovního času, ale též časté odloučení od domova a rodiny. Naopak dělník pracující ve směném provozu má minimální možnost plánování pracovního času, neboť je často závislý na výkonu stroje který obsluhuje, stejně tak jeho pracovní doba je přesně dána. Má ovšem větší prostor být s rodinou a jeho život má určitý daný pevný řád. Podobně vyšší příjem může znamenat větší možnosti seberealizace v soukromém životě a celkově volnější způsob života, naopak nižší příjem pak často znamená existenční potíže a tím i malou možnost realizace.

Práce a pracovní život je sám o sobě důležitou hodnotou. Pokud využijeme výsledky výzkumů, které CVVM v devadesátých letech věnovala sféře práce, můžeme konstatovat, že hodnoty jako „mít zajímavou práci“, „mít práci, která má smysl, je užitečná“, „pracovat v kolektivu sympatických lidí“ nebo „vydělávat hodně peněz“, byly, vedle trvalých hodnot jako fungující rodina, přátelé či zdraví, velice významné. Například v roce 2004 bylo pro 82% respondentů velmi důležité „mít zajímavou práci“ a jak autoři výzkumu dodávají, překonává tak i takové hodnoty jako „možnost nerušeného soukromého vlastnictví“, „obliba mezi lidmi“, aj.. (Čadová, Paleček 2006)

Pokud bychom měli shrnout výše uvedená tvrzení, můžeme konstatovat, že práce je lidskou potřebou, jak ze sociálního, tak ekonomického hlediska, dále hodnotou která přináší jedinci prestiž či naopak. Práce má též pevné místo v žebříčku hodnot dané společností. Zároveň je práce základním předpokladem přežití a rozvoje lidstva. Bez větších potíží bychom pak jistě objevili další aspekty sféry lidské práce, které mají významný vliv na kvalitu života člověka.

2 Lidský faktor v organizaci – sociální subsystém

Pro účely následujícího textu, by bylo vhodné definovat, z jakých částí se obecně skládá organizace (instituce, podnik) a vymežit úhel pohledu další analýzy.

Každou organizaci chápánou jako systém, ve kterém se jednotlivé prvky vzájemně ovlivňují, jsou na sobě závislé a jsou nějakým způsobem uspořádány, lze rozdělit na subsystém technicko-technologický, ekonomický a sociální. (Nový, Surynek, 2005: 106-107)

Technicko-technologický subsystém zahrnuje veškeré stroje a zařízení, které organizace využívá pro svou činnost.

Ekonomický subsystém, zajišťuje (nebo by alespoň měl zajišťovat) postavení a prosperitu organizace na trhu.

Sociální subsystém je pak zjednodušeně řečeno vše, co se týká lidí v podniku. Tito lidé se nějakým způsobem vnímají, komunikují a vzájemně interagují. Tento systém je oproti dvěma předchozím spíše dynamičtější (mění se poměrně rychle, není dán jednou provždy) a otevřenější (fluktuace zaměstnanců). Nese v sobě vazby nadřízenosti a podřízenosti (hierarchická struktura, která obsahuje pojmy jako moc, autorita, pozice, role) a vazby návaznosti jednotlivých činností pracovníků.

Pro účely řízení a rozvoje sociálního subsystému jsou ve větších podnicích zřizovány specializované personální útvary, popř. útvary pro rozvoj lidských zdrojů.

Sociální subsystém vykazuje dva druhy charakteristik – měkké a tvrdé. Tvrdé charakteristiky jsou nezávislé na psychice lidí a jsou objektivně změřitelné nezávislými postupy (demografická kritéria – pohlaví věk, profesní – jakou činnost vykonává, kvalifikace zaměstnanců, mzda atd.).

Měkké charakteristiky se týkají zejména jevů spojených s vědomím a jsou nesnadno měřitelné – měkký faktor je tak například organizační (firemní) kultura, které se budeme věnovat v následující kapitole.

Sociální subsystém bude převládající oblastí naší analýzy a deskripce.

3 Vybrané vlivy organizační kultury na spokojenost s prací

Pokud bychom chtěli dát následující úvahy unifikovat pod jeden pojem, můžeme využít pojetí sociálního systému Talcotta Parsonse, jenž organizaci a její sociální složku definuje jako svébytný kulturní systém. (Nový, Surynek 2005: str. 121)

Dostáváme se tak k pojmu firemní kultura. Firemní kultura tvoří sjednocující rámeček sociálním procesům, které na pracovišti probíhají. Firemní kultura má vliv na formální i neformální strukturu pracovních skupin, na sociální stratifikaci podniku, na utváření hodnot a vzorců chování. Styl komunikace mezi pracovníky a možnost jejich mobility v rámci podniku, jsou též závislé na přijaté firemní kultuře.

Firemní kultura je tak: „(...) soustavou sdíleného přesvědčení, postojů, domněnek, norem a hodnot, které v organizaci existují. Jedná se o souhrn psaných a nepsaných

pravidel, hodnot a zásad, které ovlivňují chování v rámci podniku. Podniková kultura má tedy výrazný vliv na pracovní atmosféru. Podniková kultura významně ovlivňuje filozofii rozvoje pracovníků. Hodnoty a normy chování managementu ovlivňují postoje ke vzdělávání a uspokojování sociálních rozvojových potřeb pracovníků“ (Bucháčková 2003: str. 65)

Firemní kultura se projevuje nejen směrem dovnitř firmy, jako její přijímané vzorce chování a hodnoty, ale též navenek, kde na sebe bere podobu image firmy, proklamované podnikové filosofie, způsob jakým firma jedná se zákazníky a konkurencí a obecně způsob jakým funguje na trhu (Nový, Surynek 2005: str. 122).

Úspěšné firmy si svou firemní kulturu brání a rozvíjí.

V návaznosti na praktickou část se zaměříme pouze na ty aspekty firemní kultury, které jsou přímo zmíněny a zkoumány v dotazníku, tzn. na **interpersonální a sociální vztahy, komunikaci mezi kolegy a nadřízenými, odměňování, seberealizaci, resp. motivaci a možnostmi odborného růstu (tzn. vzdělávání). Pokusíme se analyzovat, jakým způsobem tyto aspekty ovlivňují vnímání kvality pracovního života a celkovou spokojenost s prací.**

3.1 Plat, odměňování

Centrum pro výzkum veřejného mínění (CVVM) v rozsáhlém výzkumu „Kvalita pracovního života“ předložil baterii otázek, která zkoumala, jaké aspekty pracovního života považují respondenti za nejdůležitější. Každou otázku měli hodnotit na pětibodové škále „rozhodně důležité“ až „rozhodně nedůležité“.

Není příliš překvapující, že první dvě položky které byly hodnoceny jako nejdůležitější, byly spojeny s vyšší platu a odměňováním. Až na dalších místech (i když s malým odstupem) se objevovaly aspekty jako „celková spokojenost s prací“, „celková pohoda při práci“ či „vztahy s kolegy“.

Na otázku, zda je důležitá výše platu při posuzování práce, odpovědělo 97% respondentů kladně. Podobný počet respondentů též odpověděl, že je pro ně důležité, zda jsou spravedlivě finančně odměňováni za pracovní výsledky.

Z tohoto pohledu je zřejmé, že řádné finanční ohodnocení je prioritně vnímáno jako předpoklad spokojenosti s prací. Podle výzkumníků z CVVM je tak zřetelný „instrumentální přístup“ a „instrumentální orientace v motivaci českých pracovníků“,

kteřá se projevuje v protěžování ekonomického aspektu při hodnocení zaměstnání. (Čadová, Paleček 2006: str. 142-143)

Pokud se podíváme na spokojenost obyvatelstva s pobíranou mzdou, můžeme konstatovat, že zhruba dvě třetiny s ní nejsou spokojeny, resp. pobírají mzdu, která je podle nich menší než si zaslouží. (Čadová, Paleček 2006: str. 165) Minimum respondentů pak uvádí, že dostávají za svou práci více než si zaslouží.

Přesto, že by se podle výše uvedeného mohlo zdát, že výše platu koreluje s celkovou spokojeností s prací a že čím víc lidé dostanou zapláceno, tím víc budou spokojenější, není to úplná pravda. I když jsou se svým platem nespokojeny více než dvě třetiny respondentů, tak zhruba stejný počet deklaruje se svou prací celkovou spokojenost. Z toho je zřejmé, že celková spokojenost s prací se nevytváří pouze na základě jednoho faktoru – výše platu – jak by se mohlo při laickém pohledu zdát, ale konstituuje se jako multifaktorová entita – existují i další aspekty práce, které lidé považují za důležité a při jejím hodnocení jim přidělují náležitý význam. Jedním z těchto aspektů je i vztah s kolegy a nadřízenými o čemž pojednává následující kapitola.

3.2 Vztahy na pracovišti

Pokud opět využijeme výsledků CVVM z jeho výzkumu „Kvalita pracovního života“, můžeme konstatovat, že pro 90% obyvatel je důležité mít kvalitní vztah s kolegy. Stejně množství respondentů označilo za důležité to, zda s nimi nadřízený jedná s úctou a respektem. Devět z deseti respondentů též uvedlo, že je pro ně důležité jaké sociální klima na pracovišti vládne a jaké jsou mezilidské vztahy. (Čadová, Paleček 2006, str. 142-143)

3.2.1 Sociální a interpersonální vztahy

Na pracovišti můžeme rozlišit dva druhy vztahů – formální sociální vztahy a interpersonální vztahy.

„Sociální vztahy lze definovat jako vztahy, v nichž jsou vazby mezi sociálními subjekty, tzn. mezi jedinci, kteří jsou nositeli specifické sociální kvality, nebo mezi nadindividuálními sociálními celky. I když jsou sociální vztahy neseny jedinci a jsou obsaženy v jejich chování, není pro vztah rozhodující, kteří konkrétní jedinci je

uskutečňují. Formování sociálních vztahů je ovlivňováno sociálními institucemi a kulturou“

„Jako interpersonální neboli mezilidské se označují ty vztahy, ve kterých jsou v interakčních a komunikačních vazbách osobnosti, tzn. lidští jedinci ve svých specifických kvalitách, kteří jsou součástí konkrétní kultury. Interpersonální vztahy jsou tedy takové vztahy, ve kterých vystupují jedinci, kteří se osobně znají a je mezi nimi citové pouto, ať už pozitivního, nebo negativního ladění.“ (Nový, Surynek 2006: str. 56)

Pokud bychom měli uvést příklad, tak sociálním vztahem se rozumí například vztah generálního a oblastního ředitele divizionálního podniku. Jejich interakce probíhá podle nějakých daných a zavedených pravidel vyplývajících z přijaté podnikové kultury, je formalizovaná a na její podobu nemá vliv to, jaký konkrétní člověk tu či onu funkci zastává. Pokud by se osoby v jednotlivých funkcích vyměnili, pak interakce nových členů bude probíhat podobně, jako tomu bylo doposud (jestliže nedojde ke změně pravidel).

Interpersonální vztah je pak konkrétní vztah dvou nebo více lidí na pracovišti. Do tohoto vztahu zasahují emoce, sociální zkušenosti, prolínání biografií aktérů interakcí atd. Při zániku tohoto vztahu, se nikdy neobnoví v původní podobě, neboť je vázán právě na ty konkrétní jednotlivce či skupiny.

Je zřejmé, že interpersonální vztahy mohou přejít i do vztahu sociálního, což může být ku prospěchu (přátelství, důvěra...) nebo naopak (averze, antipatie, závist...) v neprospěch věci.

Vztahy na pracovišti jsou tedy jedním z dalších faktorů, které ovlivňují spokojenost jednotlivce s prací – dobré sociální klima na pracovišti má pozitivní vliv na subjektivní vnímání kvality pracovní činnosti, jedinec se cítí spokojeněji pokud může důvěřovat svým kolegům a nadřízeným a beze strachu z postihu s nimi může konzultovat své problémy. Dobré interpersonální vztahy pak mají vliv na kvalitu komunikace v organizaci, o které pojednává následující kapitola.

