

Analýza uplatňování známých druhů, principů a metod motivace na Městském úřadu Luhačovice

Jana Homolková

Bakalářská práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva
akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Jana HOMOLKOVÁ**
Osobní číslo: **M10642**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a ekonomika**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Analýza uplatňování známých druhů, principů
a metod motivace na Městském úřadu Luhačovice**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši teoretických východisek zaměřených na motivaci zaměstnanců ve veřejné správě.

II. Praktická část

- Na základě dotazníku proveďte šetření zaměřené na uplatňování motivace na Městském úřadu Luhačovice, stanovte hypotézy a ověřte jejich pravdivost.
- Navrhněte doporučení k efektivnějšímu uplatňování motivace jako nástroje managementu na Městském úřadu Luhačovice.

Závěr



Rozsah bakalářské práce: **cca 40**
Rozsah příloh:
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa, 2004, 178 s.
ISBN 80-86851-00-1.
FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 98 s.
ISBN 978-80-247-2128-6.
PERRY, James L. and Annie HONDEGHEM. Motivation in Public Management:
The Call of Public Service. 1. vyd. New York: Oxford University Press, 2008, 334 s.
ISBN 978-0-19-923-403-5.
PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ. Celostní management. 4. přeprac. a dopl. vyd.
Bratislava: IRIS, 2010, 490 s. ISBN 978-80-89256-48-8.
VEBER, Jaromír et al. Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost
a prosperita. 2. aktualiz. vyd. Praha: Management Press, 2009, 734 s.
ISBN 978-80-7261-200-0.

Vedoucí bakalářské práce: **prof. Ing. Ján Porvazník, CSc.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: **15. února 2013**
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2013**

Ve Zlíně dne 15. února 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




RNDr. Oldřich Hájek, Ph.D.
ředitel 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 obhajoby¹;
- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou 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. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

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

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledků obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlázení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

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

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

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

- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít 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.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;
- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 17. 05. 2013

.....


⁴ 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:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlídně k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Cílem bakalářské práce je analýza uplatňování známých druhů, principů a metod motivace na Městském úřadu Luhačovice. V teoretické části jsou prezentovány poznatky českých i zahraničních autorů, jak z oblasti veřejné správy, tak z oblasti moderního managementu. Provedená literární rešerše je podkladem pro následné zpracování praktické části. Tato část bakalářské práce je zaměřena na analýzu současného motivačního systému, který je na Městském úřadu Luhačovice využíván. Dotazníkové šetření, které bylo provedeno, odhalilo silná i slabá místa v uplatňování motivace. Zjištěné informace jsou velmi zajímavým poznatkem, neboť tato oblast nebyla nikdy blíže zkoumána. Shromážděné údaje jsou zpracovány do návrhových stanovisek a doporučení tak, aby přispěly k efektivnějšímu využívání motivace jako nástroje managementu na Městském úřadu Luhačovice.

Klíčová slova:

Motiv, motivace, management, veřejná správa, úřad, úředník

ABSTRACT

The aim of the Bachelor's theses is the analysis of application of known kinds, principles and methods of motivation in the Municipal Office Luhačovice. The theoretical part presents knowledge of Czech and foreign authors about public administration area and modern management. Literature search made is the basis for the follow-up compilation of the practical part. This part of the Bachelor's theses is focused on analysis of the present motivation system which is being used at the Municipal Office Luhačovice. The conducted survey revealed both strengths and weaknesses in using motivation. Provided information showed interesting facts because this area has never been searched in details. Collected data is compiled into suggested and recommended points of view to contribute to more effective use of motivation as a management tool in the Municipal Office Luhačovice.

Key words:

Motif, motivation, management, public administration, office, office worker

Velké poděkování patří profesorovi Ing. Jánovi Porvazníkovi, CSc., který mi v průběhu psaní bakalářské práce vyšel vždy vstříc, poskytl mi cenné rady a připomínky, které neobohatily jen tuto práci, ale i mě samotnou.

Děkuji všem svým kolegyním a kolegům na Městském úřadu Luhačovice, kteří se velmi ochotně zapojili do dotazníkového šetření, sdělili mi své názory a připomínky, které jsem poté mohla zapracovat do praktické části bakalářské práce.

Největší poděkování patří mé rodině, která mě podporovala a akceptovala čas, který jsem věnovala studiu a psaní bakalářské práce.

Motto:

Pokud chceš dosáhnout trvalého úspěchu, musí motivace, která tě žene k tomuto cíli, vycházet z nitra. Nezáleží na tom, kdo jsi, ani jak jsi starý.

P. J. Meyer

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 PŘÍNOS MOTIVACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	13
1.1 VEŘEJNÁ SPRÁVA	14
1.1.1 Územní samospráva a státní správa	14
1.2 ZAMĚSTNANCI VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	16
1.3 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	17
1.4 MANAGEMENT VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	19
2 MOTIVACE, JEJÍ DRUHY A PRINCIPY	21
2.1 VYMEZENÍ MOTIVACE	21
2.2 DRUHY MOTIVACE.....	23
2.2.1 Motivace vnější a vnitřní.....	24
2.2.2 Pozitivní a negativní motivace	25
2.2.3 Hmotná a nehmotná motivace.....	26
2.3 PRINCIPY MOTIVACE	28
3 METODY MOTIVACE	29
3.1 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA POZNÁNÍ POTŘEB	29
3.1.1 Maslowova teorie potřeb.....	30
3.1.2 Alderferova ERG teorie	32
3.1.3 McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), spojenectví a moci.....	33
3.1.4 Herzbergova teorie	34
3.1.5 McGregorova teorie X a Y.....	36
3.1.6 Japonská teorie Z.....	37
3.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	37
3.2.1 Vroomova teorie očekávání	37
3.2.2 Adamsova teorie spravedlnosti	38
3.3 TEORIE VEŘEJNÉ SPRÁVY	38
II PRAKTICKÁ ČÁST	40
4 PŮSOBNOST A POSTAVENÍ MĚÚ LUHAČOVICE A ANALÝZA JEHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	41
4.1 PŮSOBNOST A POSTAVENÍ MĚÚ	41
4.1.1 Oblast samostatné působnosti	41
4.1.2 Oblast přenesené působnosti	41
4.2 ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	42
4.2.1 Postavení, práva a povinnosti vedoucích odborů.....	42
4.2.2 Práva a povinnosti pracovníků	43
4.3 NÁSTROJE HMOTNÉ MOTIVACE.....	43
4.3.1 Plat, osobní příplatek, příplatky za vedení	43
4.3.2 Odměny	43
4.3.3 Dovolená	43
4.3.4 Fond FKSP	44
4.3.5 Penzijní připojištění	44

4.4	NÁSTROJE NEHMOTNÉ MOTIVACE MĚŮ	45
4.4.1	Etický kodex.....	45
4.4.2	Pružná pracovní doba	46
4.4.3	Porady zaměstnanců	46
4.4.4	Vzdělávání a průběžné školení.....	46
4.4.5	Dohoda o zvýšení kvalifikace	47
5	ANALÝZA ÚROVNĚ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU	48
5.1	STANOVENÍ HYPOTÉZ	48
5.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKŮ	49
5.2.1	Základní údaje	49
5.2.2	Druhy a metody motivace	51
5.3	VYHODNOCENÍ HYPOTÉZ.....	65
6	STANOVISKA A DOPORUČENÍ NA ZVÝŠENÍ VLIVU MOTIVACE PŘI PLNĚNÍ ÚKOLŮ	66
	ZÁVĚR	70
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	71
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK.....	77
	SEZNAM PŘÍLOH.....	78

ÚVOD

Důležitost a význam slova motivace si stále více uvědomují vrcholoví manažeři, ředitelé firem i veřejných institucí. Lidský potenciál je ve své podstatě to nejcennější, co firmě přináší zisk, prestiž, zvyšuje její výkonnost.

V oblasti veřejné správy se motivace zaměstnanců stává jednou z priorit, kterou je třeba rozvíjet, usměrňovat a vést k vytyčenému cíli. V porovnání se soukromým sektorem má oblast veřejné správy na první pohled omezené možnosti jak své zaměstnance motivovat. Pokud bychom zůstali jen u hmotné motivace, jsou platy státních zaměstnanců striktně stanoveny platovým tarifem a tabulkou tříd, kam je jednotlivý zaměstnanec dle výkonu své funkce, dosaženého vzdělání a odpracovaných let zařazen.

Zpracováním literární rešerše zaměřené na motivaci zaměstnanců můžeme zjistit, že existují různé druhy motivace, které jsou přínosné jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance samotného. Rozvíjí lidský potenciál, vedou k vnitřnímu rozvoji, motivují člověka a zvyšují jeho možnosti. Na základě vhodně zvolené motivace může zaměstnanec změnit svůj přístup k práci, ke svěřeným kompetencím i úkolům. Tento pozitivní přístup se poté neodráží jen při výkonu práce, ale i při jednání s kolegy, nadřízenými a hlavně při jednání s klienty, kteří s institucemi veřejné správy jednají. Pokud si chce úřad udržet prestiž, je nezbytným předpokladem využívat motivační prvky.

Z teoretického hlediska jsou s pojmem motivace spjata jména Maslow či Herzberg. Na jejich teoretickém základě se vytváří motivační program, který by firma či organizace měla mít zpracován a využívat jej. V soukromém sektoru jsou tyto programy běžnou součástí vnitřních předpisů. Nyní tyto prvky pronikají i do sféry veřejného sektoru. V České republice můžeme najít uplatnění tohoto typu již na několika úřadech. Ty disponují motivačním programem, který mají vytvořen a je součástí vnitro-organizačních směrnic.

Cílem bakalářské práce je provedení analýzy, jakým způsobem je využívána motivace na Městském úřadu Luhačovice. Mezi základní kritéria je zařazeno, jakým druhem motivace, použitými nástroji a dle které teorie jsou motivace zaměstnanců uplatňovány. Komplexní šetření je provedeno u všech zaměstnanců včetně nadřízených. Zvolenou strategií empirického výzkumu je stanovení hypotéz a provedení dotazníkového šetření. Výstupem je zjištění, zda v dnešní nejisté a rychle měnící se době jsou pro zaměstnance motivací existenční jistoty či osobní rozvoj. Dotazníkovým šetřením jsou zjišťovány i způsoby, kterými motivují vedoucí pracovníci své podřízené. Tento pohled je důležitým poznatkem, protože na-

pomáhá odhalit pozitivní i negativní prvky motivace na Městském úřadu Luhačovice. Je zde třeba podotknout, že vnitřní motivace vedoucích pracovníků je velmi důležitá, neboť se následně promítá do motivace podřízených pracovníků. Jen správně motivovaný manažer dokáže vhodně motivovat i své podřízené.