3.3 Komunikace v organizaci

„Komunikace je předávání a porozumění významu sdělení. Tato definice jednak klade důraz na proces předávání, tzn. že nebyly-li předány žádné informace nebo myšlenky,

nedošlo ke komunikaci. (...) Ale ještě větší důležitost má porozumění významu toho, co je sdělováno. Aby byla komunikace úspěšná, význam musí být interpretován a pochopen“. (Robbin, Coulter 2004: str 264)

„Dobrá komunikace má příznivý vliv na spolupráci a kooperaci mezi pracovníky navzájem, mezi managementem a zaměstnanci a mezi pracovními skupinami a útvary, identifikaci s prací a pracovním místem, identifikaci s organizací a jejími cíli, pocit seberealizace a významu vlastní práce, dobré mezilidské vztahy a pracovní klima a formování pozitivně působící podnikové kultury.“ (Dvořáková a kol. 2004, str. 38)

Komunikace hraje bezpochyby významnou roli v produktivitě práce a organizace. Manažeři nejsou schopni náležitě se rozhodovat bez řádné komunikace s podřízeným (komunikace dolů), ti naopak nemohou vykonávat svou práci pokud vážne komunikace s nadřízenými (komunikace nahoru). V horizontální poloze, tedy komunikace mezi pracovníky na stejné úrovni, je též komunikace pro plnění pracovních úkolů nezbytně nutná (například pro práci v pracovním týmu, odborech institucí státní správy atd.)

Vysokou míru propustnosti informací a čilé komunikace jak směrem nahoru tak dolů přináší tzv. japonský model řízení. V japonských firmách nejsou zaměstnanci přímo odpovědní pouze pracovníkovi stojícím ve struktuře podniku výš, ale konzultují důležitá rozhodnutí se svými podřízenými a pravidelně se s nimi setkávají i ředitelé. (Giddens 1999: str.297). Japonský model je tak v rozporu s klasikem sociologie Maxem Weberem a jeho koncepcí ideální byrokracie, ve které komunikace probíhá především směrem dolů z pomyslné pyramidy hierarchických vztahů. (Giddens 1999: str. 291)

3.3.1 Formalizovaná a neformalizovaná komunikace

Komunikaci uvnitř organizace můžeme rozdělit na dvě základní skupiny – komunikaci formalizovanou a neformalizovanou.. „Formalizovaná komunikace je ta, která probíhá prostřednictvím řetězce příkazů nebo je součástí komunikace nezbytné pro provádění práce. (...) Neformální komunikace v organizaci je taková, která existuje mimo její hierarchickou strukturu. Jsou to například rozhovory mezi pracovníky v jídelně, v hale (...).“(Robbin, Coulter 2004: str 273) Neformální komunikace uspokojuje potřebu zaměstnanců po společenském styku. Zároveň může být i konkurencí pro formalizovanou komunikaci, neboť k ní vytváří „(...) často rychlejší a mnohem účinnější komunikační kanál.“ (Robbin, Coulter 2004: str. 273)

V souvislosti s neformální komunikací se též někdy hovoří o tzv. šeptandě. Šeptanda představuje neformální informační kanál, kterým se šíří informace. K zaměstnanců se tak některé informace dostanou daleko dříve pomocí šeptandy, než přes formální komunikační síť.

3.3.2 Komunikační šum

Pokud budeme brát komunikaci jako odesílání a přijímání verbálních symbolů, pak je komunikační šum překážkou v tomto procesu.

Šumy lze rozdělit například na fyzické, fyziologické, psychologické a sémantické. (DeVito 2001: str. 27)

Fyzické šumy jsou takové, které pochází z vnějšího prostředí mluvčího a omezují fyzický přenos sdělení – může to být například hlasitá hudba, hluk z ulice atd.

Fyziologické šumy vyplývají z omezené fyziologické konstituce mluvčího – vady zraku, sluchu, řeči atd.

Psychologické se projevují ve formě předpojatosti vůči sdělení či komunikačnímu partnerovi, přehnaných emocí v komunikaci atd.. Vyplývají z psychického stavu a celkové struktury osobnosti jedince.

Při rozdílném pochopení významu sdělení mluvčím a příjemcem hovoříme o sémantickém komunikačním šumu. Proto by sdělení mělo být co nejjednodušší, lehce pochopitelné a jazykově blízké příjemci.

3.3.3 Další bariéry v komunikaci

Kromě šumů můžeme identifikovat i další bariéry, které se objevují v procesu komunikace – filtrování, selektivní vnímání, emoce a zahlcení informacemi. (Robbin, Coulter 2004: str 269)

Filtrování je záměrné manipulování s informací tak, aby byla pro recipienta přijatelnější. Filtrování souvisí s níže popsanou teorií zablokované společnosti Michela Croziera. Podřízený předá pouze tu část informace, kterou chce nadřízený slyšet tak, aby z ní pro něj plynul co největší zisk a zároveň minimální riziko.

Při selektivním vnímání se nechává recipient ovlivnit svými potřebami, motivací či předcházejícími zkušenostmi a vybírá ze sdělení pouze určitou část informace.

Emotivní vnímání je ovlivněno tím, jak se jedinec v konkrétním okamžiku cítí (závist, nenávisť, či naopak přehnaná náklonnost). Extrémní emoce pak většinou kvalitní komunikaci zabrání úplně.

K zahlcení informacemi dojde ve chvíli, kdy příjemce není schopen na sdělení a informace reagovat vzhledem k jejich nezměrnému počtu. Příjemce pak některé zprávy naprosto ignoruje, protože jinak by nebyl schopen smysluplné práce. Dochází tak k nevratným ztrátám informací v komunikační struktuře. Komunikace tak přestává být efektivní a nedokáže zajistit řádný chod organizace.

3.3.4 Zablokovaná společnost

Zajímavý pohled na problém komunikace přináší koncept zablokované společnosti (organizace) francouzského sociologa Michela Croziera. Crozier se zabývá především problémem byrokratických struktur, které chápe v pejorativním smyslu slova (na rozdíl od výše zmiňovaného Maxe Webera, který byrokracii chápe jako vysoce efektivní systém koordinace a organizace práce). Vzhledem k návaznosti teoretické části práce na část praktickou, která je věnována Městskému úřadu ve Frýdlantě, tedy instituci státní správy, které jsou obecně považovány za bašty byrokracie, by bylo vhodné uvést i toto pojetí.

Za byrokratickou lze označit takovou organizaci, „ (...) která v situacích, kdy některé ze zavedených pravidel nevede k žádným výsledkům, nesáhne k tomu, aby od pravidla upustila, nýbrž lpí na něm ještě s větším důrazem. Byrokratický systém tak ztratil schopnost korigovat své fungování na základě informací o svých omylech.“ (Keller 1995: str. 95). Crozierův koncept zablokované organizace z pohledu komunikace pak vypadá následovně: „V byrokratické struktuře se (...) projevují značné komunikační bloky, které fungují následujícím způsobem. Řídící pracovníci jsou závislí na informacích, které jim poskytují střední kádry. Ti je ovšem ve svých zprávách klamou, protože při celkovém nedostatku zdrojů, který je pro chod všech správních organizací typický, mají přirozený zájem zajistit co nejvíce zdrojů právě pro své oddělení. Řídící pracovníci dobře tuší, že nejsou schopni přinutit své podřízené k poskytování informací pravdivějších. Proto raději rozhodují tak, aby z rozhodnutí vyplynulo co nejmenší riziko v případě, že jejich podklady byly mylné. V podstatě se snaží ve svém rozhodování od dodaných informací co nejvíce abstrahovat a přidržují se pouze obsahově prázdných formálních předpisů. Reakce všech tří partnerů probíhá podle vžitého scénáře.

Zaměstnanci, kterým bylo ukřivděno, se rozhořčují na řídicí pracovníky. Střední kádry krčí rameny a zdůrazňují že za nic nemohou, protože nerozhodují. Řídicí pracovníci věří, že rozhořčení časem pomine, protože střední kádry nakonec nějak uklidní své podřízené, využívající při tom zdrojů, jejichž existenci řídicím pracovníkům zatajily.“ (Keller 1995: str. 96)

Crozier tyto úvahy o organizacích zevšeobecňuje a hovoří o zablokované společnosti – člověk se nemůže vzdát služeb veřejných institucí, neboť na ně mají monopol. Svě námitky ale nemá komu sdělit, neboť byrokratická struktura je zachytí jako filtr a nepřenesení je na vrchol hierarchie, kde by eventuálně řešitelné byli.

Správná komunikace je proto jedním z nejdůležitějších determinantů správného fungování organizace a jedním ze základních ukazatelů silné organizační kultury a přispívá k celkové spokojenosti jednotlivých aktérů pracovního procesu.

3.4 Motivace

Jedním z dalších faktorů, které vedou k celkové spokojenosti s prací je správná motivace pracovníků v organizaci. Správně motivovaný pracovník odvádí kvalitní výkon, ze své práce má radost a jeho identifikace s firmou je větší než u zaměstnance nemotivovaného.

Motivaci můžeme chápat jako „(...) soubor podnětů, které vedou lidi k tomu, že se chovají určitým způsobem. Každý člověk je ochoten uskutečnit určité jednání jen tehdy, je-li k němu motivován“ (Vysušil 1996: str. 143)

3.4.1 Některé motivační teorie

Připomeňme nyní některé nejcitovanější teorii, které se zabývají motivací pracovníků.

Klasická teorie motivace F. W. Taylora

Tato teorie, která vznikla kolem roku 1900, je součástí tzv. vědeckého řízení, které Taylor aktivně rozvíjel a uváděl do praxe.

Taylorova teorie motivace je charakterizována těmito znaky:

- a) práce je rozdělena na malé úseky, které mohou nadřízení lehce kontrolovat. Na každý úsek práce je stanovena určitá norma, tj. minimální nárok na výkon práce.
- b) V druhém kroku se pak hodnotí výsledky a výkonnost ve vztahu k normám. Kdo normu splní, dostane za ni základní mzdu. Kdo však tuto normu překročí dostane víc nejen za kusy nad normou, ale za všechny vyrobené kusy.

Tento systém je sice vysoce motivační, ale uvažuje pouze finanční stránku motivace. Funguje tak pouze ve společnostech, kde nejsou uspokojeny elementární potřeby. Ve vyspělých zemích si tak pouze s touto teorií nevystačíme a v moderním řízení je překonaná.

3.4.2 Maslowova teorie potřeb – seberealizace

Maslow při konstituování své teorie vychází z teze, že podněty pro motivaci vyházejí z lidských potřeb. Potřeby jsou seřazeny v určitém pořadí a mají podobu pyramidy. Jejich pořadí pak určuje jejich význam v celé struktuře potřeb. (Ducháčková 2003, str. 16)

Elementární potřeby – jsou základní životní potřeby – jídlo, oděv a přístřeší – musí být uspokojeny přednostně. Pro jejich uspokojení slouží ekonomické statky získané prací – plat, mzda. Jejich uspokojení není v bohatých společnostech spojeno s problémy. Tyto potřeby jsou poměrně stabilní.

Potřeba bezpečnosti je uspokojena, jestliže je zaměstnanec zaměstnán trvale (smlouva na dobu neurčitou) a je pojištěn zdravotně (při onemocnění) a sociálně (ve stáří)

Potřeba sounáležitosti, která se projevuje potřebami kolegiality, solidarity, přátelství a lásky, je realizována vztahy a kontakty s ostatními. Jak bude dále ukázáno, míra uspokojení této potřeby je důležitým faktorem celkové spokojenosti.

Potřeba významnosti, tj. sebevědomí, sebedůvěry, vědomí si vlastní ceny a snaha dosáhnout uznání uvnitř i vně podniku. Tato potřeba dává vedoucím pracovníkům široké pole působnosti pro motivování svých podřízených. Na druhou stranu je třeba říci, že například přeskočení schopného jedince v postupu hierarchií je silně nemotivační, proto musí být vedoucí pracovníci velmi obezřetní v takovém počínání.

Potřeba seberealizace je nejvyšším motivačním podnětem, který lze u jedince pozorovat. Nejvíce si ji cení tvůrčí zaměstnanci. Proto je důležité pro rozvoj organizace tyto lidi soustavně vyhledávat a náležitě je podporovat.

Může se stát, že takového zaměstnance najdeme víceméně náhodou. Například pověříme řadového pracovníka nějakým úkolem, který je organizačně náročný. Můžeme pak zjistit, že má organizační talent, pouze ho dosud nemohl uplatnit. (Vysušil, 1996)

Aby se v organizaci vytvořily podmínky pro seberealizaci je třeba

- dát zaměstnancům možnost podílet se na rozhodování o důležitých i méně důležitých problémech v podniku, zejména práce, které oni dobře rozumějí
- dát jim příležitost stále se učit nové věci o práci, kterou dělají, a také tyto nové znalosti uplatnit

Výčet těchto skupin nemá sám o sobě žádné praktické použití. To se objevuje teprve tehdy, pochopíme-li, že vyšší potřebu je možno uspokojit, až potom co jsou uspokojeny potřeby nižší. V okamžiku kdy je nižší potřeba uspokojena, ztrácí na síle a je nahrazena potřebou vyšší. Motivace tak trvá dokud není cíle dosaženo. Pokud však není potřeba uspokojena dlouhodobě může dojít k tomu, že si pracovník najde jinou potřebu, kterou následně uspokojuje (například mimo podnik). To ho může odvést od žádoucího cíle pro organizaci a jeho výkonnost klesá.