V závěru bakalářské práce jsou dle výsledné analýzy navržena řešení, která přispějí k lepšímu a efektivnějšímu uplatňování motivace na Městském úřadu Luhačovice.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PŘÍNOS MOTIVACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

V současné době se stále více organizací zajímá o to, co je důležité udělat pro dosažení trvale vysoké úrovně svých zaměstnanců. Je věnována zvýšená pozornost motivování lidí pomocí takových nástrojů, jako jsou různé stimuly, odměny a vedení lidí. Co je však ještě důležitější, je práce, kterou vykonávají a podmínky, za kterých tuto práci vykonávají. Cílem je rozvíjení motivačního procesu a pracovního prostředí tak, aby jednotliví pracovníci dosahovali odpovídajících výsledků managementu. (Armstrong, 2007, s. 295)

Většina lidí stráví část svého života v práci. Je tedy důležité poznat, co lidi motivuje, zda je pro ně práce pouhým prostředkem k získání peněz a zajištění existenční jistoty nebo zda je pro ně práce i něčím více. Prvotním faktorem je opravdu získání peněz pro zajištění existence, po jejich nasycení se však začne zaměstnanec zajímat i o další faktory, které mu může pracovní činnost přinést. Patří mezi ně komunikace s lidmi, se kterými se setkává na pracovišti a kteří mají podobné problémy či názory, získání sebedůvěry, uplatnění dovedností, či rozšíření nabytých znalostí. Proces se uskutečňuje dle vhodně zvolených technik, které si manažer zvolí k uplatnění motivace. K tomu může využívat systém odměn, trestů, stimulů a pobídek. V posledních letech stoupá důležitost motivace pracovníků jako jedné ze základních složek vedení lidí. (Veber, 2009, s. 112-113)

Veškeré kroky, ke kterým manažer přistoupí, se projeví v motivaci. Je nutné, aby si byl vědom, že jeho počínání je správné. Pokud chce být úspěšný, prvním krokem je alespoň částečné pochopení situace, tedy toho, co lidi motivuje. Nestačí však vytvářet jen pozitivní motivaci. Pro fungování systému je třeba ji spojit i s úkoly, které je třeba vykonat a proces nastavit tak, aby byl únosný i po stránce finanční a časové. Motivace vyžaduje jednu zásadní věc, poctivost a upřímnost. Je velice obtížné motivovat, pokud se o lidi vůbec nezajímáte. Ale pokud máte o lidi zájem, je motivace velmi snadná. (Forsyth, 2000, s. 10)

Hendrych (2009, s. 160) uvádí, že činnost veřejné správy přináší úspěch tehdy, pokud v institucích vykonávajících veřejnou správu jsou lidé vzdělaní, odborně připraveni. Lidé, kteří se ztotožňují s cíli a úkoly v určitém společenství, bezúhonní a odpovědní.

1.1 Veřejná správa

Pro lepší pochopení motivace a její využívání ve veřejném sektoru je třeba nejprve podrobněji popsat oblast veřejné správy, její členění a kompetence.

Průcha (2007, s. 48) definuje veřejnou správu jako správu společnosti, správu státu jako celku včetně jeho územních jednotek. Jedná se o správu veřejných záležitostí a je projevem realizace výkonné moci ve státě. Základy české veřejné správy nalezneme v Ústavě České republiky, ústavních zákonech, které spolu s Ústavou a Listinou základních práv a svobod zakládají ústavní pořádek. (Hendrych, 2009, s. 134)

Základním členěním správy v obecném pojetí je správa záležitostí veřejných a soukromých. Dalším kritériem je členění na správu v materiálním pojetí, kdy se jedná o činnost státních či jiných orgánů, kterým byl výkon veřejné správy propůjčen za účelem plnění záležitostí a úkolů, označované jako veřejné. Naopak formální členění označované někdy jako organizační, je definováno jako soubor osob a institucí, které tuto činnost vykonávají a je jim svěřena působnost řešit veřejné úkoly. (Vedral, 2006, s. 4-5)

Veřejnou správu si lze představit jako dva subsystémy:

- státní správa,
- samospráva.

Samosprávu lze dále členit na správu územní, jenž je blíže upravena v hlavě sedmé Ústavy České republiky a samosprávu zájmovou, někdy nazývanou jako profesní.

Státní správu lze dále dělit na správu ústřední, kam lze zahrnout ministerstva a další ústřední správní úřady a státní správu územní, vykonávanou územními správními úřady. Státní správa může být vykonávána přímo správními úřady jako orgány státu nebo nepřímo jinými orgány než státními, v tomto případě obecními či krajskými úřady. Pak mluvíme o decentralizaci státní správy, kdy jsou činnosti státu transferovány ze státu na nestátní subjekty. (Vedral, 2006, s. 7-10)

1.1.1 Územní samospráva a státní správa

Hendrych (2009, s. 148) uvádí, že samosprávu vykonávají na základě zákona jiné právní subjekty odlišné od státu, nazývané také veřejnoprávní korporace. Základní principy organizace a právní úpravy územní samosprávy jsou stanoveny v Ústavě. V čl. 101 odst. 3 je definovaná ústavní záruka finanční autonomie, tj. mít vlastní majetek a hospodařit dle

vlastního rozpočtu. V čl. 101 odst. 4 stát může zasahovat do činnosti územních samospráv, jen vyžaduje-li to ochrana zákona, a to zákonem stanoveným způsobem. (Česko, 1993, s. 15)

Samospráva má dle Hendrycha (2009, s. 148) význam pro demokratické uspořádání společnosti a Průcha (2007, s. 65) píše, že se mluví také o politickém pojmu samosprávy, což je forma realizace veřejné správy občany. V České republice máme dvoustupňový systém samosprávy, a to obce a vyšší územně samosprávné celky kraje.

Mezi zákony konkretizující Ústavu České republiky patří:

- zákon 128/2000 Sb., o obcích,
- zákon 129/2000 Sb., o krajích,
- zákon 131/2000 SB., o hlavním městě Praze,
- zákon 132/2000 Sb., o změně a zrušení některých zákonů souvisejících se zákonem o krajích, obcích, okresním úřadě a o hlavním městě Praze. (Hendrych, 2009, s. 149)

V zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích je v § 1 a § 2 definována obec jako základním územním samosprávným společenstvím občanů, vymezeným hranicí obce a tvořící územní celek. Má svůj vlastní majetek, v právních vztazích vystupuje svým jménem a nese odpovědnost z těchto vztahů vyplývajících. Pečuje o všestranný rozvoj svého území a o potřeby svých občanů, chrání veřejný zájem. (Česko, 2000, s. 1737)

Orgány obcí a krajů vykonávají na základě delegace výkonu státní správy přenesenou působností. V Ústavě čl. 105 je stanoveno, že výkon státní správy lze svěřit orgánům samosprávy jen na základě zákona. (Česko, 1993, s. 15)

Pokud zákon přeneše na obec či kraj výkon státní správy, stává se na základě zákona území obce či kraje správním obvodem. Z hlediska výkonu státní správy jsou obce rozděleny do tří kategorií:

- obce, které vykonávají státní správu v obvodu své obce v základním rozsahu (zákonné vymezení nalezneme v § 61 zák. 128/2000 Sb., o obcích),
- obce, kterým je na základě zákona svěřena širší působnost tzv. „pověřeného úřadu“, vykonávají státní správu ve větším rozsahu a na území větším než je území obce (§ 64 zák. 128/2000 Sb., o obcích),

- obce s rozšířenou působností, jež vykonávají státní správu v ještě širším rozsahu než předešlé dvě kategorie a v širším správním obvodu než obec s pověřeným úřadem (§ 66 zák. 128/2000 Sb., o obcích). (Česko, 2000, str. 1747)

V České republice funguje smíšený model veřejné správy.

1.2 Zaměstnanci ve veřejné správě

Pro fyzické osoby, jež se podílejí na výkonu pravomoci a působnosti orgánů veřejné správy na úrovni územních samosprávných celků je podstatný zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků. Zákon upravuje pracovní poměr úředníků a jejich vzdělávání. Nevztahuje se na zaměstnance územních samosprávných celků zařazených v organizačních složkách a na zaměstnance, kteří vykonávají pomocné, servisní nebo manuální práce, nebo takové práce řídí. Zákon se nevztahuje ani na členy zastupitelstev územních samosprávných celků a ani na ty, kteří jsou pro výkon své funkce dlouhodobě uvolněni. (Česko, 2002, s. 6598)

Hendrych (2009, s. 161) rozlišuje zaměstnance dle tří základních hledisek. První z nich je forma ustanovování do funkce, která může být na základě volby, jmenování či smlouvy. Druhým hlediskem je doba trvání činnosti. Ta může být na dobu určitou např. v případě jmenování do funkce či volby a na dobu neurčitou, která bývá nejčastější. Třetím hlediskem je způsob prováděných činností.

V zákoně 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, se úředníkem dle § 2 odst. 4 rozumí „zaměstnanec územního samosprávného celku, který se podílí na výkonu správních činností, je zařazen do obecního či městského úřadu, magistrátu statutárního města nebo magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu, úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy“. (Česko, 2002, s. 6598)

Vedoucími úředníky jsou vedoucí odborů či oddělení územních samosprávných celků, které do jejich funkcí jmenuje rada územního samosprávného celku. (Česko, 2000, s. 1754)

Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka, resp. pro jmenování vedoucího úředníka či vedoucího úřadu:

- fyzická osoba, která je státním občanem České republiky nebo cizím státním občanem, pokud má v České republice trvalý pobyt,
- dosažení věku 18 let,
- způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost,
- ovládá jednacím jazyk,
- splňuje další předpoklady pro výkon správních činností. (Česko, 2002, s. 6599)

Pro jmenování vedoucího úřadu se vedle splnění výše uvedených podmínek vyžaduje:

- nejméně tříletá praxe jako vedoucí zaměstnanec nebo
- nejméně tříletá praxe při výkonu správních činností v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku nebo při výkonu státní správy v pracovním či služebním poměru ke státu,
- nejméně tříletá praxe ve funkci člena zastupitelstva územního samosprávného celku zvoleného dlouhodobě pro výkon této funkce,
- celková délka praxe musí být splněna v průběhu 8 let bezprostředně předcházejících jmenování do funkce. (Česko, 2002, s. 6599)

Vzniku pracovního poměru musí předcházet veřejná výzva. V případě jmenování do funkce vedoucího úřadu nebo vedoucího úředníka je podmínkou výběrové řízení. Jedinou výjimkou, kdy není povinné výběrové řízení, jsou pracovní poměry na dobu určitou. (Česko, 2002, s. 6599-6600)

Hendrych (2009, s. 167) uvádí, že základním principem pro výběr zaměstnanců musí být výkonnostní způsobilost zaměstnance, pod kterou zahrnuje nejen souhrn jeho odborných znalostí, ale i charakterových vlastností.

1.3 Odměňování zaměstnanců

Odměňování zaměstnanců je v České republice upraveno dle platných právních předpisů. Základním zákonem je Zákoník práce, jenž nabyl účinnosti k 1. 1. 2007. Zákoník upravuje odměňování v části šesté. Tato část je nazvaná „Odměňování za práci, odměnu za pracovní pohotovost a srážky z příjmu z pracovně-právního vztahu“. Část šestá je rozdělena do osmi hlav. V hlavě první je výklad pojmu „mzda“ nebo „plat“, dále je zakotvena povinnost zaměstnavatele zajistit rovné zacházení se zaměstnanci a dodržovat zákaz jakékoliv diskri-

minace zaměstnanců. Ukládá zaměstnavateli povinnost poskytovat všem zaměstnancům stejný plat za stejnou práci a za práci stejné hodnoty. Zdrojem pro výplatu platu jsou veřejné rozpočty. Úprava odměňování platem je podrobná a zcela vylučuje možnost uplatnění vůle zaměstnavatele. (Kocourek, 2009, s. 7-8)

Princip rovného zacházení se všemi zaměstnanci transformovaný v oblasti odměňování v princip stejné odměny za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty má svůj původ v principu rovných příležitostí mužů a žen. Tento princip je zakotven ve Smlouvě o založení Evropského společenství. Jedná se o článek 137 odst. 1 písm. i). Dle článku 29 Listiny základních práv a svobod mají zaměstnanci právo na spravedlivou odměnu za práci a na uspokojivé pracovní podmínky. Toto zmocnění je zakotveno také v Zákoníku práce a nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. (Kocourek, 2009, s. 9-10)

Odměňování zaměstnanců je dle § 109 odst. 3 Zákoníku práce podrobněji upraveno v nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a v zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů. (Česko, 2006, s. 3171)

Nařízení vlády č. 564/2006, § 1 úvodního ustanovení, stanoví pro zaměstnance kvalifikační předpoklady, způsoby pro zařazení do platových tříd včetně podmínek pro určení započitatelné praxe, stupnici platových tarifů aj. (Česko, 2006, str. 7706)

Kvalifikační předpoklady stanoví 16 platových tříd, a to dle stupně ukončeného vzdělání. Příslušný stupeň platové třídy se stanoví dosaženou délkou započitatelné praxe. Do platové třídy je dle § 123 odst. 2 Zákoníku práce zaměstnanec zařazen podle druhu sjednané práce v pracovní smlouvě, a to dle nejnáročnější práce, kterou zaměstnavatel po zaměstnanci požaduje. K zařazení zaměstnance do příslušné platové třídy slouží katalog prací. (Česko, 2006, s. 3174)

Platové tarify pro úředníky územně samosprávných celků najdeme v nařízení č. 564/2006 Sb., v příloze č. 2. (Česko, 2006, s. 7712)

V Zákoníku práce § 131 odst. 1 je definován osobní příplatek, který může zaměstnavatel poskytovat zaměstnanci při dosahování velmi dobrých pracovních výsledků nebo v případech, že plní větší rozsah úkolů než ostatní zaměstnanci. Výše osobního příplatku může být poskytnuta do výše 50 % platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. (Česko, 2006, s. 3176)

1.4 Management ve veřejné správě

Pomahač a Vidláková (2002, s. 133) uvádí, že v souvislosti se změnami, jež jsou spojeny s reformami veřejné správy, dochází i ke změnám v řízení lidského faktoru.

Ve veřejné správě hraje důležitou roli vedení zaměstnanců, řízení větších či menších kolektivů, dodržování určitého stupně výkonnosti zaměstnanců. Od zaměstnanců je naopak očekáváno, aby iniciativně přistupovali k novým formám úkolů a požadované práci. Důležitým prvkem je vytvoření takových opatření, která by pružně reagovala na požadavky veřejné správy a motivovala zaměstnance. (Hendrych, 2009, s. 168)

Personální management se ve veřejné správě zaměřuje na:

- postup při získání zaměstnanců,
- zásady výběru nových zaměstnanců,
- vzdělávání zaměstnanců,
- management lidských zdrojů,
- hodnocení zaměstnanců,
- odměňování zaměstnanců.

Důraz je kladen především na zvýšení odpovědnostních vztahů, speciální management vedoucích pracovníků, zvyšování motivace zaměstnanců, prosazování etického chování zaměstnanců, ochrany před růstem byrokracie a redukce nadbytečného počtu pracovníků. (Pomahač a Vidláková, 2002, s. 133-135)

Hendrych (2009, s. 168) rozlišuje následující prvky, které je třeba u zaměstnance uplatňovat:

- systém výchovy a vzdělávání,
- motivace k dosahování vyšších výkonů a oceňování pracovních výsledků,
- kontrolní a sankční systém,
- vhodný systém platových úprav a povyšování zaměstnanců,
- hodnocení zaměstnanců dle předem stanovených kritérií.

Dále uvádí, že vedoucí pracovník by měl vhodně uplatňovat takové vedení, které by vedlo k požadovanému výkonu a zároveň vytvářet pro zaměstnance takové prostředí, kde by se

zaměstnanci cítili spokojeni, plnili cíle organizace a vytvářeli vhodné pracovní klima. (Hendrych, 2009, s. 168)

Dle Pomahače a Vidlákové (2002, s. 137) je kladen důraz na vzdělávání a školení vedoucích zaměstnanců tak, aby se po profesionální stránce vyrovnali manažerům soukromé sféry. Největší problém, který je třeba řešit, je fakt, že ve veřejné správě je zaměstnáno nejvíce pracovníků v nejvyšší věkové skupině. Proto se personální management zabývá také otázkou, jakým způsobem zvýšit motivaci mladých lidí a získat je jako zaměstnance do sféry veřejného sektoru. Úkolem vedoucích pracovníků je pak tyto zaměstnance náležitě motivovat a udržet v dané instituci.

2 MOTIVACE, JEJÍ DRUHY A PRINCIPY

Motivací se můžeme zabývat, sledovat a zkoumat z několika různých hledisek. Je třeba si však nejprve ujasnit, co to vlastně motivace je. Teprve poté dobře porozumíme jednotlivým směrům motivace, které vymezuje česká i světová literatura.

2.1 Vymezení motivace

Porvazník (2011, s. 297) ve své knize uvádí, že pojem motivace je odvozen od latinského slova „movare“, což znamená hýbat se, pohybovat se. Adair (2004, s. 14) píše, že slovo motivace naznačuje, že něco ve vás pracuje a pohání vás kupředu. Tento skrytý motor může být potřeba, touha nebo emoce. Člověka vede určitým způsobem k jednání. Veber (2009, s. 111) říká, že motivace je vnitřní stav člověka, který je dán přáními, tužbami, úsilím a představami. Ty způsobují určité chování a u člověka vyvolávají aktivitu.

Slovo motivace vyjadřuje také skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly, tzv. pohnutky, motivy. Ty činnost člověka určitým způsobem orientují, v daném směru ho aktivují a vzbuzenou aktivitu udržují. Tyto síly pak navenek působí v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 241)

Dědina a Cejthamr (2005, s. 142) uvádějí, že motivace je individuální záležitostí. Většinou je záměrná a sleduje splnění konkrétního vytyčeného cíle. Mezi nejdůležitější faktory patří to, co lidi povzbuzuje. Jedná se o vnitřní i vnější síly, které ovlivňují výběr jednání.

Porvazník (2011, s. 297) vymezuje motivaci nejen jako individuální záležitost, ale hlavně klade důraz na proces působení a ovlivňování mezi manažery a spolupracovníky takovými nástroji motivace, které zvyšují výkonnost nebo úmysl dosáhnout vytyčeného cíle.

Základním prvkem motivace je motiv. Dle Porvazníka (2011, s. 297) je motivem to, co pohání organismus člověka, aby si svou aktivitou stanovil cíl, kterého poté dosáhne. To „cosi“ se charakterizuje jako „vnitřní napětí, vnitřní nutkání“. Adair (2004, s. 16) ve své knize uvádí, že motiv je vnitřní potřeba nebo touha. Ta může být vědomá, polovědomá, nebo dokonce podvědomá. Aniž bychom si to uvědomovali, působí na naši vůli a nutí nás jednat tím či oním způsobem.

S pojmem motiv se pojí slovo cíl. Pokud jsou motivy orientovány podobným způsobem, jejich působení sílí a podporují vznik a průběh motivované činnosti. Motivory však mohou

být i protikladné. Ty pak mohou motivovanou činnost narušovat, v krajním případě dokonce i znemožňovat. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 242-243)

To, co vede pracovníka ke změně profese či zaměstnání, jsou dle Dědiny a Cejthamra (2005, s. 133) motivy. Ty také vysvětlují, proč se někdo snaží podávat co nejvyšší výkon a druhý naopak práci odbývá.

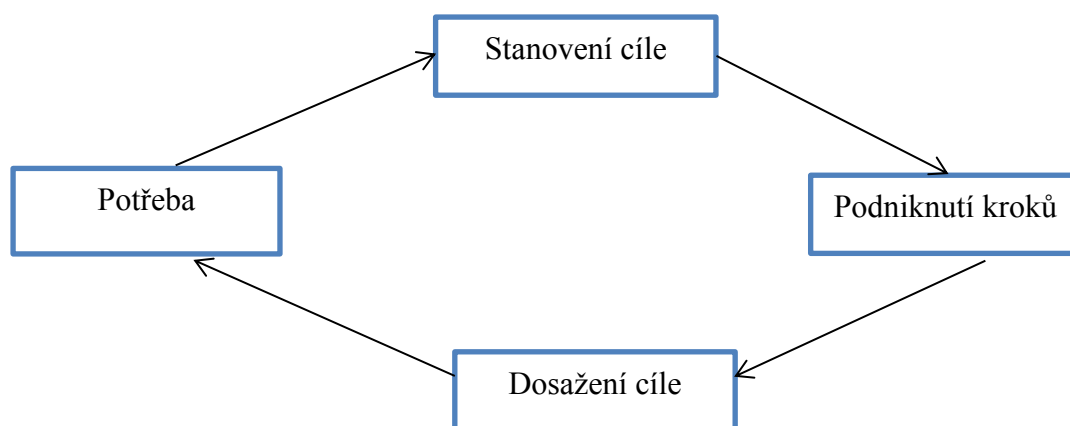
Aniž by si to člověk uvědomoval, vyvíjí podvědomě aktivity, které vedou k uspokojování svých potřeb. (Porvazník, 2011, s. 298)

Urban (2011, s. 132) ve své knize definuje slovo potřeba jako soubor vrozených či získaných požadavků člověka, které vyvolávají pocit nedostatku nebo nadbytku. Jejich uspokojováním dochází k seberealizaci člověka, čímž ho motivují k cílenému jednání.

Porvazník (2011, s. 298) rozděluje potřeby na prioritní a sekundární. Mezi prioritní zahrnuje základní potřeby pití, jídla, spánku a střechy nad hlavou. Sekundární potřeby jsou naopak u každého člověka jiné. Liší se dle duševní vyspělosti jedince a jejich preference se v průběhu života mění. Zahrnujeme mezi ně přátelství, sebeúctu, sebeuplatnění, touhu prosadit se, štedrost, úspěšnost, společenské postavení.

Potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout nebo něco získat. Na základě potřeb jsou stanoveny cíle. Pomocí jednotlivých kroků a prvků jsou cíle splněny. Tím dochází k uspokojení potřeb a přání. (Armstrong, 2007, s. 296)

Vazbu mezi těmito prvky zobrazuje následující obrázek:



Obr. 1. Proces motivace (Armstrong, 1999, s. 296)

Abychom mohli člověka co nejlépe motivovat, je nezbytným předpokladem poznat jeho motivační profil na základě jeho potřeb, přání a cílů. Ten se utváří a vyvíjí od nejútlejšího věku. Na motivační profil mají vliv schopnosti, temperament, charakterové vlastnosti a postoje jedince. Poznáním motivačního profilu konkrétního jedince získáme hlubší přehled o jeho chování a jednání. To je nezbytným předpokladem efektivního stimulování, tj. ovlivňování jedince žádoucím směrem. (Bedrnová a Nový, 2002, s. 259)

Motivační profil člověka vypovídá o jeho trvalých hodnotách, preferencích, dlouhodobém zaměření. Vyjadřuje nám, co je pro člověka hodnotou a zároveň potřebou. Může se jednat o potřebu sociálního kontaktu, kooperativnost, nezávislost, tendenci prosadit se. Motivační profil nám ukazuje, co je pro jedince prioritou a jaké hodnoty upřednostňuje. (Tureckiová, 2004, s. 68-69)

Motivační profil nám říká, jak je každý jedinec rozdílný, jak má nastavené hodnoty či potřeby. Jsou lidé, které je třeba motivovat zvenčí, u někoho je vhodné zvolit jiný druh motivace. Motivy, které člověk kolem sebe vnímá a přijímá, mohou přicházet od lidí, spolupracovníků se stejnou či vyšší pravomocí. Poznání motivačního profilu jedince je pro nadřízeného pracovníka pozitivním prvkem, neboť ví, které druhy a metody využít pro zdárné uplatňování motivace v organizaci.

2.2 Druhy motivace

Pokud se rozhlédneme kolem sebe, zjistíme, že veškeré dění kolem nás se děje ve dvou rovinách, ve dvou protikladech. Od nejranějšího věku se učíme, že existuje zlo a dobro, světlo a tma. Každá strana má své pro a proti, vzájemně se doplňují a v konečném obrazu nám dávají ucelený obraz. Pokud se zaměříme na motivaci a její druhy, setkáme se taktéž se dvěma rovinami, které nám po řádném prostudování dají ten správný náhled, a to na motivaci daného člověka.