3.4.3 Herzbergova teorie dvou činitelů

(Kleibl a kol.1997: str. 18-19)

Spolu s Maslowovou teorií je ta Herzbergova zřejmě nejznámější teorií pracovní motivace.

Faktory motivace rozděluje do dvou skupin. Na jedné straně stojí faktory hygieny (udržovací faktory), na druhé motivátory.

Pod hygienickými vlivy se rozumí plat, politika řízení, personální řízení interpersonální vztahy, fyzikální pracovní podmínky, jistotu pracovního místa. Pokud jsou naplněny nevstupují tyto faktory do procesu motivace, jejich absence však vyvolává značnou nespokojenost.

Motivátory jsou tvořeny výkonem (resp. jeho oceněním), uznáním, odpovědností, možnostmi rozvoje a postupu. Pokud je naladění těchto faktorů pozitivní, pak působí na

pracovníka motivačně. To vede nejen ke zvýšenému výkonu, ale i k celkové pracovní spokojenosti.

3.4.4 McGregorova teorie X a teorie Y

McGregor vychází z Maslowovy hierarchie potře a staví proti sobě dva rozdílné přístupy k lidskému chování a motivaci. (Ducháčková 2003: str. 63)

Teorie X říká, že lidé nemají svou práci rádi a vykonávají pouze za účelem ekonomického zisku tak, aby uspokojili své hmotné potřeby. Tito zaměstnanci mají potřebu být při práci pod dohledem a nechtějí na sebe brát zodpovědnost. Vychází tak z klasické Taylorovi teorie.

Oproti tomu teorie Y zdůrazňuje, že lidé potřebují pracovat, aby uspokojili svou potřebu po odpovědnosti a kreativitě. Sami se snaží dosáhnout cíle a využít svého intelektového potenciálu. Tato teorie tak navazuje na výzkumy a závěry Eltona Maya. Ten při výzkumech pro elektrotechnickou společnost Western Electric v Chicagu ve 20. letech 20. století zjistil, že vliv na výkon a motivaci mají nejen fyzikální, ale i psychologické a sociální faktory (vliv pozice, prestiže a stupeň identifikace s firmou) a stal se tak zakladatelem směru nazývaného Human Relations.

McGregor říká, že styl řízení pak záleží na tom, jakou teorii management v praxi zvolí. Teorie X byla přijata a používána tradičními manažery Taylorovského ražení, zatímco teorie Y moderně myslícími manažery, kteří byly ovlivněni směrem Human Relations.

3.4.5 Motivační techniky

Pokud shrneme výše uvedené, zaměstnavatel má tedy zhruba tyto možnosti jak motivovat své zaměstnance – pomocí peněz, spoluúčasti a obohacení práce. (Bucháčková 2003, str. 64)

Peníze, jak již bylo řečeno, hrají roli především v chudších společnostech, pro účely bohatých zemí a potažmo firem se příliš nehodí. Přesto jsou řadou manažerů považovány za hlavní motivační nástroj. Jak bylo ukázáno, čeští zaměstnanci přikládají finančnímu ohodnocení doposud velký význam.

Motivace lze dosáhnout i tak, že zaměstnance více zainteresujeme do dění ve firmě a dáme jim určitý podíl na tvorbě rozhodnutí. Spoluúčast vyjadřuje uznání zaměstnavatele směrem k zaměstnanci a vede většímu pocitu odpovědnosti za firmu.

Pokud chápeme práci jako oblast seberealizace člověka, pak musíme dbát na to, aby zaměstnancům přinášela určité uspokojení, aby je nenudila a naopak pro ně představovala výzvu něco dokázat a podílet se na něčem důležitém.

3.5 Vzdělávání

3.5.1 Význam vzdělávání pro organizaci

„Učení se týká získávání, využívání a dalšího rozvíjení společně získaných a osvojených poznatků, kterými podnik disponuje. Podpora a koordinace učebních aktivit a výměna znalostí uvnitř organizace se stávají jejím klíčovým úkolem. Lze je přitom chápat jako časově neohraničený proces, který se postupně stává přirozenou součástí každodenního života organizace. Koncept učící se organizace bývá dnes nejčastěji spojován se jménem P. M. Senge. Podle tohoto autora jde o takovou organizaci, kde lidé stále zlepšují své schopnosti dosahovat požadovaných výsledků, kde je podporováno flexibilní a systémové myšlení, kde se lidé učí a pracují týmově.“²

Důležitost učení pro organizaci vyplývá především z vnější oblasti organizace – občas se používá pojem turbulentní prostředí – tzn. takový stav kdy se neobvykle rychle mění některé ekonomické, politické a sociální charakteristiky vnějšího prostředí. Organizace musí na tyto změny pružně reagovat, tzn. že musí být „(...) flexibilní a připravena na změny v okolí (...), které jsou determinovány globalizací světové, ale i národních ekonomik, dynamickým technickým a technologickým rozvojem, rychle se měnícími požadavky zákazníků na kvalitu výrobků a služeb apod.“ (Dvořáková a kol 2001: str. 87)

Vzdělané, kvalifikované a motivované pracovníky můžeme chápat jako základní bohatství organizace a její lidský kapitál. Úkolem pro organizaci je pak toto bohatství co nejvíce rozvíjet.

Vzdělávání není jen podmínkou rozvoje firmy, ale je též důležité pro samotného zaměstnance jakožto aktéra procesu vzdělávání. Přejít na kvalifikovanější práci znamená obvykle i vyšší finanční ohodnocení a tudíž možnost osobního rozvoje, ale též zvýšení a upevnění jeho sociálního postavení. Jak bylo řečeno v úvodu, tak každá

² Daniela Pauknerová VŠE, Katedra psychologie a sociologie řízení, *Bariéry rozvoje učící se organizace* [online]. C2008, poslední revize 26. 11. 2007 [cit.2008-01-05] Dostupné z: <http://managerweb.ihned.cz/c6-10126310-22476680-T00000_d-bariery-rozvoje-ucici-se-organizace>

profese je spojena s určitým statusem jejího nositele – zvýšením kvalifikace tak může dojít k posunu na tomto žebříčku a zvýšení jak objektivní (vnímaná zvenku – společností), tak subjektivní (vnitřní uspokojení) prestiže jedince.

3.5.2 Firemní vzdělávání

„Pod pojmem firemní vzdělávání rozumíme cílená, vědomá a plánovaná opatření a činnosti, které jsou orientovány na získávání znalostí, dovedností, způsobilostí a osvojení si žádoucího pracovního chování firemní pracovní síly.“ (Dvořáková 2001, str.: 91) Cílem je pak prohloubit či zvýšit kvalifikace zaměstnance ku prospěchu jedinců i celé organizace.

Vzdělávání obsahuje tyto složky: orientaci, doškolení, přeškolení a profesní rehabilitaci. (Koubek, Huttlová, Hrabětová 1995, str.:115)

Orientace znamená seznámení pracovníka s firmou, její firemní kulturou a s prací, resp. pracovním místem které bude v budoucnu zastávat. Cílem je zrychlit a zefektivnit proces adaptace na podmínky organizace.

Doškolení je pak pokračováním odborné přípravy a jejího přizpůsobení novým podmínkám. Doškolení je jedním ze základních postupů jak udržet konkurenceschopnost organizace. V případě institucí státní správy se pak jedná o nezbytný proces vzhledem k měnící se legislativě státu.

Přeškolení (rekvalifikace) směřuje k osvojení si nového povolání a nových dovedností. Může být buď úplná, kdy dojde k naprostému nahrazení starých poznatků novými nebo částečná, kdy je část vědomostí z předchozí činnosti využita i pro činnost novou.

Profesní rehabilitace je pak jistým speciálním případem rekvalifikace. Jejím cílem je znovu zařazení osob, kterým bránil ve výkonu povolání jejich zdravotní stav, zpět do pracovního procesu.

3.5.3 Strategie vzdělávání

Z hlediska strategie rozvoje vzdělávání můžeme organizace dělit na tři skupiny. (Dvořáková 2001, str.: 91)

Organizace bez strategie v oblasti vzdělávání se jím zabývají pouze okrajově, nebo vůbec. Vzdělání není prioritou a omezuje se pouze na zákonem dané povinnosti, jako

například nutná bezpečnostní školení. Každý přijatý zaměstnanec tak musí téměř dokonale splňovat profil daného místa, jeho doškolení již totiž není možné.

Organizace, které provádí vzdělávání, ale bez koncepce. Ty sice vytváří určité vzdělávací aktivity, avšak spíše náhodně nebo pro uspokojení momentální potřeby po vzdělání bez návaznosti na jiné činnost.

Oba předcházející přístupy nejsou dobrou vizitkou pro zaměstnavatele.

Systematický přístup firemního vzdělávání považuje naopak rozvoj zaměstnanců za jednu z nosných priorit své firemní kultury. Oproti dvěma přístupům je náročnější jak ekonomicky, tak organizačně, zároveň je ovšem vysoce efektivní.

3.5.4 Přínosy vzdělávání pro organizaci

Jak už bylo výše řečeno, kvalitní vzdělávací koncepce stojí organizaci nemalé finanční prostředky, jejichž ekonomická návratnost je jen těžko měřitelná. Přesto se ukazuje, že učící se organizace lépe využívají svých zaměstnanců, jejich potenciálu a kreativity a tím zvyšují jejich výkon, snižují fluktuaci a absenci zaměstnanců, zlepšují celkovou atmosféru v podniku a tím pádem mají pozitivní vliv na vytváření silné organizační kultury. To vše pochopitelně vede k vyšší spokojenosti zákazníků či klientů a koneckonců samotných zaměstnanců.

3.5.5 Závěr

V této části práce jsme ukázali, že celková spokojenost s prací je složena z mnoha faktorů, mezi něž patří např. výše mzdy, kvalita komunikace a vztahů na pracovišti, motivace pracovníků a možnost jejich pracovního a odborného růstu. Tento výčet nemá ambice být naprosto vyčerpávajícím, neboť pracoviště je natolik složitým sociálním a technicko-technologickým systémem, že počet proměnných ovlivňujících dění na něm je obrovské. Tyto faktory však byly vybrány jako jedny z nejdůležitějších a to na základě studia odborné literatury z oblasti managementu, personalistiky, sociologie práce a jiných, například internetových zdrojů.

Závěrečná zpráva průzkumu

Název výzkumu: Průzkum sociálních vztahů, kvality komunikace a spokojenosti s prací na Městském úřadě Frýdlant

Zhotovitel: Petr Štěpán, Univerzita Pardubice

(Zadavatel): Městský úřad Frýdlant, T. G. Masaryka 37, Frýdlant 46413 dále pouze zadavatel nebo MěÚ)

V květnu 2008 jsem oslovil vedení Městského úřadu ve Frýdlantu s nabídkou realizace průzkumu spokojenosti zaměstnanců, který by zmapoval celkovou spokojenost s prací a jejími dílčími aspekty. Tato nabídka byla přijata, neboť vedení úřadu mělo zájem o zpětnou vazbu své práce a zároveň uvítalo možnost zjištění stavu pracovního klimatu, které na úřadě panuje.

Další, a myslím že poměrně kvalitní komunikace probíhala s tajemnicí MěÚ, paní Ing. Bubeníčkovou.

Podle mého návrhu byly stanoveny tyto cíle průzkumu - zjistit celkovou úroveň spokojenosti pracovníků MěÚ se svým zaměstnáním, zjistit kvalitu interpersonálních vztahů jak mezi kolegy, tak mezi nadřízenými a zaměstnanci, zjistit kvalitu komunikace uvnitř úřadu, zjistit na jaké úrovni jsou odborná školení zaměstnanců a jejich případnou nedostatečnost, zjistit do jaké míry jsou zaměstnanci motivováni, jak svou práci obecně vnímají, pokusit se zjistit úroveň korupčního prostředí.

Na základě těchto cílů byl sestaven dotazník, jehož první verze byla konzultována s paní tajemnicí. Podle jejích připomínek byla část otázek přepracována (například otázka na výši platu byla položena jako vyloženě dobrovolná) a navíc přibyla poslední otevřená otázka, v které se měli zaměstnanci možnost spontánně vyjádřit k situaci na úřadě. Této možnosti využilo bohužel pouze minimum dotázaných a tato otázka nebyla nakonec souhrnně zpracována.

Dotazník byl v této podobě předložen několika zaměstnancům úřadu. Podle jejich postřehů byla mírně změněna podoba některých otázek, které nebyly přesně formulovány, což zapříčiňovalo rozdílné pochopení jejich smyslu. Takto upravená verze dotazníku byla nakonec přijata jako definitivní.

Dále byla řešena distribuce a následný sběr dotazníků. Jako nejvhodnější se nakonec ukázal způsob, navržený paní tajemnicí, totiž že obě části, jak distribuci, tak sběr, zajistí samotný MěÚ, k čemuž bylo vyčleněno několik administrativních pracovníků, kteří běžně roznáší poštu po budovách úřadu.

Terénní šetření bylo zahájeno na začátku června 2007 a ukončeno na konci téhož měsíce. Rozneseno bylo asi 60 dotazníků, 51 z nich, tedy většina, se vrátilo, což vypovídá o dobré organizaci celého průzkumu. Několik zaměstnanců úřadu, jichž je celkem asi 70, nebyli osloveni. Někteří z důvodů nepřítomnosti, jiní proto, že pracují na jiných místech než v budovách MěÚ – jedná se o zaměstnance dělnických profesí (opraváře) či zaměstnance přidružených pracovišť, jako například domov důchodců.

Dotazník obsahoval 26 otázek z nichž bylo 25 uzavřených a jedna, jak už bylo výše řečeno, byla otevřená. Po předání měli respondenti několik dní na vyplnění, poté byl dotazník vyzvednut pracovníky úřadu.

Respondentům byla v úvodu dotazníku zaručena naprostá anonymita. Dotazník se nepodepisoval, data byla zpracována hromadně, nikoli za jednotlivce. Navíc zaměstnanci byli instruováni tak, aby dotazník po vyplnění zalepili do přiložených obálek.

O ukončení sběru dotazníků jsem byl informován paní tajemnicí, dotazníky v obálkách jsem vyzvednul přímo na úřadě. Následovalo vyhodnocení výsledků.

Data jsem kódoval do programu Microsoft Excel, stejný program byl využit i pro analýzu prvního a druhého stupně a konstrukci grafů a tabulek. Statistická analýza probíhala podle zavedené teorie (Hendl, 2006), pro určení závislosti či nezávislosti dat při třídění 2. stupně byla využita metoda testu dobré shody (χ^2 -test, chí-test)(Swoboda 1977: str.315). Hladina významnosti byla stanovena na 5%. Vzhledem k průzkumnému charakteru výzkumu nebyly stanovovány pracovní hypotézy. Dotazník byl zkonstruován, jak už bylo řečeno, na základě stanovených cílů, hypotézy pro třídění druhého stupně byly konstruovány až v průběhu zpracovávání dat.

Po zpracování dat a vytvoření příslušných grafů a tabulek byla vytvořena Power Pointová prezentace, která byla následně poslána na e-mailly všech zaměstnanců úřadu. Zároveň byla vypracována závěrečná zpráva pro vedení úřadu.

Vyjádření pana starosty a paní tajemnice na průběh a výsledky průzkumu jsou víceméně kladná, průzkum byl hodnocen jako přínosný a užitečný pro další personální činnost

úřadu (viz. příloha). Komunikace s paní tajemnicí Bubeníčkovou byla na velice dobré úrovni a chtěl bych jí proto poděkovat, neboť bez její podpory by průzkum zřejmě vůbec neproběhl.

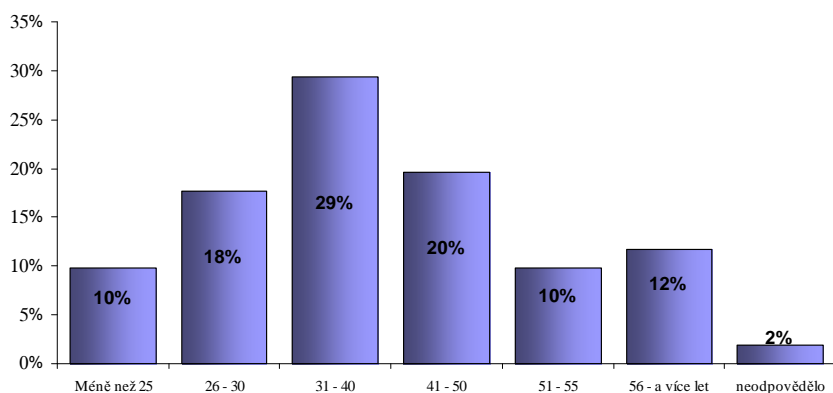
3.6 Výsledky průzkumu

3.6.1 Obecná charakteristika vzorku

Pohlaví: Ve vzorku převládaly ženy(71%) nad muži(29%).

Vzdělání: Většina dotázaných disponovala středoškolským vzděláním (80%), menší část pak vzděláním vysokoškolským(18%). Pouze jediný respondent pak uvedl jako nejvyšší dosažené vzdělání středoškolské bez maturity.

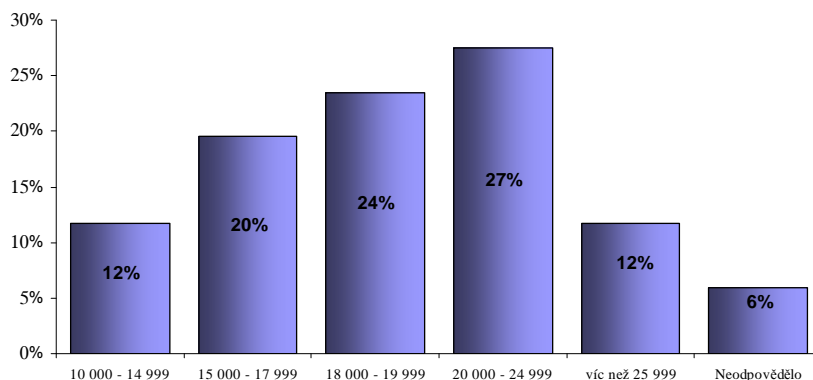
Věk:



Graf č.1: Věková struktura, zdroj: Vlastní výzkum

Nejvíce dotázaných náleželo do věkového intervalu 31 – 40 let. Zhruba jednu pětinu pak tvořily respondenti ve věku od 41 – 50 let, stejně jako 26 – 30 letí. Po desetině pak zabíraly ostatní věkové kategorie.

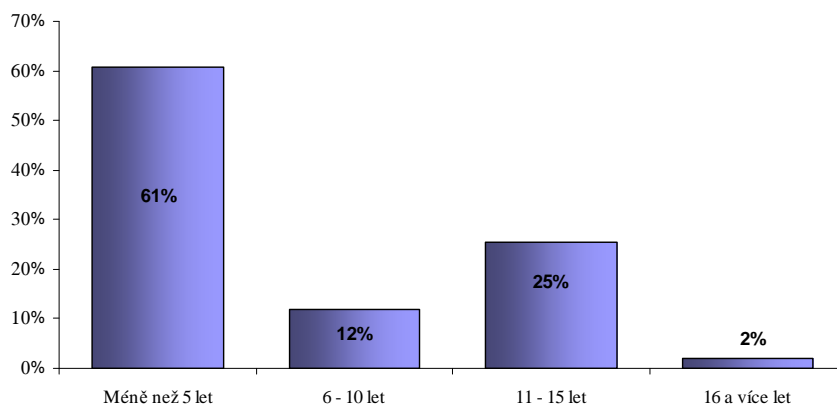
Hrubý průměrný příjem, včetně odměn



Graf č.2: Struktura podle výše platu, zdroj: Vlastní výzkum

Nejčastěji pobíraná mzda na MěÚ (modus) náležela do intervalu 20 000 – 24 999Kč (27%). Zhruba 44% respondentů se podělilo o interval 15 000 – 19 999Kč, shodně po 12% měly intervaly nejnižší, tedy 10 000 – 14 999Kč a nejvyšší, tzn. mzda nad 25 000Kč. Střední plat zaměstnanců MěÚ (median) pak padl do intervalu 18 000 – 19 999Kč.

Délka pracovního poměru:



Graf č.3: Struktura podle délky pracovního poměru, zdroj: Vlastní výzkum

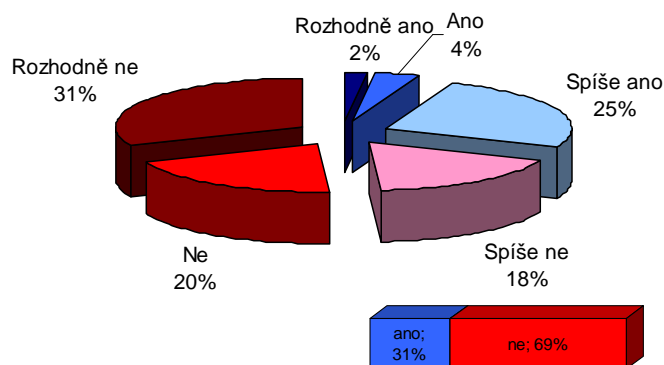
Zaměstnanci pracují na úradě nejčastěji méně než 5let(61%). To samozřejmě souvisí s tím, že mnoho zaměstnanců přišlo na úrad až při jeho rozšiřování před několika lety, kdy se Frýdlant stal obcí s rozšířenou působností a v souvislosti s tím i navýšoval personální obsazení pro nově vzniklou agendu.

Čtvrtina z dotázaných zaměstnanců pracuje na úradě 11 -15 let, desetina 6 – 10 let. Pouze jeden respondent pracuje na MěÚ déle než

16 let.

3.6.2 Stereotypnost, seberealizace

Myslíte si, že je Vaše práce stereotypní?



Graf č.4: Stereotypnost, zdroj: Vlastní výzkum

Dvě třetiny dotázaných zaměstnanců nepovažují svou práci za stereotypní, třetina pak uvedla, že jejich práce není rozhodně stereotypní. Toto zjištění koliduje s obecným míněním, které úřednickou práci vnímá jako čistě rutinní a nudnou.

Třídění 2.stupně – vybrané výsledky

Třídění podle pohlaví:

Ženy, oproti mužům častěji, i když statisticky nevýznamně, volily odpověď ano (36%/20%).

Třídění podle výše platu:

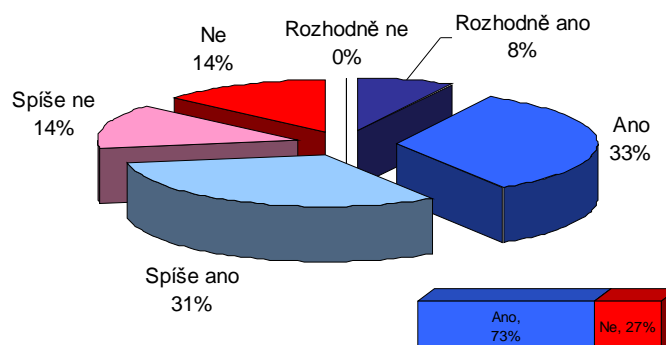
	10 000 - 14 999	15 000 - 17 999	18 000 - 19 999	20 000 - 24 999	víc než 25 999
ano	33%	30%	42%	21%	0%
ne	67%	70%	58%	79%	100%

Tabulka č.1: Třídění podle výše platu, zdroj: Vlastní výzkum

Z další analýzy též vyplynulo, že zaměstnanci pobírající plat nad 25 999Kč ve sto procentech případů označili svou práci za nestereotypní. Obecně lze říci, lidé s platy nad

20 000 častěji považují svou práci za nestereotypní, dá se předpokládat, že jde o zaměstnance s některými vedoucími funkcemi a celkově kreativnější náplní práce.

Berete práci jako svou seberealizaci?



Graf č.5: Seberealizace, zdroj: Vlastní výzkum

Téměř tři čtvrtiny zaměstnanců považuje práci na úřadě za svou seberealizaci. Zbylá třetina sice práci za seberealizaci nepovažuje, ale nikdo z nich nevyužil možnosti nejsilnějšího záporu, tedy „rozhodně ne“

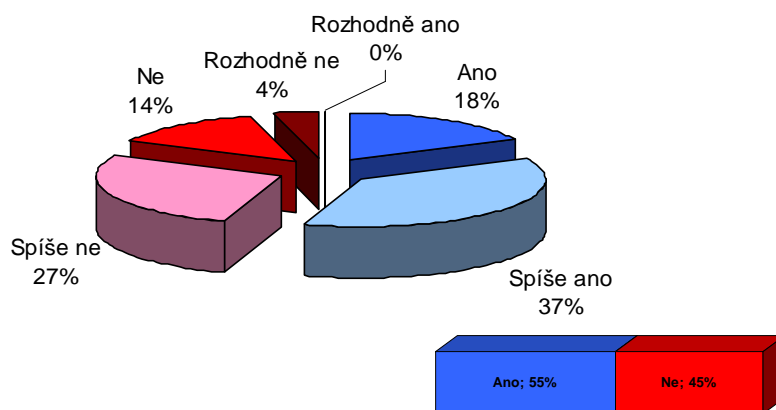
Třídění 2.stupně –vybrané výsledky

Muži a ženy se ve svých odpovědích statisticky významně neliší.