Armstrong (2007, s. 220) uvádí, že k motivaci lze dojít dvěma cestami. Pomocí první cesty motivují lidé sami sebe, nalézají a vykonávají práci, která by uspokojila jejich potřeby a vedla ke splnění vytyčených cílů. Druhá cesta je motivování lidí managementem pomocí metod, odměn, pochval nebo povýšení.

Porvazník (2011, s. 298) ve své knize podotýká, že motivace se odvíjí dle potřeb lidí. Tyto potřeby však nejsou stálé, časem se mění. Rozlišuje následující druhy motivace:

- motivaci pozitivní a motivaci negativní,

- motivaci vnější a vnitřní,
- motivaci hmotnou a nehmotnou.

2.2.1 Motivace vnější a vnitřní

Vnější motivátory mají okamžitý účinek a vliv na člověka, nemusejí však působit dlouhodobě. Naopak motivátory vnitřní mají hlubší a déle trvající účinek, protože jsou součástí jedince, tudíž nejsou ovlivňovány z vnějšku. (Armstrong, 2007, s. 298-299)

Vnitřní motivace – tyto faktory si utvářejí sami lidé, vedou je k tomu, aby se chovali určitým způsobem (Armstrong, 2007, s. 298). Jsou to tzv. „psychologické“ odměny. Pro člověka je to příležitost jak využít své schopnosti, vyhledat si úkoly a zainteresovat se na jejich splnění, získat tím uznání a patřičné ocenění. Poznat, co člověka vnitřně motivuje, není dle Porvazníka (2011, s. 298) jednoduché, ale pro jeho motivaci je to velmi potřebné. Je dobré poznat cíle, které si člověk stanoví jak pro pracovní či osobní život. Na základě těchto zjištění je jednodušší pracovníka motivovat.

Z pohledu pracovní motivace se v knize autorky Michaely Tureckiové (2004, s. 57) dozvídáme, že vnitřní neboli intristické motivy mohou být potřeba kontaktu s druhými lidmi, touha po moci, seberealizaci, potřeba činnosti. Z toho vyplývá, že práce je tudíž sama o sobě pro zaměstnance uspokojením.

Daigeler (2008, s. 64) ve své knize Vedení lidí v kostce uvádí, že předpokladem pro efektivní uplatňování motivace je třeba zjistit, co pracovník chce, co je pro něj prioritou. Sladěním jeho vnitřních cílů s potřebami organizace vznikne dlouhodobá motivace. Mezi základní faktory vnitřní motivace zařazuje:

- odpovědnost,
- rozšiřování schopností,
- rozšiřování kvalifikace,
- uznání a výkon.

Sladění osobních cílů s úkoly organizace přináší velký efekt, podporuje cílevědomé jednání, pracovníka vnitřně motivuje a přináší mu tím uspokojení z práce samé.

Toman (2010, s. 34 - 39) píše, že vnitřní motivace je nespokojenost se současným vnitřním stavem spojená s aktivním odstraňováním příčin nespokojenosti. Lidé s velkou motivací jsou aktivnější, mají v sobě energii, výkonnost a jasnou představu o tom, co chtějí.

Vnější motivace – můžeme si pod tím představit vše, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Tato motivace se vztahuje k hmotným odměnám, pracovnímu prostředí a podmínkám pracovní smlouvy. (Armstrong, 2007, s. 299)

Tím, že je tento typ motivace často pod kontrolou manažerů a ovlivňují ji z vnějšku, je nazývána stimulací. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 142)

Také Porvazník (2011, s. 298) píše, že vnější motivace je často nazývána stimulací. Nástroje, které se k tomuto druhu motivace využívají, jsou spíše odvozené od názorů toho, kdo motivuje, než od poznání skutečných potřeb motivovaného člověka.

Daigeler (2008, s. 64) o motivaci uvádí, že pokud pracovníka pohánějí k činnosti motivy zvenčí, mluvíme o motivaci vnější. Podotýká, že tento typ motivace nefunguje trvale, je třeba neustále dodávat podněty, aby byla motivace podporována.

Mezi podněty si můžeme představit:

- peníze,
- postavení a titul,
- privilegia,
- jistota,
- pracovní podmínky.

Tento typ motivace však může vést k tomu, že se postupem času samotná práce stává prostředkem, pomocí kterého lze dosáhnout výhod či odměn. Zaměstnanci je tudíž jedno, na kterém úkolu pracuje, pro něj je důležité dosáhnout odměn a rostoucího platu. (Daigeler, 2008, s. 64-65)

2.2.2 Pozitivní a negativní motivace

Pozitivní motivaci ovlivňuje kladně pracovní spokojenost. Ta má pak dále návaznost na postoj pracovníka k práci obecně a především k práci v konkrétní organizaci. (Tureckiová, 2004, s. 67)

Pozitivní motivace je dle Urbana (2012, s. 51-52) velmi důležitým nástrojem pro manažera. Chce-li dosáhnout určitého cíle nebo podpořit výkon zaměstnance, má k tomu motivační nástroje v podobě odměn, pochvaly a uznání.

Úspěch je jeden z významných motivačních faktorů, který zaměstnance pohání k dalšímu cíli a přináší mu pocit uspokojení z práce. Při správném manažerském řízení na úspěch navazuje uznání, pochvala. Ta dodává zaměstnanci sebedůvěru. (Forsyth, 2000, s. 34)

Pozitivní motivace však není pro každého pracovníka vhodná a ne každý vedoucí umí tuto pozitivní motivaci správně využívat. Proto se setkáváme i s motivací negativní, kdy se zaměstnanec motivuje strachem, donucením či manipulováním. Tyto nástroje však mají velmi málo společného s motivací samotnou. (Porvazník, 2011, s. 298)

Hospodářová (2008, s. 107) k negativní motivaci uvádí, že je třeba ji použít jen tehdy, nefunguje-li pozitivní motivace. Negativní motivace má však své úskalí. Pokud manažer zvolí tento typ strategie, je třeba si uvědomit, že na pracovníka je vyvíjen tlak a jakmile tento tlak povolí, pracovník se vrátí ke starému chování. Aby tento druh motivace fungoval, je nutná neustálá kontrola pracovníka.

Tureckiová (2004, s. 67) negativní motivaci nazývá demotivací. Ta má za následek rostoucí pracovní nespokojenost, jenž vede k nedostatečnému pracovnímu výkonu či ovlivňuje vysokou míru nemocnosti a výpovědí.

2.2.3 Hmotná a nehmotná motivace

Při vyslovení slova motivace a její druhy si většina z nás představí motivaci ve formě odměn, bonusů, vyššího platu, tedy převážně motivaci hmotnou.

Hmotná motivace se uplatňuje především u pracovníků s nižší životní úrovní. Uspokojením této motivace má pracovník vidinu větší životní úrovně a možnost uspokojovat stále větší potřeby. Po určité době však může zaměstnanec nalézt tzv. „kulminační bod“, od kterého pro něj motivace tohoto typu není již zajímavá a nepůsobí pro něj jak stimulační faktor. U jednotlivých lidí je výše kulminačního bodu různá, záleží na preferencích a hodnotách daného zaměstnance. (Porvazník, 2011, s. 304)

Porvazník (2011, s. 305-306) rozlišuje 38 nejvyužívanějších druhů hmotné motivace, jež se využívají převážně ve firmách, organizacích či institucích. Pro oblast veřejného sektoru jsou využitelné následující:

- mzda, osobní ohodnocení,
- odměny a prémie,
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,

- úhrada životního pojištění,
- poskytování bezúročných půjček,
- úhrada nákladů na pracovní oděv,
- věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí,
- příspěvek při odchodu do důchodu,
- odměna při životním jubileu,
- příspěvek na stravu,
- příspěvek na kulturu, sport, masáže,
- příspěvek na penzijní pojištění,
- příspěvek na dovolenou atd.

V soukromém sektoru lze v rámci hmotné motivace využít: zaměstnanecké akcie, podíly na zisku, 13. resp. 14. plat, služební automobil i k soukromým účelům, platba telefonních účtů, řešení bytové otázky, pozvání na slavnostní oběd či večeři, nákup produktů za snížené ceny pro zaměstnance podniku, produkty firmy v podobě naturálií, dovolenou nad rámec zákonné úpravy a další. (Porvazník, 2011, s. 305-306)

Nehmotná motivace je v dnešní době podceňována. Je však efektivnější, rozmanitější a hluboce se dotýká každé organizace, neboť je jedním z klíčových faktorů udržitelného rozvoje a prosperity. Správným přístupem k motivaci je třeba poznat nehmotnou motivaci zaměstnanců, jejich potřeby, životní postoje a cíle. (Porvazník, 2011, s. 306)

Základní druhy nehmotné motivace, využívané ve veřejném sektoru:

- dobré pracovní vztahy a podmínky,
- podmínky a možnost zvyšovat si kvalifikaci,
- účinná a bezkonfliktní komunikace,
- udělování pochval a uznání,
- projev důvěry,
- pružná pracovní doba,
- upřednostňování vlastních zaměstnanců při postupech. (Porvazník, 2011, s. 306)

Další druhy nehmotné motivace, uplatnitelné dle Porvazníka (2011, s. 307-308) i v soukromé sféře jsou např. image a goodwill firmy, možnost využívání rekreačních zařízení, organizování sportovních či kulturních akcí, komplexní delegování úloh a s tím spojené pravomoci a zodpovědnost a další.

2.3 Principy motivace

Motivy, které rozvíjí chování a činnost člověka v pozitivní rovině a zároveň vedou k obnově a zachování psychických sil člověka, klasifikuje Porvazník (2011, s. 299-300) jako všeobecné principy motivace. Nejsou však jediné a proto zde uvádím i další principy, které motivaci ovlivňují:

- schopnost,
- představy o práci,
- vliv ostatních lidí,
- chvála a kritika.

Schopnosti jsou dány inteligencí jedince a jeho znalostmi. Představy o práci nám přibližují nejen to, co by chtěl člověk dělat, ale také to, co od něj zaměstnavatel vyžaduje, tedy sladění cílů organizace s představami pracovníka. Člověka ovlivňuje rodina, spolupracovníci, ale i jiné sociální skupiny. Zasahují do oblasti sociálních potřeb a potřeb člověka být uznávaný okolím. V pravý čas a na pravém místě by měla zaznít chvála a kritika. Je třeba však dodržet základní pravidlo, které říká, že chválíme nahlas a kritizujeme potichu. (Porvazník, 2011, s. 299-300)

3 METODY MOTIVACE

Proces motivace je dle Armstronga (1999, s. 298) založen na řadě teorií motivace, které se pokoušejí podrobněji vysvětlit, co to vlastně motivace je. Nejznámější teorie byly zformulovány Maslowem či Herzbergem. Během let byla vytvořena řada dalších významných a přesvědčivějších teorií a tyto teorie nám pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace. Vedou však k uvědomění, že neexistuje žádná snadná a rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat.

Z pohledu moderního managementu je teorie motivace rozdělena do 3 základních skupin. Jedná se o následující rozdělení teorií:

- a) teorie zaměřené na poznání motivačních potřeb, příčin (obsah),
- b) teorie zaměřené na typologii,
- c) teorie, jež jsou zaměřeny na průběh motivačního procesu, tzv. poznávací. (Porvazník, 2011, s. 300)

3.1 Teorie zaměřené na poznání potřeb

V knize Personální management od Armstronga (1999, s. 299) se můžeme dočíst, že základem těchto teorií je přesvědčení, kdy neuspokojená potřeba vytváří napětí a stav nerovnováhy. Aby došlo k opětovnému nastolení rovnováhy, je nutné rozpoznat cíl, který uspokojí tuto potřebu. Musíme zvolit a vybrat chování, kterým dosáhneme zvoleného cíle. To znamená, že každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami.