Analýza dále ukázala, že ti kteří považují svou práci za nestereotypní, ji také berou významně častěji jako seberealizaci.

3.6.3 Spokojenost s platem, motivace, přivydělávání

Myslíte si, že jste dostatečně finančně ohodnocen?

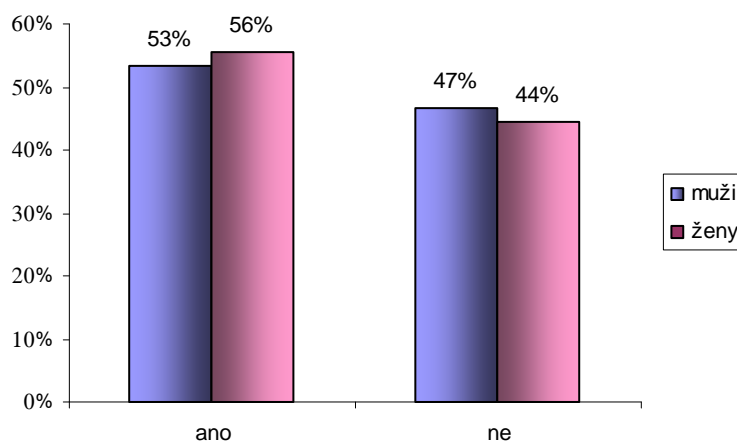


Graf č.6: Seberealizace, zdroj: Vlastní výzkum

Většina zaměstnanců je se svým finančním ohodnocením spokojena, nikdo z dotázaných však nevyužil nejpozitivnější volbu, tedy že by byl se svým platem rozhodně spokojen. Tento výsledek nekoresponduje s celostátním údajem, podle kterého je většina lidí s platem nespokojena. Možné vysvětlení je, že v relativně chudém frýdlantském výběžku s vysokou mírou nezaměstnanosti je práce na MěÚ určitou jistou zaměstnání a pravidelného příjmu

Třídění 2.stupně – vybrané výsledky

Závisí spokojenost s prací na pohlaví respondenta?



Graf č.7: Pohlaví x platové ohodnocení, zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu je vidět, že ženy i muži se ve svých odpovědích téměř shodovali – tedy obě pohlaví jsou s platovým ohodnocením spokojena téměř stejně.

Rozložení odpovědí podle výše platu:

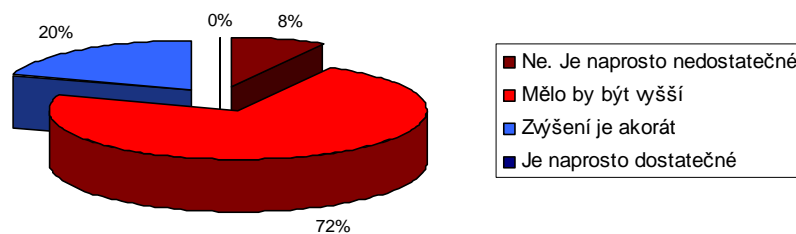
	10 000 - 14 999	15 000 - 17 999	18 000 - 19 999	20 000 - 24 999	víc než 25 999
spokojen	83%	50%	33%	71%	50%
nespokojen	17%	50%	67%	29%	50%

Tabulka č.2: Třídění podle výše platu, zdroj: vlastní výzkum

Poněkud paradoxně z tabulky vyplývá, že relativně nejspokojenější jsou se svým platem ti, kteří jsou finančně ohodnoceni nejméně. Vysvětlení tohoto paradoxního stavu by mohlo spočívat v tom, že tato skupina zaměstnanců se nejvíce obává ztráty zaměstnání a tak s vděčností přijímá i nižší plat. K ověření této hypotézy však nemáme dostatek relevantních dat.

Třídění podle dalších znaků ukázalo, že rozložení odpovědí v populaci je rovnoměrné.

Je tarifní zvýšení platů dostatečné?



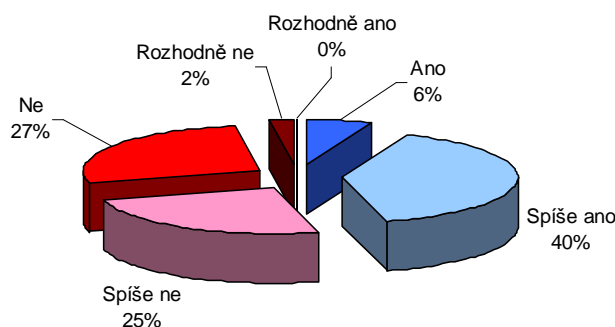
Graf č.8: Tarifní zvýšení platů, zdroj: Vlastní výzkum

80% respondentů se domnívá, že tarifní zvýšení platů nebylo v loňském roce dostatečné. Skoro tři čtvrtiny dotázaných uvedly, že by mělo být vyšší a 8% dotázaných

si myslí, že bylo naprosto nedostatečné. Názor, že zvýšení bylo akorát měla asi pětina zaměstnanců.

Nikdo neuvedl že tarifní zvýšení platů bylo naprosto dostatečné, což je výsledek, který se dal předpokládat. Ve vztahu k předchozí otázce by se dal vyslovit závěr, že většina zaměstnanců je se svým platem spokojena, ovšem jeho zvýšení by přivítala.

Myslíte si, že Váš plat závisí především na odvedeném pracovním výkonu? *

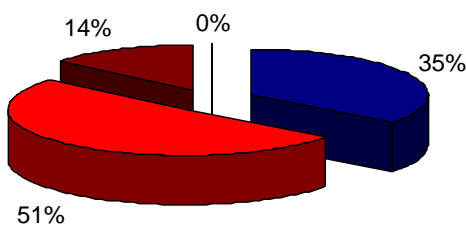


*pouze ti kteří odpověděli

Graf č.9: Motivace, zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu vyplývá, že více než polovina respondentů si myslí, že jejich plat nezávisí odvedeném výkonu a tudíž nejsou motivováni k vyššímu výkonu. Tento fakt by měl být k zamyšlení pro vedení úřadu, neboť nemotivační systém odměn jistě nepřispívá k produktivitě práce na MěÚ.

Pokud by Vám bylo nabídnuto místo s lepším fin. ohodnocením (20%)...



- okamžitě byste přestoupil
- rozmýšlel(a) byste se, ale nakonec byste zřejmě přestoupil(a)
- rozmýšlel(a) byste se, ale nakonec byste zřejmě nepřestoupil(a)
- rozhodně byste takovou nabídku odmítl(a)

Graf č.10: Možnost přestupu, zdroj: Vlastní výzkum

Z odpovědí vyplývá, že o 20% lepší finanční ohodnocení by bylo motivací přestupu k jinému zaměstnavateli asi pro třetinu dotázaných. Polovina respondentů by se rozmyslela, ale nakonec by asi nepřestoupila, 14% by nabídku rezolutně odmítlo.

Analýza druhého stupně pak nepotvrdila hypotézu, že přestup budou volit spíše lidé mladší a ti, jejichž platové ohodnocení je nízké, neboť odpovědi byly rozloženy relativně rovnoměrně. Naopak poněkud paradoxně by lidé s nejnižšími příjmy takovou nabídku z větší části odmítli.

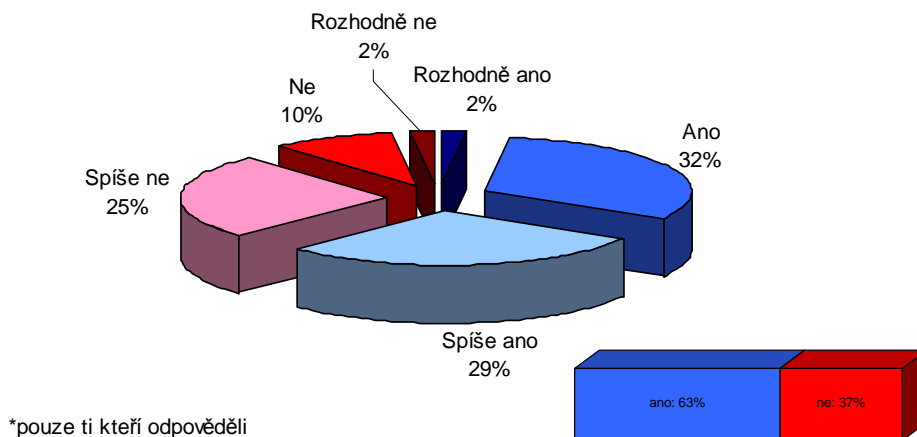


Graf č.11: Možnost přestupu, zdroj: Vlastní výzkum

Z odpovědí vyplývá, že 16% zaměstnanců si nějakým způsobem přivydělává. Významně častěji si přivydělávají muži než ženy (40%/6%). Hypotéza, že si přivydělávají především lidé s nižšími příjmy se nepotvrdila, odpovědi byli rozloženy v celém vzorku rovnoměrně. Příjem z přivýdělku tak nenahrazuje nižší příjmy v zaměstnání.

3.6.4 Pracovní a odborný růst

Máte možnost odborného a pracovního růstu?

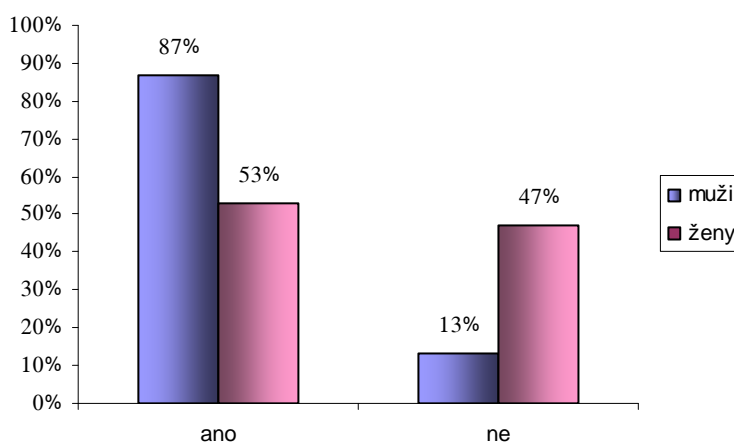


Graf č.12: Odborný a pracovní růst, zdroj: Vlastní výzkum

Z odpovědí vyplývá že více než 60% dotázaných se domnívá, že má možnost odborně a pracovního růst. Pouze jeden respondent vyjádřil rozhodný souhlas, stejně tak jeden vyjádřil rozhodný nesouhlas. 35% zaměstnanců míní, že možnost růstu nemá.

Třídění 2.stupně – vybrané výsledky

Třídění podle pohlaví:



Graf č.13: Pracovní růst x pohlaví, zdroj: Vlastní výzkum

Třídění 2.stupně prokázalo, na 5% hladině významnosti, závislost mezi možností pracovního růstu a pohlavím respondenta. Jinými slovy muži významně častěji než ženy

uváděli, že mají možnost pracovního a odborného růstu. Tento stav je též na zamyšlenou, neboť podporuje hypotézu o nerovném genderovém postavení na úřadě.

Rozložení odpovědí podle výše platu:

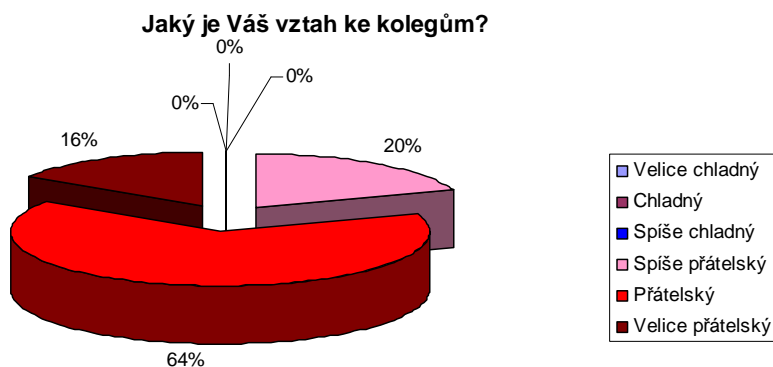
	10 000 – 14 999	15 000 – 17 999	18 000 – 19 999	20 000 – 24 999	víc než 25 999
ano	50%	60%	42%	71%	100%
ne	50%	40%	58%	29%	0%

Tabulka č.3: Třídění podle výše platu, zdroj: vlastní výzkum

Z tabulky jasně vyplývá, že neoptimističtější vidí vyhlídky na pracovní a odborný růst respondenti s nejvyššími platy, kteří odpověděli ve 100% kladně. Statistická analýza dále ukázala, že obecně lidé s platem nad 20 tisíc korun jsou ve vyhlídkách na odborný a pracovní růst optimističtější než ostatní.