Ať už jsou si toho lidé vědomi či ne, jsou motivováni svými potřebami, které ovlivňují jejich jednání a chování. Jestliže manažer pozná potřeby svých podřízených a je schopen vytvořit podmínky vedoucí ke splnění těchto potřeb, pak motivuje. Tento proces může být pro manažera efektivní, pokud jsou dosažené výsledky na základě správně zvolené motivace vyšší než náklady spojené s uspokojením potřeb motivovaného pracovníka. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 124)

Armstrong (1999, s. 299) říká, že ne všechny potřeby jsou pro každého důležité, závisí to na prostředí, z něhož jedinec vyšel, na jeho výchově a na dosavadním životě. Tato záležitost je o to komplikovanější, že mezi potřebami neexistuje žádný jednoduchý či absolutní vztah.

Mezi teorie motivačních příčin patří:

- **Maslow** – vytvořil koncepci hierarchie potřeb,
- **Alderfer** – vytvořil jednodušší a pružnější model tří základních potřeb (ERG teorie),
- **McClelland** – identifikoval potřeby, které motivují manažery. Souhlasil s Maslowem, že potřeby motivují všechny části osobnosti. Došel k závěru, že potřeby jsou spouštěny faktory prostředí,
- **Herzberg** – rozlišil teorii dvou faktorů, tzv. satisfaktorů a dissatisfaktorů. (Armstrong, 1999, s. 301)

3.1.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova teorie potřeb je jednou z neznámějších teorií zabývajících se motivací chování lidského jedince a jak již bylo zmíněno výše, patří mezi teorie zabývající se poznáváním motivačních příčin (Armstrong, 1999, s. 301). Vznikla v 40. až 50. letech a byla publikována v roce 1954 v knize „Motivation and Personality“. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 125)

Každý člověk má určitou strukturu potřeb, od které se odvíjejí lidské potřeby, jež jsou odstupňované, což závisí na částečném či celkovém uspokojení.

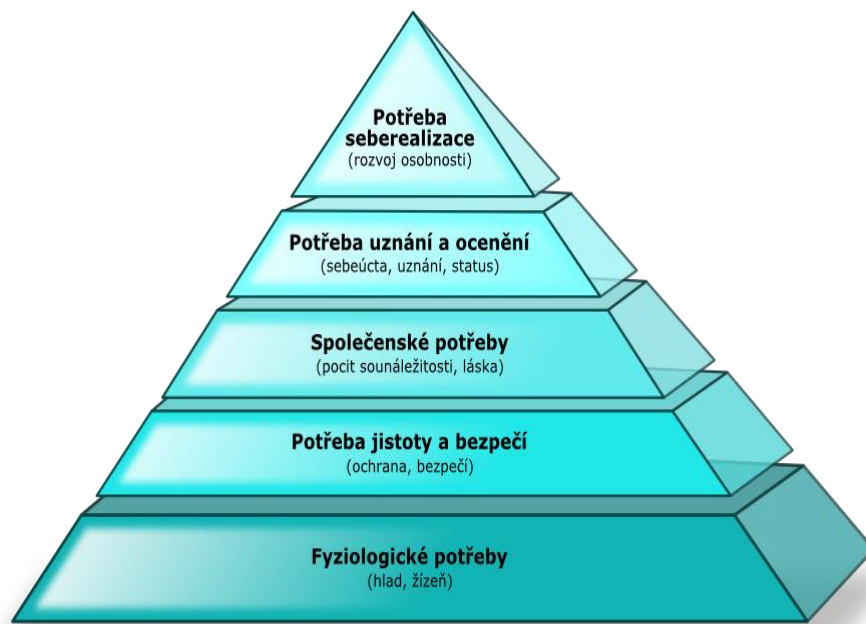
Maslow rozlišuje deficitní motivy a motivy růstu.

Deficitní motivy - jedná se o nedostatek, lze jej uspokojit.

Motivy růstu - tyto motivy uspokojit nelze, s jejich uspokojováním jejich potřeba narůstá, pro jedince jsou trvalými potřebami např. potřeba seberealizace. (Porvazník, 2010, s. 200 - 201)

Člověka ovlivňuje dle Vebera (2009, s. 114) celá řada potřeb, jenž lze uspořádat hierarchicky. Také Forsyth (2009, s. 17) podotýká, že nejdůležitějším prvkem na této teorii je hierarchické uspořádání, neboť lidské potřeby jsou uspokojovány postupně. Jestliže jsou uspokojeny potřeby základní, lze uspokojovat potřeby další, vyššího řádu.

Dle Maslowa jsou lidské potřeby rozděleny do 5 skupin. Jedná se o existenční potřeby, potřeby jistoty a bezpečí, potřeby sociální, psychologické potřeby a potřeby seberealizace (Armstrong, 1999, s. 301)



Obr. 2. Maslowova hierarchie potřeb (Hálek, ©2013)

V nejnižší kategorii pyramidy se nachází potřeby existenční neboli fyziologické. Jedná se o uspokojování základních životních potřeb člověka, jako jsou hlad a žízeň, potřeba spánku, tepla. (Veber, 2009, s. 114)

Ty mohou být v podobě z pohledu pracovní motivace v podobě příjemných pracovních podmínek, namáhavosti práce, délky pracovní doby. Aby mohl jedinec tyto potřeby uspokojit, je pro něj na nejnižší úrovni prioritou mzda či plat, musí si vydělat dostatek finančních prostředků. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 146)

Nad fyziologickými potřebami jsou umístěny potřeby jistoty a bezpečí. Pod nimi se skrývá dobrý zdravotní stav, jistota, zajištění bezpečnosti (Veber, 2009, s. 114). Příkladem uspokojení může být existence pracovní smlouvy, což vede k jistotě práce, platba zdravotního pojištění či důchodového pojištění a zabezpečení vhodných pracovních podmínek. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 146)

Uprostřed pyramidy jsou situovány společenské potřeby. Je to potřeba člověka někam patřit, náležet, sdružovat se. V pracovní rovině se jedná o vztahy na pracovišti, být členem pracovního kolektivu či týmu. (Dědina a Cejthamr, 2005, s. 146)

Potřeby uznání a ocenění se nachází ve čtvrtém stupni pyramidy. Zde je potřeba uznání a ocenění druhými, respekt k vlastní osobě, důvěra ve vlastní znalosti, vybudování si postavení a společenské prestiže. (Veber, 2009, s. 114)

Patří sem pochvala či odměna od vedoucího pracovníka, uznání osobních kvalit nadřizovaným pracovníkem či kolektivem, povýšení do funkce. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 126)

Na samém vrcholu pyramidy je uvedena potřeba seberealizace. Patří sem využívání svých vlastních znalostí a schopní, rozvoj člověka, který ho vede k růstu a pokroku (Veber, 2009, s. 114). Jedince uspokojí, pokud v jednotlivých případech dosáhne maximálního možného výkonu a bude mít zajímavou práci, která by byla synonymem jeho zájmů, pocitu životního poslání. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 126)

Dle mého názoru je Maslowova teorie potřeb založena na racionálním uspořádání. Z pohledu zaměstnance veřejné správy si myslím, že při nástupu do zaměstnání je ve většině případů řešena otázka druhého žebříčku, a to oblast bezpečí a jistoty. Vzhledem k tomu, že jsou se zaměstnanci uzavírány smlouvy na dobu neurčitou, je tato oblast zabezpečena lépe, než v porovnání se soukromou sférou. Při nástupu do zaměstnání má jedinec tendence být začleněn v kolektivu, vybudovat si takové vztahy, které mu pomohou nejen při řešení otázek pracovních, ale i soukromých. Tuto třetí oblast nelze však vybudovat a nechat bez povšimnutí, je třeba na ní neustále pracovat a zdokonalovat. Poslední dva žebříčky záleží na vnitřní motivaci jedince, na jeho cílech, ctižádosti. Jsou jedinci, kteří již při nástupu do zaměstnání řeší nebo chtějí řešit otázky zvýšení kvalifikace a osobního rozvoje, někteří zváží tyto možnosti až v průběhu zaměstnání. Z tohoto důvodu bych se z pohledu využívaných metod motivace ve veřejném sektoru více přikláběla k Alderferově ERG teorii, kterou popisují níže.

3.1.2 Alderferova ERG teorie

Autorem teorie tří faktorů je Clayton P. Alderfer. Byla publikována v roce 1972 v knize „Human Needs in Organizational Settings“. Tato teorie netrvá na striktním hierarchickém uspořádání potřeb jako u Maslowovy teorie. V případě, že se nemůže jedna z potřeb uspokojit, člověk se posouvá na uspokojování potřeby druhé. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 130)

Tato teorie se dle Armstronga (1999, s. 302-303) týká subjektivních vztahů a uspokojení přání. Uspokojení se týká výsledků událostí mezi lidmi a jejich prostředím. Jedná se o subjektivní reakci vztahující se k vnitřnímu stavu lidí, kteří získali to, co chtěli. Je to totožné s opatřením si něčeho či naplněním něčeho. Alderfer redukoval pět Maslowových úrovní potřeb pouze na tři.

Alderfer členil potřeby na existenční (E), což v Maslowově pyramidě představuje potřeby fyziologické a potřeby bezpečí, potřeby harmonických vztahů (R), což v pyramidě představuje třetí a čtvrtý stupeň pyramidy a potřebu růstu (G), což je vrchol pyramidy, pod kterou se nachází potřeba seberealizace. Dle zkratk těchto tří potřeb je Alderferova teorie nazývána teorie ERG. (Porvazník, 2010, s. 201)

- **potřeby existenční (E)** jsou veškeré materiální a fyziologické potřeby. Nedostatek nám představují hlad či žízeň. Z pohledu pracovní motivace se jedná např. o plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky atd.
- **potřeby vztahové (R)** zahrnují sociální vztahy k pracovnímu okolí: akceptace, potvrzení, pochopení. Neuspokojení nezpůsobuje ani tak nepřátelství, jako spíše emocionální odstup a opomíjení jedince. Základem uspokojení těchto potřeb je sdílení a vzájemnost.
- **potřeby růstové (G)** spočívají v tvořivé práci jedince na sobě a na svém okolí.

(Armstrong, 1999, s. 302-303)

3.1.3 McClellandovy potřeby výkonu (úspěchu), společenství a moci

McClelland založil svou teorii na koncepci tří skupin potřeb. Její zajímavostí je využití především pro rozbor motivačních potřeb manažerů. McClelland ji publikoval v článkách a poté v knížce s názvem „The Achieving Society“ v roce 1961. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 130)

Teorie je založena na potřebách

- **úspěchu** – přijímání složitějších úkolů, i když jsou spojena s rizikem, potřeba být informovaný o svém výkonu zpětnou vazbou, ocenění,
- **oblíbenosti** – jednak je to potřeba oblíbenosti v pozici manažera, utváření dobrých vztahů uvnitř kolektivu,
- **moci** – mobilizovat vlastní síly i síly podřízených pracovníků s orientací na dosažení výsledků a přínosu. (Porvazník, 2011, s. 302)

Každý člověk má různou úroveň těchto potřeb. U někoho převažuje potřeba výkonu (úspěchu), jiný má silnější potřebu oblíbenosti a další zase potřebu moci. Jedna z potřeb může být dominantní, ale neznamená to, že se ostatní nevyskytují. Na různých úrovních řízení mohou mít tyto potřeby různou prioritu. Například v mnoha nižších a středních manažer-

ských pozicích, kde se pocítuje přímá odpovědnost za splnění úkolů, je důležitá vysoká potřeba úspěchu. Naopak ve vyšších manažerských funkcích převládá zájem o institucionální moc jako protiklad moci osobní. (Armstrong, 1999, s. 301)

Při vlastním názoru na výše uvedenou metodu motivace konstatuji, že pokud je manažer (ve veřejné správě si pod tímto názvem můžeme představit vedoucího úředníka či vedoucího úřadu) sám vnitřně motivovaný, propojuje všechny zmiňované prvky do řízení a chodu organizace, dokáže zaujmout i své podřízené, spolupracuje s nimi a vytváří dobré pracovní klima a zázemí.

3.1.4 Herzbergova teorie

Herzberg vypracoval teorii dvou faktorů. Vznikla na přelomu 50. až 60. let. Model satisfaktorů (motivačních faktorů, motivátorů) a dissatisfaktorů (udržovacích, hygienických faktorů) vznikl na základě zkoumání zdrojů pracovního uspokojení či neuspokojení účetních a techniků. Domníval se, že lidé jsou schopni označit a sdělit podmínky, které je při práci uspokojují nebo neuspokojují. V návaznosti na to byli požádáni, aby určili období, během kterých se cítí v práci výjimečně dobře nebo výjimečně špatně a také to, jak dlouho jim jejich potřeby vydržely. Zjistilo se, že popisy „dobrých“ období se nejčastěji týkaly obsahu práce, především úspěchu, uznání, povýšení, odpovědnosti a práce samotné. Naopak popisy špatných období se nejčastěji týkaly okolností a souvislosti práce, tzn. například podniková politika a správa, kontrola vedení, plat a pracovní podmínky. (Armstrong, 1999, s. 301-302)

Podle Herzberga jsou hlavní důsledky tohoto výzkumu následující:

přání zaměstnanců se dělí do dvou skupin. Jedna skupina má potřebu rozvíjet povolání a kvalifikaci člověka jako zdroj osobního růstu. Druhá skupina funguje jako důležitá základna první skupiny, je spojena se slušným zacházením v oblasti odměňování, vedení, pracovních podmínek a administrativních postupů. Pokud jsou naplňovány potřeby druhé skupiny, nemotivuje to jedince k vyšší míře uspokojení z práce ani k vyššímu pracovnímu výkonu. Vše, co můžeme očekávat od uspokojení této druhé skupiny potřeb je prevence nespokojenosti a špatného pracovního výkonu. (Armstrong, 1999, s. 301-302).

Motivátory (satisfaktory) vyvolávají pocit uspokojení z práce, přinášejí pocit radosti. Porvazník (2011, s. 301) uvádí 6 motivátorů: úspěch, uznání, samotná práce, postup, osobní růst, zodpovědnost.

Při jejich uplatňování dochází k vyvolání zájmu ze strany pracovníka o zlepšení již vykonávaných činností a následně aktivuje u něj zájem k vyššímu výkonu, tvůrčí a vyšší kvalitě. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 128)

Hygienické faktory mohou vyvolat neuspokojení, pokud se neuspokojí v dostatečné míře. Zároveň tyto faktory nepůsobí na pracovníka motivačně, i když může dojít k jejich uspokojení. Porvazník (2011, s. 301) ve své knize Celostný manažment, deset hygienických faktorů: systém řízení organizace, způsob kontroly, vztahy s vedoucím, pracovní podmínky, výdělek, vztahy se spolupracovníky, životní styl, vztahy s podřízenými, pracovní postavení a jistota v zaměstnání.

Hygienické faktory jsou podmínky, ve kterých pracovník pracuje a které ovlivňují jeho spokojenost či nespokojenost. Herzberg do této kategorie zařadil i plat. Dle jeho názoru se plat jen krátkou dobu projevuje motivačně, pak se stává faktorem hygienickým. V případě nedodržení (např. nevyplacená mzda) se může stát zdrojem nespokojenosti zaměstnanců vedoucího až k možnému konfliktu. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 128-129)

Tab. 1. Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb (Veber, 2009, s. 115)

MOTIVUJÍCÍ FAKTORY	UDRŽOVACÍ FAKTORY
dosažení cíle	podniková politika a správa
uznání	vztahy s nadřízenými, kolegy a podřízenými
povýšení	plat
sama práce (míra zajímavosti, tvůrčí charakter)	jistota práce
možnost osobního růstu	životní styl
odpovědnost (samostatnost)	pracovní podmínky
dosažení úspěchu	postavení

Dle mého názoru jsou udržovací faktory v oblasti veřejné správy na dobré úrovni. Naopak motivující faktory dle této teorie jsou potlačovány striktně stanovenými zákony, předpisy a směrnicemi a to v případě povýšení, míře odpovědnosti. Pracovní místa podřízených zaměstnanců jsou spíše rutinního charakteru a mají velmi malou míru různorodosti.

3.1.5 McGregorova teorie X a Y

Teorie X a Y byla publikována v roce 1960 v práci „The Human Side of Enterprise“ od autora Douglase McGregora. Vychází ze dvou přístupů manažerů ke svým spolupracovníkům. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 118 - 119)

Dle toho, ke které kategorii člověk inklinuje, se pro něj práce stává zdrojem uspokojení a vykonává ji dobrovolně, nebo je pro něj zdrojem stresu a vyhýbá se jí. (Veber, 2009, s.116)

Teorie X vychází z následujícího předpokladu:

- člověk nemá rád svou práci, pokud možno, vyhýbá se jí,
- za práci mu musí být nabídnuta odměna,
- v případě nesplnění práce hrozba trestem,
- lidé dávají přednost řízení a kontrolování své práce. (Veber, 2009, s. 115)

Teorie Y :

- lidé rádi pracují, práce jim přináší potěšení,
- řídí a kontrolují se sami,
- vyhledávají odpovědnost,
- projevuje se u nich tvořivost. (Veber, 2009, s. 115)

Zda vedoucí pracovník použije přístup X nebo Y záleží na tom, jaký typ organizace řídí.

Adair (2004, s. 46) uvádí, že lidé spadající do kategorie X, mají velmi malý zájem o organizaci ve které pracují, musí být poháněni strachem a hrozbami s vidinou získání finančních odměn, tzv. metoda cukru a biče.

Tam, kde jsou cíle jednotlivce propojeny s cílem organizace, se uplatňuje teorie Y. Na této teorii můžeme spatřit, že potřeby jednotlivce a organizace jsou neslučitelné. (Adair, 2004, s. 47)

Myslím si, že v oblasti veřejné správy nelze jednoznačně určit, která teorie je více využívána, jsou zde uplatňovány jak prvky z teorie X, tak i z teorie Y. Důvodem, proč se tak děje, je dle mého názoru přesně stanovená náplň práce. Větší odpovědnost a tvořivost je spíše dána vedoucím úředníkům.

3.1.6 Japonská teorie Z

Tato teorie vznikla na základě japonských zkušeností. Základem je rozlišení, jak jsou jednotliví pracovníci uspokojeni na různých úrovních. Nejnižší úroveň je spojena s jistotou celoživotního zaměstnání. Střední úroveň je spojena se sociálními jistotami zaměstnanců. Nejvyšší úroveň je spojena s přebíráním zodpovědnosti a plnou účastí na rozhodování a zajišťování příznivého průběhu pracovních podmínek a procesu. (Porvazník, 2010, s. 202-203)

3.2 Teorie zaměřené na proces

V těchto teoriích se klade důraz na psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci, a také na základní potřeby. Jsou známé jako kognitivní (poznávací) teorie, jelikož se zabývají tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí a způsoby, jak jej interpretují a chápou. Tyto teorie mohou být pro manažery užitečnější než teorie potřeb, protože poskytují realističtější vodítka pro metody motivování lidí. Jedná se o teorie očekávání, dosahování cílů, volby chování a pocit spravedlnosti. (Armstrong, 1999, s. 302)

3.2.1 Vroomova teorie očekávání

Tato kognitivní teorie vyšla ve Vroomově díle „Work and Motivation“ v roce 1964. Každý jedinec upřednostňuje jiné cíle, hodnotí možnosti jejich dosažení. Základem této teorie je přesvědčení, že se jedinec chová takovým způsobem, který jej nasměruje k vytyčenému cíli. Věří ve své vlastní schopnosti, že je schopen cíle dosáhnout. Je zde důležité poukázat na fakt, že pokud člověk nevěří ve své schopnosti, nebo není v souladu s tím, co má dělat, nemůže být ani motivován. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 132-133)

Armstrong (1999, s. 305) k teorii očekávání uvádí, že se jedná o přesvědčení, kdy po určitém činu bude následovat konkrétní výsledek. Odpovídající výsledek se dostavuje dle síly očekávání. Motivace mezi výkonem a výsledkem funguje tehdy, když je mezi nimi vzájemný vztah. Může se jednat o peněžní motivy ve formě odměny, kdy zaměstnanec vynaloží své úsilí pouze v případě, že za úsilím stojí slíbená odměna.

Tureckiová (2004, s. 62-63) nazývá vynaložené úsilí, které vede k dosažení cíle, motivační silou. Jedinec musí být přesvědčen, že cíl je reálný a musí být pro jedince zajímavý. Čím více je pro jedince cíl zajímavý, tím více vynakládá jedinec úsilí k jeho dosažení a tím více lze očekávat, že cíle bude dosaženo. Žádoucím cílem může být pro pracovníka vyšší plat, postup v práci, profesní rozvoj či seberealizace.

Tato teorie je v sektoru veřejné správy spojována se zvyšováním odborné kvalifikace či oblastí profesního rozvoje. Splněním jistých podmínek či zkoušek může být zaměstnanec zařazen do vyššího platového stupně či převeden na zodpovědnější práci.

3.2.2 Adamsova teorie spravedlnosti

Teorie spravedlnosti vznikla v letech 1963-1965, je nazývána teorií spravedlivé odměny. Základním východiskem u této teorie je zkušenost, že zaměstnanci se velmi často porovnávají se svými kolegy. Hodnotícím kritériem je pro ně pracovní pozice, výkon a odměna. Tu považují za „spravedlivou“ tehdy, pokud je jejich osobní odměna v porovnání s jejich vynaloženými náklady stejná jako odměna kolegy ve srovnání s jeho vynaloženými náklady. Do svých nákladů si zaměstnanci započítávají své zkušenosti, dosažené vzdělání, pracovní podmínky. (Vodáček a Vodáčková, 2006, s. 135)

Hodnocením, porovnáváním sebe samého, nebo jiného pracovníka může vést v konečném důsledku k pocitům spravedlnosti či nespravedlnosti. (Porvazník, 2010, s. 203)

Adamsova teorie spravedlnosti je však někdy kritizována s tím, že se hodnotí vzájemná závist pracovníků než snaha o jejich spravedlnost. Je tedy v kompetencích manažera přistupovat při zvyšování mezd a odměn objektivně, tedy tak, aby sledoval a porovnával dosažený výkon svých zaměstnanců a vyvaroval se tím případných negativních reakcí ze strany podřízených pracovníků. (Vodáček a Vodáčková, s. 135)

3.3 Teorie veřejné správy

Public Service Motivation je teorie, která je známá pod zkratkou PSM. Jedná se o teorii zaměstnanců ve veřejné správě, kterou se od roku 1990 zabývají autoři Perry a Wise. Perry (1990, s. 370-371) tvrdí, že je odlišné motivovat zaměstnance veřejné správy od zaměstnanců jiných. Velký důraz kladou na motivaci úředníků. Tvrdí, že tato motivace má vliv na chování úředníků. Na základě výzkumu, který prováděli, shrnuli vliv motivace na chování úředníků do 3 tvrzení:

- čím vyšší je individuální motivace úředníka k práci ve veřejném sektoru, tím více bude vyhledávat členství v organizaci veřejné správy,
- individuální výkon pracovníka je tím vyšší, čím je vyšší jeho úroveň motivace k práci,

- organizace, ve kterých pracují lidé s vysokou úrovní motivace, nepotřebují k řízení individuálního výkonu využívat zvýhodněných pobídek k práci. (Perry a Wise, 1990, s. 370-371)

Teorie chování má však mnoho podob. Osobní hodnoty jedince jsou tzv. motivační filtry, pomocí kterých motivační procesy fungují. Člověk je jedinečný v mnoha směrech, ovlivněn sociálními vlivy a mechanismy. (Perry a Hondeghem, 2008, s. 73)

Výzkum motivace, který byl proveden v Evropě v letech 2002 – 2004 přinesl informaci, že atraktivním aspektem dnešní doby je tzv. „kvalita života“. Lidé jsou toho názoru, že pokud jde o kombinaci práce a rodiny nebo možnosti vzdělání a osobního rozvoje, tak je sektor veřejné správy více pružnější. Na základě toho přináší více výhod a je pro lidi více motivující než sektor soukromý. (Perry a Hondeghem, 2008, s. 3)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŮSOBNOST A POSTAVENÍ MĚÚ LUHAČOVICE A ANALÝZA JEHO MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Pro zjištění jakým způsobem je uplatňována motivace na MěÚ Luhačovice, je potřeba seznámit se nejdříve s platnými právními předpisy, které jsou závazné jak pro zaměstnavatele, tak pro zaměstnance MěÚ. Z legislativního pohledu je stěžejní řídit se Zákoníkem práce a zákonem č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků. Tyto zákony jsou dle potřeb zaměstnavatele doplněny organizačním řádem, pracovním řádem a směrnicemi.