Třídění podle dalších charakteristik – věku a délky pracovního poměru – nepřineslo žádné překvapivé výsledky, nebyla nalezena žádná statistická závislost.

3.6.5 Interpersonální vztahy na úřadě

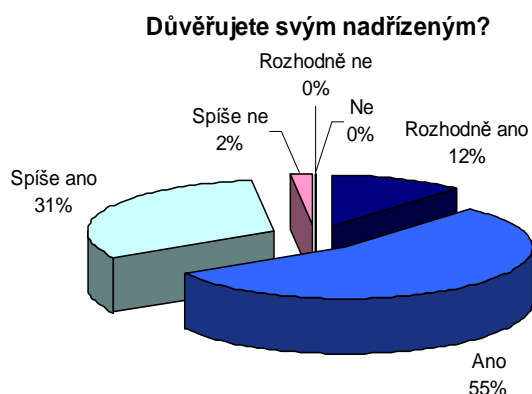


Graf č.14: Vztah ke kolegům, zdroj: Vlastní výzkum

Z grafu je zřetelné, že vztahy mezi kolegy jsou na úřadě na nadstandardní úrovni. Nikdo z dotázaných by obecně nepopsal svůj vztah ke kolegům jako chladný a to na jakékoli úrovni.

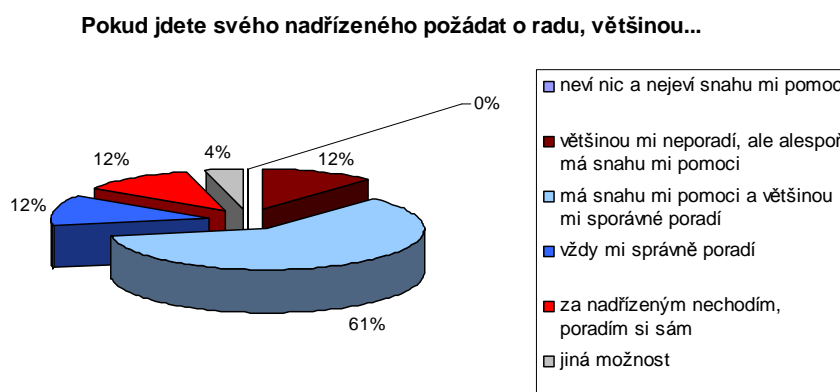
Tento výsledek je samozřejmě nadmíru pozitivní a jistě má vliv (možná i rozhodující) na celkově kladném vnímání práce na úřadě. (viz otázka na celkovou spokojenost)

3.6.6 Nadřízení



Graf č.15: Možnost přestupu, zdroj: Vlastní výzkum

Dobré osobní vztahy na pracovišti se zřejmě odráží též ve vysoké důvěře kterou požívají nadřízení. Pouze jeden respondent využil možnost záporného spektra škály, když uvedl možnost „spíše nedůvěřuji“. Ostatní svým nadřízeným důvěřují. Nejvíce využívali střední možnosti pozitivního spektra škály (55%), třetina zaměstnanců jim spíše důvěřuje a 12% vyjádřilo rozhodný souhlas. Důvěra k nadřízeným je pochopitelně jedním z hlavních faktorů které ovlivňují celkovou spokojenost s prací a je nadmíru potěšující, že tato otázka vysokou důvěru v nadřízené ukázala.

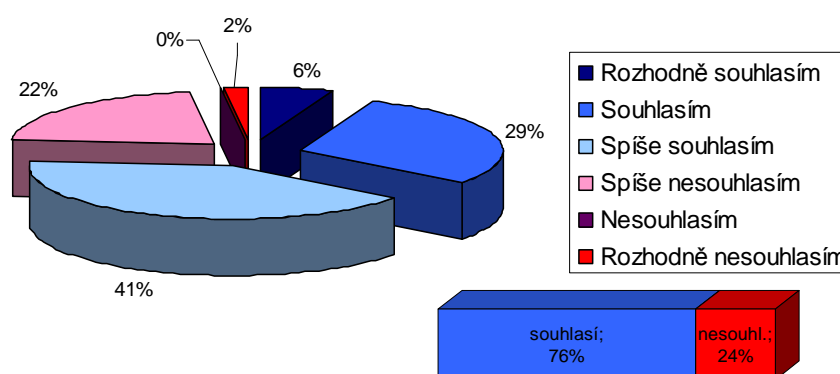


Graf č.16: Kompetentnost nadřízených, zdroj: Vlastní výzkum

Pokud jde zaměstnanec požádat svého nadřízeného o radu, tak ten má snahu mu poradit a většinou mu i správně poradí – s tímto výrokem souhlasí většina respondentů (61%). Nikdo nevyužil nejnegativnější možnosti, tedy že mu nadřízený není schopný pomoci a ani nemá snahu mu poradit. Shodně po 12% pak obdržely ostatní kategorie.

Co se týče kompetentnosti nadřízených jsou tedy zaměstnanci většinou spokojeni. Stále tu však zůstává relativně velká skupina zaměstnanců kterým nadřízený nedokáže poradit a těch kteří za nadřízeným vůbec nechodí. Tato situace by měla být, v zájmu úřadu, řešena. Především by bylo potřeba zjistit, zda se jedná o skupinu zaměstnanců z konkrétního odboru (a řešit pak tuto věc přímo s nimi a nadřízeným), nebo to jsou jednotlivci v rámci různých odborů (pak se s touto situací zřejmě nic dělat nedá, neboť nespokojení se mohou vyskytnout v rámci jakéhokoli kolektivu). Tento výzkum na tuto otázku (v rámci zachování anonymity) odpovědět neumí (a ani to nebylo jeho cílem).

Do jaké míry souhlasíte s tvrzením: "Od svého nadřízeného dostávám kvalitní a včasné informace"



Graf č.17: Informace od nadřízených, zdroj: Vlastní výzkum

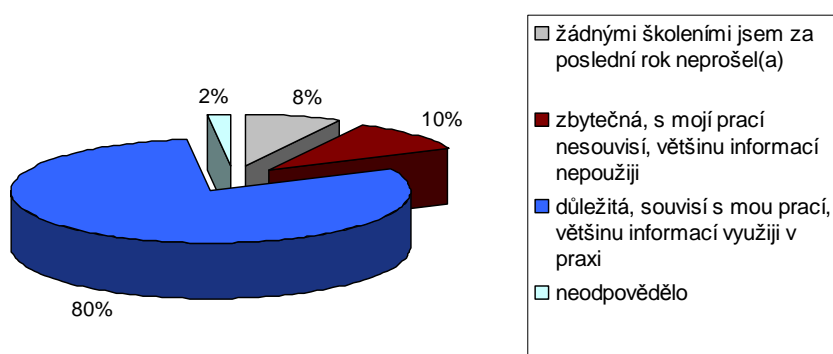
Tři čtvrtiny dotázaných s výrokiem souhlasí, tzn. dostávají včasné a kvalitní informace. Nejvíce přitom využívali mírný souhlas, tedy odpověď spíše souhlasím (41%), pouze tři respondenti vyjádřili rozhodný souhlas.

Poměrně velká část dotázaných – jedna čtvrtina – s tímto výrokiem nesouhlasí. V drtivé většině případů však volí pouze mírný nesouhlas. Pouze jeden respondent s výrokiem nesouhlasil rozhodně. Tento stav je jistě k zamyšlení pro vedení úřadu, neboť informovanost a obecně kvalitní komunikace patří k předpokladům správného fungování jakékoli organizace.

Analýza dále odhalila celkem logickou vazbu na předešlou otázku. Ti kteří s výrokem nesouhlasili volili v předchozí otázce častěji odpověď B a D – tedy, že jim nadřizený neporadí nebo za ním vůbec nechodí

3.6.7 Odborná školení - vzdělávání

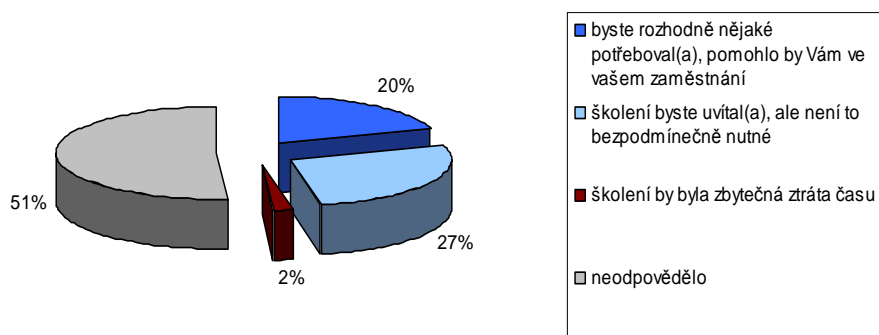
Myslíte si, že školení kterými procházíte, jsou...



Graf č.18: Školení, zdroj: Vlastní výzkum

Graf jasně ukazuje, že většina zaměstnanců považuje odborná školení za důležitá, protože informace z nich získané využije v praxi. Pouze desetina zaměstnanců považuje za zbytečná, nesouvisející s prací.

Pokud jste neprošel za poslední rok školením, myslíte si, že...



Graf č.19: Důležitost školení, zdroj: Vlastní výzkum

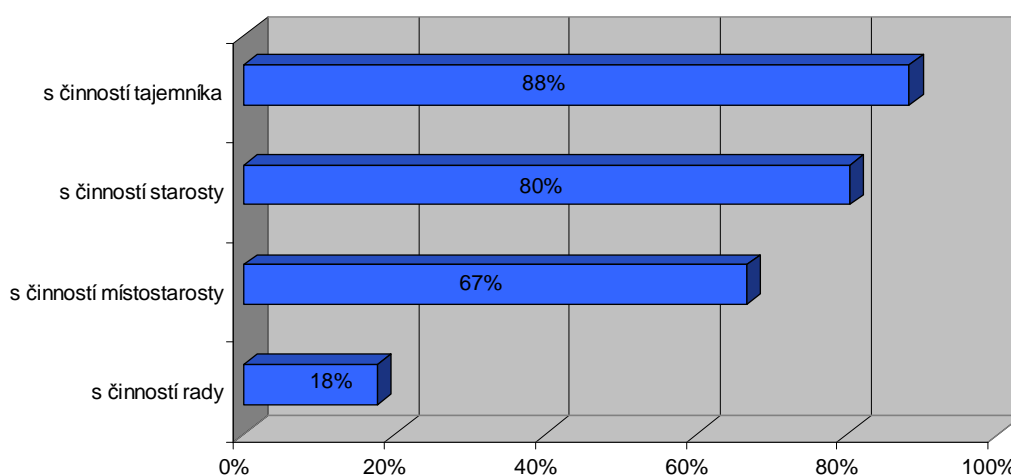
Tato otázka byla některými respondenty zřejmě nesprávně pochopena, neboť by na ní neměla drtivá většina odpovídat. Tuto chybu způsobila špatná konstrukce dotazníku,

kdy nebylo dostatečně jasně poukázáno na to, že jde o otázku výběrovou.

Nicméně takto nedůsledně připravená otázka přinesla paradoxně zajímavé závěry. Téměř polovina respondentů totiž spontánně uvedla, že by školení uvítala. 20% dotázaných dokonce vyjádřilo rozhodný souhlas, pro třetinu pak není školení nutné, ale uvítala by ho. Takto vysoký počet dotázaných kteří by uvítali nebo potřebovali školení je určitě důvod k zamyšlení pro vedení úřadu. Další vzdělávání zaměstnanců a zvyšování jejich kvalifikace by mělo být důležitou součástí organizační kultury úřadu. Bylo by potřeba analyzovat, kteří zaměstnanci to jsou (zda jsou to pracovníci jednoho odboru, či jednotlivci v rámci odborů) a jaké konkrétní školení a na jaké téma by potřebovali.