4.1 Působnost a postavení MěÚ

Městský úřad Luhačovice je od roku 2003 výkonným orgánem státní správy a samosprávy. Postavení a působnost MěÚ upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. Výkon státní správy v přenesené působnosti se řídí zvláštními zákony. MěÚ plní úkoly v oblasti samostatné působnosti dle § 35 zák. č. 128/2000 Sb., i v přenesené působnosti, což upravuje § 66 zák. č. 128/2000 Sb., o obcích. (Město Luhačovice, 2012, s. 3)

4.1.1 Oblast samostatné působnosti

V oblasti samostatné působnosti plní úřad úkoly uložené radou města a zastupitelstvem města a zabezpečuje plnění usnesení rady města a zastupitelstva města. Po odborné stránce usměřuje příspěvkové organizace a organizační složky, které město zřídilo, tj. Technické služby, Městský dům kultury Elektra, Základní škola, Sportovní centrum Radostova, Materská škola, Dům dětí a mládeže a Městská knihovna. Napomáhá komisím a výborům zřízených radou města a zastupitelstvem města v jejich činnosti. (Město Luhačovice, 2012, s. 3)

4.1.2 Oblast přenesené působnosti

V oblasti přenesené působnosti vykonává úřad státní správu ve správním obvodu určeném právním předpisem v rozsahu stanoveném dle § 61, 64 a 66 zákona o obcích. Krajský úřad vykonává vůči obcím metodickou a odbornou činnost.

MěÚ Luhačovice je podle § 13 zákona č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností, pověřeným obecním úřadem pro obce: Biskupice, Dolní Lhota, Horní Lhota, Ludkovice, Luhačovice, Podhradí, Pozlovice, Sehradice a Slopné.

Podle § 26 zákona č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí s pověřeným obecním úřadem a správních obvodů obcí s rozšířenou působností, obcí s rozšířenou působností pro obce Biskupice, Bohuslavice nad Vlárí, Dolní Lhota, Horní Lhota, Lipová, Ludkovice, Luhačovice, Petrůvka, Podhradí, Pozlovice, Rudimov, Slavičín, Sehradice, Slopné, Šanov. (Město Luhačovice, 2012, s. 3)

4.2 Organizační struktura

MěÚ tvoří starosta, místostarosta, tajemník a další zaměstnanci města zařazení do MěÚ.

Organizační struktura je schématicky zobrazena v příloze P III.

Tajemníka do funkce jmenuje a odvolává starosta se souhlasem ředitele Krajského úřadu. Ze své činnosti je odpovědný starostovi. Je nadřízený všem pracovníkům MěÚ a plní funkci statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních předpisů. (Město Luhačovice, 2012, s. 4)

MěÚ se člení na **odborníky**, které zřizuje a ruší rada města. Na úřadu je celkem 7 odborů. Patří mezi ně:

- odbor správní,
- odbor finanční,
- odbor správy majetku,
- odbor stavební,
- odbor dopravy,
- odbor životního prostředí,
- odbor sociální. (Město Luhačovice, 2012, s. 5)

4.2.1 Postavení, práva a povinnosti vedoucích odborů

Každý odbor má v čele vedoucího úředníka, který je jmenován a odvoláván do funkce radou města na návrh tajemníka. Je nadřízený všem pracovníkům odboru, řídí a hodnotí jejich práci, kontroluje plnění úkolů a odpovídá za jejich včasnost a kvalitu. Informuje podřízené pracovníky o důležitých skutečnostech nezbytných pro jejich činnost, koordinuje práci odboru a spolupracuje s ostatními vedoucími pracovníky. Vymezuje práva, povinnosti a odpovědnost podřízených pracovníků tak, aby bylo zajištěno plynulé plnění úkolů. Operativně vymezuje vzájemné zastupování pracovníků tak, aby bylo zajištěno plynulé

plnění úkolů i v nepřítomnosti pracovníka. Pečuje o soustavné zvyšování odborné úrovně svých podřízených a současně dbá na dodržování jejich pracovní kázně. Po zhodnocení pracovních výsledků a v souladu s platovými předpisy navrhuje platové úpravy a mimořádné odměny. Na základě požadavků starosty a místostarosty nebo tajemníka se zúčastňuje zasedání rady města a zastupitelstva města. (Město Luhačovice, 2012, s. 8)

4.2.2 Práva a povinnosti pracovníků

Pracovníci MěÚ zařazení do jednotlivých odborů mají povinnost navzájem spolupracovat v rámci problematiky, která spadá do jejich působnosti. V rozsahu své pracovní náplně vykonávají státní správu na svěřeném úseku. Zabezpečují plnění usnesení zastupitelstva města a rady města, zajišťují řádné hospodaření se svěřenými prostředky. (Město Luhačovice, 2012, s. 8)

4.3 Nástroje hmotné motivace

Nástrojem hmotné motivace nejsou jen finanční prostředky, které v podobě platu, osobního příplatku a odměn, jsou poskytovány zaměstnancům. Do této oblasti zahrnujeme dovolenou, možnost čerpání výhod z fondu sociálních a kulturních potřeb, příspěvek na penzijní pojištění.

4.3.1 Plat, osobní příplatek, příplatky za vedení

Výše platu se pro zaměstnance MěÚ řídí nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v souladu s § 122 a následně Zákoníku práce a je přesně stanovena platovým výměrem. (Město Luhačovice, 2008, příloha č. 2)

Osobní příplatek je určen dle § 131 Zákoníku práce a příplatek za vedení je určen § 124 Zákoníku práce. (Město Luhačovice, 2008, příloha č. 2)

4.3.2 Odměny

Odměňování podřízených zaměstnanců navrhuje příslušný vedoucí odboru vedoucímu úřadu podle rozsahu, významu a kvality splněných úkolů. (Česko, 2006, s. 3176)

4.3.3 Dovolená

Výše dovolené na zotavenou činí pro zaměstnance 25 pracovních dnů za kalendářní rok. Řídí se ustanovením § 211 Zákoníku práce. Začátkem roku předkládá zaměstnanec plán

čerpání dovolené, přičemž je doporučeno, aby dovolená byla čerpána alespoň jedenkrát v délce 10 pracovních dnů v daném kalendářním roce. (Město Luhačovice, 2008, příloha č. 2)

4.3.4 Fond FKSP

Fond kulturních a sociálních potřeb je účelový peněžní fond, ze kterého jsou zaměstnancům hrazeny výdaje na sociální a kulturní potřeby. Příděl do fondu je ve výši 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mezd. Město Luhačovice vede finanční prostředky na samostatném účtu. Z fondu jsou čerpány finanční prostředky dle schváleného rozpočtu sociálního fondu následovně:

- dar k životním výročí 50 let a 60 let je stanoven formou dárkového šeku v celkové hodnotě 1500 Kč,
- dar při prvním odchodu do starobního důchodu nebo plného invalidního důchodu v celkové hodnotě 2 000 Kč,
- příspěvek na rekreace (rehabilitace, tuzemské i zahraniční zájezdy), na kulturu, tělovýchovu a sport. Pokud zaměstnanec nemá zájem, další možností je zakoupit si poukázky Flexi Pass. Poukázky lze využít na nákup zboží v lékárně, optice atd. Nevylučuje se ani možnost kombinace jednotlivých nabídek. Stanovené plnění je ve výši 3 000 Kč pro každého zaměstnance.
- příspěvek na stravování hrazený ze sociálního fondu se poskytuje denně ve výši 14 Kč na jednoho zaměstnance. Zaměstnavatel zajišťuje obědy na Lázeňském hotelu Palace, Střední odborné škole nebo si lze zakoupit Gastro pasy, které jsou akceptovány v restauracích. (Město Luhačovice, 2013, s. 1-2)

4.3.5 Penzijní připojištění

Pokud má zaměstnanec uzavřeno penzijní připojištění, je možno využít příspěvku od zaměstnavatele. Ten poukazuje jednotlivci částku ve výši 300 Kč měsíčně na příslušný účet u penzijního fondu. Výhodou je, že úřad nepřispívá jen na vybrané fondy, částku je možno poukazovat na kterýkoliv penzijní fond v České republice. (Město Luhačovice, 2008)

4.4 Nástroje nehmotné motivace MěÚ

Formy nehmotné motivace jsou v oblasti motivace velmi důležitým prvkem. Tento typ motivace však není na první pohled vnímán pracovníky jako jeden z motivačních faktorů. Hraje však velmi důležitou roli pro osobní rozvoj pracovníků, kvalifikační růst, slouží k udržení dobrého klimatu na pracovišti.

4.4.1 Etický kodex

Etický kodex je závazný pro všechny zaměstnance MěÚ. Je členěn do deseti částí následovně:

- dle základního ustanovení vykonává zaměstnanec svou práci ve shodě s Ústavou České republiky, zákony a jinými obecně platnými právními předpisy,
- výkon veřejné správy je službou veřejnosti. Zaměstnanec je povinen vykonávat ji na vysoké odborné úrovni, kterou si studiem průběžně prohlubuje,
- zaměstnanec jedná korektně s ostatními zaměstnanci i se zaměstnanci jiných orgánů veřejné moci a veřejné správy,
- zaměstnanec je loajální k nadřízeným zaměstnancům, vytváří příznivé klima, v němž minimalizuje neetické situace,
- zaměstnanec nepřipustí, aby došlo ke střetu jeho soukromých zájmů se zájmy veřejnými,
- při výkonu veřejné správy jedná zaměstnanec nestranně,
- zaměstnanec nevyžaduje a nepřijímá dary, služby ani žádná jiná plnění,
- zaměstnanec nevyužívá výhody vyplývající z jeho postavení,
- zaměstnanec dodržuje zásady osobního i telefonického jednání s veřejností,
- zaměstnanec dodržuje zásady chování a vystupování ve vztahu k občanům a veřejnosti.