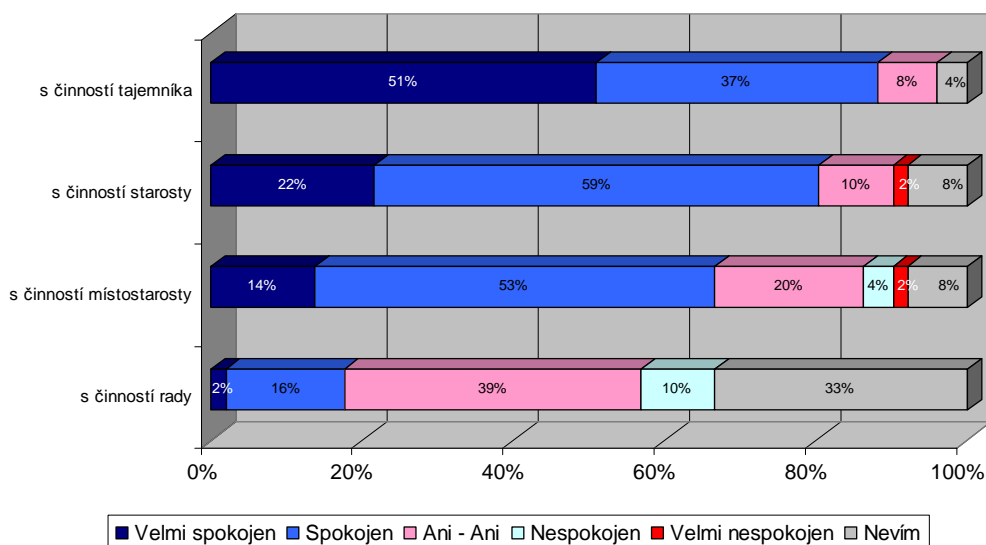
3.6.8 Spokojenost s vrcholnými představiteli úřadu

Součet odpovědí spokojen a velmi spokojen



Graf č.20: Spokojenost s vrcholnými představiteli 1, zdroj: Vlastní výzkum

Jak jste spokojen...



Graf č.21: Spokojenost s vrcholnými představiteli 2, zdroj: Vlastní výzkum

Vážené průměry při převedení slovního hodnocení na školní známkování (tzn. na známky od 1 do 5):

Tajemník	Starosta	Místostarosta	Rada
1,6	1,9	2,2	2,9

Tabulka č4.: Znamky – vedení úřadu, zdroj: vlastní výzkum

Nejlépe hodnoceným vrcholným představitelem úřadu je tajemnice, jejíž práci kladně hodnotí 88% respondentů. Při převodu na školní hodnocení by získala známku 1,6, když jí více než polovina dotázaných ohodnotila známkou 1.

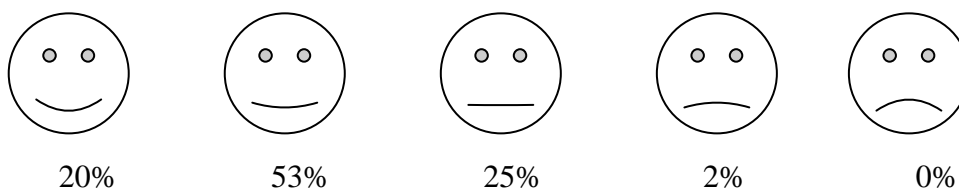
O něco hůře dopadl v hodnocení starosta s výslednou známkou 1,9. S jeho činností jsou spokojeny čtyři pětiny dotázaných. Práce místostarosty je respondenty hodnocena průměrnou známkou 2,2, dvě třetiny dotázaných je s jeho prací spokojeno. Nejčastěji udělovanou známkou, stejně jako u starosty, byla 2.

Činnost rady města do práce úřadu nijak nezazasahuje a její hodnocení bylo přidáno do výzkumu čistě pro zajímavost. Tomu také odpovídá podíl odpovědí „nevím“, který

dosáhnul jedné třetiny. Činnost rady je hodnocena respondenty nejhůře, výsledná známka je 2,9, přičemž většina dotázaných není ani spokojena, ani nespokojena. Desetina všech respondentů pak činnost rady hodnotila negativně. Relativně negativní vnímání práce rady může být způsobeno jak její špatnou činností, tak i malou znalostí respondentů o její činnosti (což je způsobeno výše popsanou skutečností, že rada nemá vliv na činnost úřadu).

3.6.9 Celková spokojenost s prací na MěÚ

Která z následujících tváří nejlépe odpovídá tomu, co nejčastěji pociťujete ve svém zaměstnání?



Průměrná známka: 2,1

Tabulka č.5.: Celková spokojenost s prací, zdroj: vlastní výzkum

Pokud grafické symboly převedeme do klasického slovního hodnocení, pak téměř tři čtvrtiny zaměstnanců jsou na MěÚ spokojeny, jedna pětina pak dokonce velmi spokojena. Jedna čtvrtina zaměstnanců pak zastává neutrální postoj, není tedy ani spokojena, ani nespokojena. Pouze jeden respondent uvedl, že na úřadě není spokojen. Jestliže převedeme symboly na známky od 1 do 5 jako ve škole, pak vážený průměr je 2,1. Respondenti pak ve vztahu ke svému zaměstnání nejčastěji volili známku 2. Celkové vyznění odpovědí na tuto otázku je tedy velmi pozitivní a jak bylo řečeno výše, souvisí zřejmě s celkově dobrým sociálním klimatem na MěÚ.

3.6.10 Korupce

Pokoušel se Vás už někdo ve Vašem zaměstnání na frýdlantském úřadě podplatit?

Ne	2%
Ano	98%

Tabulka č.6.:Korupce tab. 1, zdroj: vlastní výzkum

Víte o nějakém pokusu o uplácení v souvislosti s činností úřadu?

Ano	6%
Ne	94%

Tabulka č.7.:Korupce tab.2, zdroj: vlastní výzkum

Souhlasíte obecně s takovýmto počínáním?

Rozhodně souhlasím	0%
Souhlasím	2%
Spíše souhlasím	0%
Spíše nesouhlasím	2%
Nesouhlasím	31%
Rozhodně nesouhlasím	63%
Neodpovědělo	2%

Tabulka č.8.:Korupce tab. 3, zdroj: vlastní výzkum

Otázky týkající se korupce bývají vždy velmi problematické (a obzvlášť v institucích státní správy, kde je korupce velmi citlivě vnímána jak veřejností, tak samotnými zaměstnanci), neboť platí, že každý kdo zjistí pokus o korupční jednání, má ze zákona povinnost toto nahlásit. Je tedy zřejmé, že výsledky vzešlé z průzkumu nemusí odpovídat (a s největší pravděpodobností opravdu neodpovídají) skutečnému stavu a to

i přesto, že anonymnost respondentů byla zaručena. Lze předpokládat, že skutečnost je o něco horší než prezentované výsledky a tímto prizmatem je třeba na ně pohlížet.

Například na otázku, zda se někdo pokusil respondenta při práci na MěÚ podplatit, odpověděl pouze jeden kladně.

Reálnější výsledek přináší spíše druhá otázka, která byla pojata více obecněji a neměla osobní charakter, totiž zda dotazovaný ví o nějakém pokusu o korupci v souvislosti s činností úřadu. Na ní odpověděli kladně tři respondenti.

Logicky pak drtivá většina s těmito praktikami nesouhlasí, téměř dvě třetiny dokonce rozhodně, jedna třetina využila méně striktního nesouhlasu. Jeden respondent sice vyjádřil souhlas, ale lze předpokládat, že mohlo jít o omyl při vyplňování dotazníku.

3.7 Závěr, shrnutí

Při souhrnném pohledu na výsledky průzkumu, můžeme hovořit o celkově pozitivním vyznění.

V nejdůležitějších kategoriích jako jsou mezilidské vztahy či důvěra k nadřízeným pak můžeme hovořit dokonce o nadstandardně kladném výsledku – připomeňme, že nikdo z dotázaných neoznačil vztah ke kolegům za chladný a drtivá většina z nich důvěřuje svým nadřízeným.

Spokojenost s platovým ohodnocením již není tak jednoznačná, 45% respondentů s ním není spokojeno. I tak je tento výsledek nad celorepublikovým průměrem, kdy je „podle údajů CVVM, většina lidí se svým platem nespokojena (Jde pochopitelně pouze o hrubé srovnání vzhledem k odlišné metodologii průzkumu CVVM a průzkumu na MěÚ Frýdlant). Relativní spokojenost s pobíranou mzdou lze vysvětlit například tím, že v poměrně chudém frýdlantském výběžku s vysokou mírou nezaměstnanosti představuje práce na úřadě určitou jistotu a platy jsou zde, na tamější poměry, relativně vysoké. Otázka na tarifní zvyšování platů ovšem ukázala, že většina lidí si, celkem logicky, přeje rychlejší růst mezd – pouze pětina je se současným stavem spokojena. Co se týče komunikace, lze zde vidět poměrně široký prostor pro zlepšení, neboť celá čtvrtina respondentů se ztotožnila s výrokem, že nedostávají kvalitní a včasné informace potřebné k pracovní činnosti. Zhruba stejný podíl dotázaných uvedl, že jim nadřízený není schopný poradit, popř. za nadřízeným ani nejdou. Je při tom zcela jasné, že kvalitní

předávání informací je jedním z hlavních činitelů produktivity práce a přímo ovlivňuje výkonnost úřadu.

Rezervy lze najít i ve vzdělávání zaměstnanců úřadu. Téměř polovina dotázaných by uvítala nějaké odborné školení, které by jim pomohlo při výkonu práce – čtyři pětiny respondentů je totiž toho názoru, že školení jsou důležitá a prospěšná. Vzdělávání zaměstnanců a jejich odborný růst by pak měl být jednou z priorit každé organizace. Co se týká vnímání práce z hlediska její stereotypnosti, pak většinově převládá názor, že práce na úřadě stereotypní není. Podobný podíl zaměstnanců též vypověděl, že pro ně práce na MěÚ znamená i seberealizaci, což je jedním z předpokladů spokojenosti. Z vrcholných představitelů je nejlépe hodnocena práce tajemnice, dále starosty, místostarosty, nejhůře je hodnocena práce rady.

Při celkovém hodnocení spokojenosti s prací, které zaměstnanci prováděli na pětistupňové škále, kde jednotlivé stupně zastupoval obrázkový symbol, se většina rozhodla pro druhý nejpozitivnější, tedy jsou s prací spokojeni. Pokud bychom převedli symboly na školní známkování, více než polovina respondentů by práci na úřadě oznámkovala dvojkou. Průměrná známka by pak byla 2,1. Za pozitivní pak lze považovat to, že negativního spektra škály využil pouze jeden respondent.

3.7.1 Shrnutí pozitiv a negativ (příležitostí) vyplývajících z průzkumu	
+	-
Dobré mezilidské vztahy	
Důvěra k nadřízeným	Čtvrtina zaměstnanců není spokojena s informovaností
	Čtvrtině zaměstnanců není nadřízený schopen poradit
Relativní spokojenost s platem	Pomalý růst mezd
	Nemotivační systém odměn
Spokojenost s činností vrcholných představitelů (kromě rady)	
	Rozvoj vzdělávání
Vnímání práce větší částí zaměstnanců jako nestereotypní	
Větší část zaměstnanců bere práci jako seberealizaci	Více než třetina zaměstnanců si myslí, že nemá možnost růstu
Vyrovnaná věková struktura	
Celkově vysoká spokojenost s prací	

Tabulka č.9.:Shrnutí, zdroj: vlastní výzkum

Seznam literatury:

- Bucháčková, Pavla: *Personální management*, Pardubice: Dopravní fakulta Jana Pernera, 2003. 80-7194-588-9
- Čadová, Naděžda; Paleček, Miloš: *Jak je v Česku vnímána práce*, Praha : Akademie věd České republiky, Sociologický ústav. 200680-7330-103-2
- Disman, Miroslav: *Jak se vyrábí sociologická znalost: příručka pro uživatele*, Praha: Karolinum, 1993. 80-7184-141-2
- Dvořáková, Zuzana a kol.: *Personální řízení I*, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2001. 80-245-0248
- Giddens, Anthony: *Sociologie*, Praha : Argo, 1999, 80-7203-124-4
- Hendl, Jan: *Přehled statistických metod zpracování dat : analýza a metaanalýza dat*, Praha : Portál, 2006. 80-7367-123-9
- Keller, Jan: *Úvod do sociologie*, Praha : Sociologické nakladatelství, 1995. 80-85850-06-0
- Koubek, Josef ; Huttlová, Eva; Hrabětová, Eva: *Personální řízení, vybrané kapitoly*, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1995. 80-7079-629-4
- Němec, Otakar: *Řízení personálního a sociálního rozvoje zaměstnanců v organizaci*, Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2002. 80-245-0341-7
- Nový, Ivan a kol.: *Sociologie pro ekonomy a manažery*, Praha: Grada, 2006. 80-247-1705-0
- Pavlica, Karel: *Sociální výzkum, podnik a management: průvodce manažera v oblasti výzkumu hospodářských organizací*, Praha: Ekopres, 2000. 80-86119-25-4
- Robbins, Stephen P.; Coulter, Mary K.: *Management*, Praha: Grada, 200480-247-0495-1
- Surynek, Alois ; Komárková, Růžena ; Kašparová, Eva : *Metody sociologického a sociálně psychologického výzkumu*, Praha: Vysoká škola ekonomická, 1999. 80-7079-203-5
- Swoboda, Helmut: *Moderní statistika*, Praha : Svoboda, 1977. 351 s.
- Šimek, Dušan: *Sociologie práce*, Olomouc: Nakladatelství Univerzity Palackého, 1997. 80-7067-705-8
- Vito, De, Joseph; Bartůšek, Milan; Rezek, Jiří: *Základy mezilidské komunikace*, Praha : Grada, 200180-7169-988-8
- Vysušil, Jiří: *Základy managementu*, Praha: Nakladatelství HZ, 1996. 80-86009-00-9

Přílohová část:

Příloha 1 – Vyjádření starosty města Frýdlant

Příloha 2 – Vyjádření tajemnice MěÚ Frýdlant

Příloha 3 – Dotazník k průzkumu



MĚSTO FRÝDLANT

DAN RAMZER
STAROSTA

Ve Frýdlantě dne 25.3.2008

Zhodnocení provedeného „Výzkumu sociálních vztahů, kvality komunikace a spokojenosti s prací na Městském úřadě Frýdlant

Při řídicí práci v pozici starosty, odpovědného za činnosti úřadu města v samostatné i přenesené působnosti, navíc obecního úřadu III. stupně, je nutné mít zpětnou vazbu. Jak k občanům města, klientům úřadu, tak i k jeho zaměstnancům.

Práce pana Petra Štěpána se zabývá posledně jmenovanou tématikou – vztahu úřad (orgány samosprávy) – zaměstnanec.

Výsledky zjištění jsou zajisté potěšující. Práce pana Štěpána byla velmi dobře připravena, konzultována, zadána i vyhodnocena. Účast i odezva respondentů téměř 100%-ní. Jsem rád, že přes počáteční obavy vedení městského úřadu dostal zpracovatel výzkumu prostor k tomuto šetření. I pro práci moji jako starosty, ale především pro radu města je mnoho věcí k zamyšlení a zlepšení. Je nutné popracovat především na komunikaci mezi radou města a zaměstnanci úřadu.

Práce pro veřejnost je běh na nikdy nekončící dlouhé trati. První šetření je jistě podnětné a je dobrým základem pro další šetření, především ve vztazích klienti úřadu – úřad a následující řízení procesů na Městském úřadě ve Frýdlantě.

S pozdravem Dan Ramzer

Městský úřad Frýdlant

tajemnice

nám. T. G. Masaryka 37, 464 13 FRÝDLANT, tel. 00420 482 464 011, fax 00420 482 312 053

Zhodnocení provedeného Výzkumu sociálních vztahů, kvality komunikace a spokojenosti s prací na Městském úřadu Frýdlant

Pan Petr Štěpán mě požádal, jako statutárního zástupce pracovně právních vztahů na Městském úřadu Frýdlant, o možnost provedení Výzkumu sociálních vztahů, kvality komunikace a spokojenosti s prací na našem úřadu. Po počátečních obavách, kdy jsem pociťovala možnost třeba i nepříjemného zjištění ze strany zaměstnanců, jsem si po předložení dotazníku uvědomila možnost získání pro mě velmi cenných informací a s výzkumem jsem souhlasila.

Nejprve jsme spolu zkonzultovali otázky, některé jsem požadovala přeformulovat, např. otázky ohledně výše platu, nebo upravit, např. otázky, ve kterých se prolínala státní správa a samospráva. Poté byly dotazníky rozdány téměř mezi všechny zaměstnance správy a ponechána jim lhůta na vyplnění. Už to, že návratnost dotazníku byla 100%, svědčí o jeho velmi dobré a poutavé formulaci.

Pro mě osobně byl dotazník velmi přínosný. Ukázal míru spokojenosti pracovníků v zaměstnání, motivaci penězi, míru seberealizace a také spokojenost s přímým vedením i nejvyšším managementem.

Dotazník byl pro mě určitým vodítkem při vytvoření nového způsobu finančního hodnocení zaměstnanců a také mě navedl na způsob jiné motivace.

S výsledky byli zaměstnanci seznámeni prostřednictvím e-mailu, společně byl zhodnocen na zahájení nového roku a celkově byl přijat výborně.

Osobně hodnotím provedený Výzkum sociálních vztahů, kvality komunikace a spokojenosti s prací na Městském úřadu Frýdlant jako velmi dobrý, nebránila bych se dalším výzkumům, pokud by měly být stejně podnětné.

Ing. Veronika Bubeníčková

Tajemnice Městského úřadu Frýdlant

Dotazník pro pracovníky MěÚ Frýdlant

Vážení pracovníci městského úřadu,

předložený dotazník bude použit jako podklad pro mou bakalářskou práci na Univerzitě Pardubice a pro potřeby Vašeho zaměstnavatele, který chce znát vaše mínění o práci, kterou vykonáváte.

Dotazník vyplňte, prosím, podle Vašeho skutečného názoru. Jen tak bude mít tento projekt smysl. **Vaše anonymita je zajištěna tím, že nikde nevyplňujete své jméno.** Údaje budou zpracovány souhrnně, nikoliv za jednotlivce.

O výsledcích výzkumu budete informováni po jeho vyhodnocení pomocí e-mailu.

Výsledky dotazníku budou použity pouze jako podklad pro bakalářskou práci, jeho jiné zveřejnění bude možno jen se souhlasem vedení MěÚ Frýdlant.

Výběr Vaší odpovědi provedte, prosím, zakroužkováním příslušného písmena.

1. Jste?

- a) Muž
 - b) Žena
-

2. Kolik Vám je let?

- a) Méně jak 25 let
 - b) 26 - 30 let
 - c) 31 - 40 let
 - d) 41 - 50 let
 - e) 51 - 55 let
 - f) 56 a více let
-

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- a) Středoškolské bez maturity
 - b) Středoškolské s maturitou
 - c) Vysokoškolské
-

4. Jaký je Váš průměrný hrubý měsíční plat včetně odměn? Pokud nechcete, nemusíte na tuto otázku odpovídat!

- a) 10 000 - 14 999
 - b) 15 000 - 17 999
 - c) 18 000 - 19 999
 - d) 20 000 - 24 999
 - e) Více jak 25 000
-

5. Na úřadě ve Frýdlantě pracujete:

- a) Méně jak 5 let
 - b) 6 - 10 let
 - c) 11 - 15 let
 - d) 16 a více let
-

6. Myslíte, že je Vaše práce stereotypní?

- a) Rozhodně ano
- b) Ano
- c) Spíše ano

- d) Spíše ne
 - e) Ne
 - f) Rozhodně ne
-

7. Berete práci, kterou vykonáváte, jako svou seberealizaci?

- a) Rozhodně ano
 - b) Ano
 - c) Spíše ano
 - d) Spíše ne
 - e) Ne
 - f) Rozhodně ne
-

8. Pokud by Vám bylo nějakou jinou firmou ve Frýdlantě nabídnuto místo s lepším finančním ohodnocením (řádově o 20%):

- a) okamžitě byste na něj přestoupil(a)
 - b) rozmýšlel(a) byste se, ale nakonec byste zřejmě přestoupil
 - c) rozmýšlel(a) byste se, ale nakonec byste zřejmě nepřestoupil
 - d) rozhodně byste takovou nabídku odmítl
-

9. Myslíte si, že Váš plat závisí především na odvedeném pracovním výkonu?

- a) Rozhodně ano
 - b) Ano
 - c) Spíše ano
 - d) Spíše ne
 - e) Ne
 - f) Rozhodně ne
-

10. Myslíte si, že jste dostatečně finančně ohodnocen(a) za svou práci?

- a) Rozhodně ano
 - b) Ano
 - c) Spíše ano
 - d) Spíše ne
 - e) Ne
 - f) Rozhodně ne
-

11. V tomto roce se tarifní platy státních zaměstnanců zvedaly asi o 5%. Myslíte si, že je toto zvýšení dostatečné?

- a) Ne. Je naprosto nedostatečné, mělo by být o hodně vyšší
 - b) Je nedostatečné a mělo by být o něco vyšší
 - c) Toto zvýšení je „tak akorát“
 - d) Toto zvýšení je naprosto dostatečné
-

12. Máte ve své práci možnost pracovního a odborného růstu?

- a) Rozhodně ano
- b) Ano
- c) Spíše ano
- d) Spíše ne
- e) Ne
- f) Rozhodně ne

13. Pokud ano, byl(a) jste za poslední 2 roky povýšen(a)?

- a) Ano
 - b) Ne
 - c) Pracuji zde kratší dobu
-

14. Přivyděláváte si ještě na jiném místě než je Vaše zaměstnání?

- a) Ano
 - b) Ne
-

15. Jak byste obecně charakterizoval(a) svůj vztah k vašim kolegům?

- a) Velice chladný
 - b) Chladný
 - c) Spíše chladný
 - a) Spíše přátelský
 - b) Přátelský
 - c) Velice přátelský
-

16. Stýkáte se s některými kolegy i mimo pracoviště?

- a) Ano, často
 - b) Ano, ale zřídka
 - c) Ne
-

17. Důvěřujete svým nadřízeným?

- a) Rozhodně ano
 - b) Ano
 - c) Spíše ano
 - d) Spíše ne
 - e) Ne
 - f) Rozhodně ne
-

18. Myslíte si, že školení, kterými procházíte, jsou:

- a) žádnými školeními jsem za poslední rok neprošel(a)
 - b) zbytečná, s mojí prací nemají souvislost, většinu informací nepoužiji
 - c) důležitá, souvisí s mou prací, většinu informací využiji v praxi
-

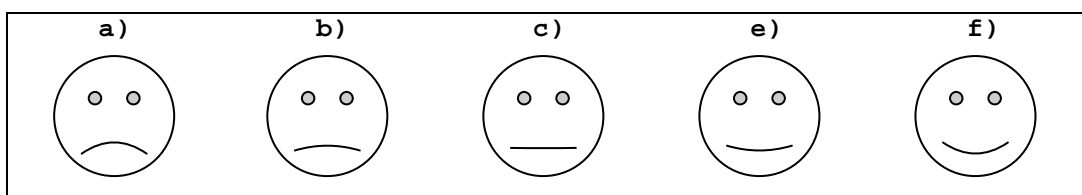
19. Pokud jste neprošel(šla) za poslední rok školením, myslíte si, že:

- a) byste rozhodně nějaké potřeboval(a), pomohlo by Vám ve vašem zaměstnání
- b) školení byste uvítal(a), ale není to bezpodmínečně nutné
- c) školení by byla zbytečná ztráta času

20. Pokud jdete svého nadřízeného požádat o radu, většinou:

- a) neví nic a nejeví snahu mi pomoci
 - b) většinou mi neporadí, ale alespoň má snahu mi pomoci
 - c) má snahu mi pomoci a většinou mi správně poradí
 - d) vždy mi správně poradí
 - e) za nadřízeným nechodím, poradím si sám (sama)
 - f) jiná možnost (pokud chcete, vyplňte jaká):.....
-

21. Která z následujících tváří nejlépe odpovídá tomu, co nejčastěji pocítujete ve svém zaměstnání?



22. Pokoušel se Vás už někdo ve Vašem zaměstnání na frýdlantském úřadě podplatit?

- a) Ano
- b) Ne

23. Víte o nějakém pokusu o uplácení v souvislosti s činností úřadu?

- a) Ano
- b) Ne

24. Souhlasíte obecně s takovýmto počínáním?

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Nesouhlasím
- f) Rozhodně nesouhlasím

25. Do jaké míry souhlasíte s tvrzením: „Od svého nadřízeného dostávám kvalitní a včasné informace, které potřebuji ke své práci“

- a) Rozhodně souhlasím
- b) Souhlasím
- c) Spíše souhlasím
- d) Spíše nesouhlasím
- e) Nesouhlasím
- f) Rozhodně nesouhlasím

26. Když se zamyslíte nad vrcholnými představiteli úřadu, jak jste spokojen:

	Velmi spokojen	Spokojen	Ani spokojen ani nespokojen	Nespokojen	Velmi nespokojen	Nevím
S činností rady	1	2	3	4	5	0
S činností starosty	1	2	3	4	5	0
S činností místostarosty	1	2	3	4	5	0
S činností tajemníka	1	2	3	4	5	0

27. Pokud máte ještě sílu, můžete připojit nějakou svou myšlenku nebo poznatek.

Například s čím jste na úradě konkrétně nespokojen(a), co Vás nejvíce štve a rozčiluje, nebo naopak co Vás těší a motivuje, popř. co byste chtěli změnit. Může to být několik vět nebo jedno slovo.

!!Nepodepisovat!!

Vyplněný dotazník přeložte napůl a vložte prosím do přiložené obálky.

Děkuji za čas, který jste strávil(a) vyplňováním.
O výsledcích výzkumu budete informováni po jeho ukončení.
Přeji Vám hezký zbytek dne.

Městský úřad Frýdlant
a
Petr Štěpán