Účelem Kodexu je pojmenování a podpora žádoucích standardů chování zaměstnanců města tak, jak je veřejnost oprávněna od zaměstnanců města ve veřejné správě očekávat. (Město Luhačovice, 2009, s. 1-3)

4.4.2 Pružná pracovní doba

Stanovená týdenní pracovní doba zaměstnanců města je 40 hodin. Pro zaměstnance byla v roce 2007 stanovena pružná pracovní doba. Při pružné pracovní době si zaměstnanec volí sám začátek, případně i konec pracovní doby v jednotlivých dnech. Mezi tyto úseky je vložena základní pracovní doba, kdy má zaměstnanec povinnost být na pracovišti. Začátek základní pracovní doby byl stanoven na 7:30 hodin. Konec základní pracovní doby je v úřední dny pondělí a ve středu v 17:00 hodin, ostatní dny ve 14:30 hodin. Vyrovnávací období při pružném rozvržení pracovní doby bylo stanoveno v délce čtyř týdnů. (Město Luhačovice, 2007, s. 1-2)

4.4.3 Porady zaměstnanců

K zabezpečení úkolů a pro nezbytnou informovanost vedoucích i ostatních pracovníků MěÚ svolávají starosta, místostarosta, tajemník, vedoucí odborů, v případě potřeby i pracovníci pověřeni vedením, pracovní porady. Porady jednotlivých odborů jsou svolávány dle potřeb vedoucího odboru. (Město Luhačovice, 2012, s. 7)

4.4.4 Vzdělávání a průběžné školení

Vzdělávání úředníků je upraveno v zákoně č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávného celku. V rámci vzdělávání má každý pracovník vypracován plán osobního vzdělávání s výhledem na tři roky. Při nástupu do zaměstnání absolvuje každý zaměstnanec vstupní vzdělávání, poté se účastní průběžného vzdělávání. Zvláštní odbornou způsobilost jsou povinni úředníci prokázat do 18 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru na MěÚ, jehož předmětem je správní činnost, pro kterou je tato způsobilost vyžadována. Povinnost podrobit se ověření zvláštní odborné způsobilosti se vztahuje i na vedoucí úředníky a vedoucí odborů. (Česko, 2002, s. 6603-6605)

V současné době je MěÚ zařazen do projektu „Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice“. Cílem projektu je zlepšení kvality řízení a managementu MěÚ prostřednictvím zefektivnění vzdělávání, odborné přípravy a rozvoje zaměstnanců úřadu. Projekt je financován z prostředků Evropského sociálního fondu prostřednictvím Operačního programu Lidské zdroje a zaměstnanost a státního rozpočtu ČR. (Město Luhačovice, ©2013)

4.4.5 Dohoda o zvýšení kvalifikace

Zaměstnanci, kteří se rozhodnou studovat při zaměstnání v rámci svého oboru, mohou požádat zaměstnavatele o uzavření smlouvy „Dohoda o zvýšení kvalifikace“. Podmínky, za kterých je možno smlouvu uzavřít se řídí § 230 až § 235 Zákoníku práce. Výhodou je úhrada vybraných finančních prostředků v rámci studia či nárok na studijní volno. Od zaměstnance je naopak vyžadováno setrvání u zaměstnavatele po sjednanou dobu. (Česko, 2006, s. 3197)

5 ANALÝZA ÚROVNĚ MOTIVAČNÍHO SYSTÉMU

Cílem motivačního systému bylo zjistit, jakými způsoby je uplatňována motivace, jakých nástrojů, principů a metod je využíváno na Městském úřadu Luhačovice. Zvolenou metodou bylo dotazníkové šetření, stanovení hypotéz a ověření jejich pravdivosti. Mezi oslovené respondenty byli zahrnuti všichni vedoucí jednotlivých odborů s podřízenými pracovníky a tajemník úřadu. Pro přesnější náhled na danou problematiku byly sestaveny dva typy dotazníků. Dotazník č. I byl rozdán všem zaměstnancům, kteří pracují na pozici úředníka. Dotazník č. II byl určen tajemníku úřadu, vedoucím úředníkům včetně zástupných osob, které jsou určeny pro zástup vedoucího odboru v případě jeho nepřítomnosti.

Dotázaní respondenti značili své odpovědi dle uvedených instrukcí v dotazníku křížkem, případně číslicí. Vybírali z jedné či více možností, případně seřazovali nabízené možnosti dle svých priorit.

Vzhledem k tomu, že průzkum uplatňování motivace na Městském úřadu Luhačovice nebyl nikdy proveden, bylo toto téma pro všechny zaměstnance zajímavé. Po dohodě s vedoucím úřadu jsem dotazník rozdala vedoucím úředníkům, kteří zajistili následnou distribuci všem svým podřízeným pracovníkům. Sběr dotazníků trval jeden týden. Dotazník byl anonymní, po vyplnění byl odevzdáván do zapečetěné krabice. Všichni se se zájmem zapojili do vyplnění dotazníku s tím, že po konečném vyhodnocení budou rádi znát výsledky. Tento zájem se projevil v návratnosti, neboť se vrátilo 100 % rozdaných dotazníků.

5.1 Stanovení hypotéz

Pro adekvátní posouzení, jakými způsoby je uplatňována motivace na MěÚ Luhačovice, byly stanoveny následující hypotézy:

Hypotéza 1. Nejdůležitějším motivačním faktorem je pro většinu zaměstnanců jistota práce.

Hypotéza 2. Nejdůležitějším motivačním nástrojem nadřízených je finanční ohodnocení.

Hypotéza 3. Systém pochval a uznání vedoucími pracovníky k větší motivaci podřízených není využíván.

Hypotéza 4. Nejméně motivujícím faktorem je pro úředníky náplň práce.

5.2 Vyhodnocení dotazníků

Celkový počet oslovených respondentů byl 53. Dotazník č. I byl rozdán 38 pracovníkům. Dotazník č. II byl předán 15 pracovníkům. Po ukončení dotazníkového šetření bylo vyhodnoceno, že se vrátilo zpět 53 dotazníků, což je 100 % návratnost. Tento ukazatel je na maximum, z čehož vyplývá, že údaje, které byly zjištěny lze v tomto případě pokládat za velmi objektivní.

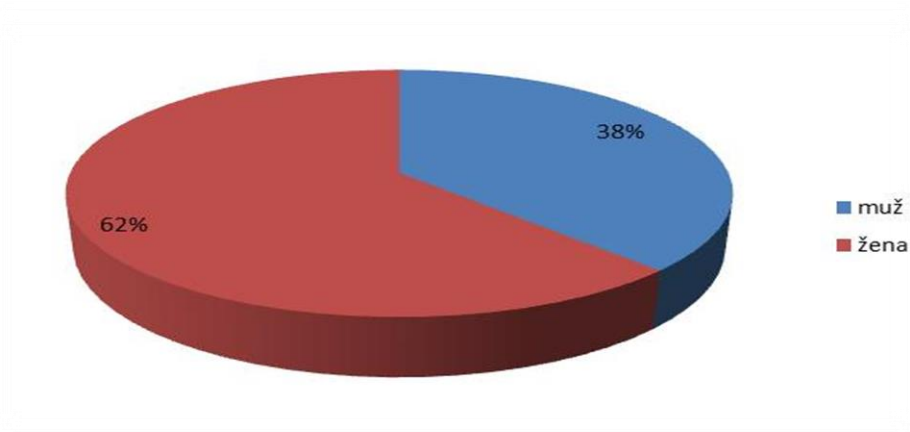
Pro zpracování dat byl použit program MS Excel verze 2007. Otázky byly vyhodnoceny pomocí relativní či absolutní četnosti a následně zpracovány do tabulky či grafu pro větší názornost.

5.2.1 Základní údaje

V první části dotazníku respondenti vyplňovali základní údaje, které se týkaly jejich pohlaví, věku a doby, po kterou pracují na úřadu.

Otázka č. 1

Z první otázky vyplývá, že na MěÚ Luhačovice pracuje z celkového počtu 53 respondentů 30 žen a 23 mužů. Z výšečového grafu je patrné, že převaha žen je v tomto případě vyšší o 24 %. Pro zkoumanou oblast jsou tato data odpovídající, neboť se jedná o kancelářskou práci, která je vyhledávaná především ženami.

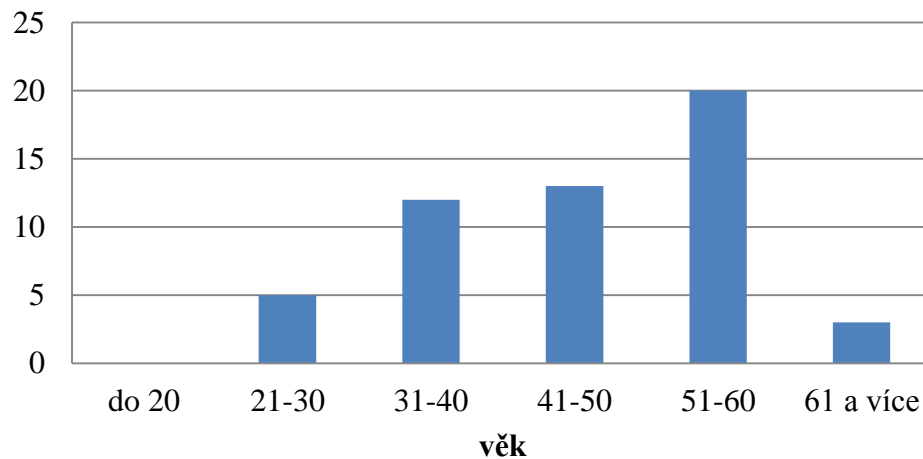


Obr. 3. Rozdělení respondentů dle pohlaví

Otázka č. 2

Pomocí druhé otázky bylo zjišťováno, jak je rozložena věková struktura jednotlivých zaměstnanců. Nejvíce je zastoupena kategorie ve věku 51 – 60 let. Z níže uvedeného obrázku můžeme dále vyčíst, že do 20 let věku nepracuje na MěÚ žádný zaměstnanec. Tři osoby

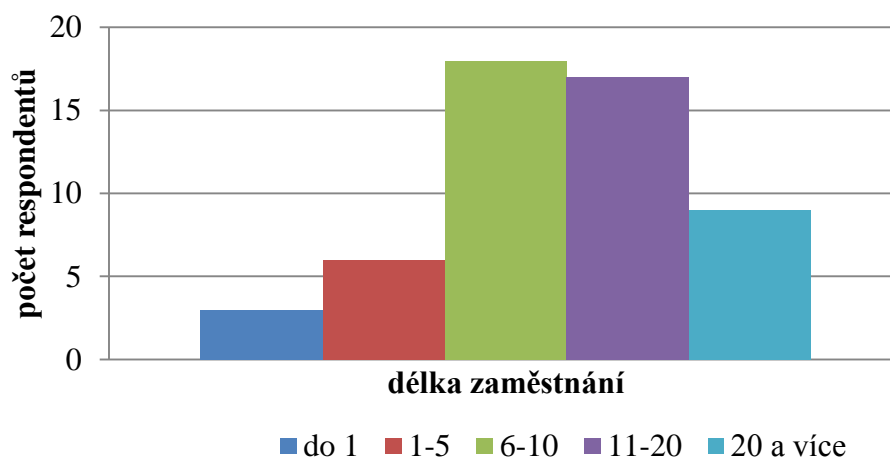
jsou ve věku nad 60 let, z čehož vyplývá, že během několika let mají nárok na starobní důchod. Kategorie ve věku 31 – 40 let a 41- 50 let byla zastoupena přibližně stejným počtem osob.



Obr. 4. Rozdělení respondentů dle věku

Otázka č. 3

Třetí otázkou byla analyzována doba, po kterou zaměstnanci pracují na úřadu. Do konečného výsledku, který je dobře zřetelný z grafu, se promítla změna zákona, kdy kompetence jednotlivých okresních úřadu přešly na obce s rozšířenou působností. Tímto krokem došlo také k navýšení počtu zaměstnanců, kteří byli z výše uvedeného důvodu přijati. V současné době tvoří největší skupinu s dobou 6-10 let. Fluktuace zaměstnanců je na MěÚ velmi malá, což je patrné dle počtu pracovníků, kteří pracují na úřadu a jsou zařazeni v kategoriích délky zaměstnání 11-20 let, 20 a více let.



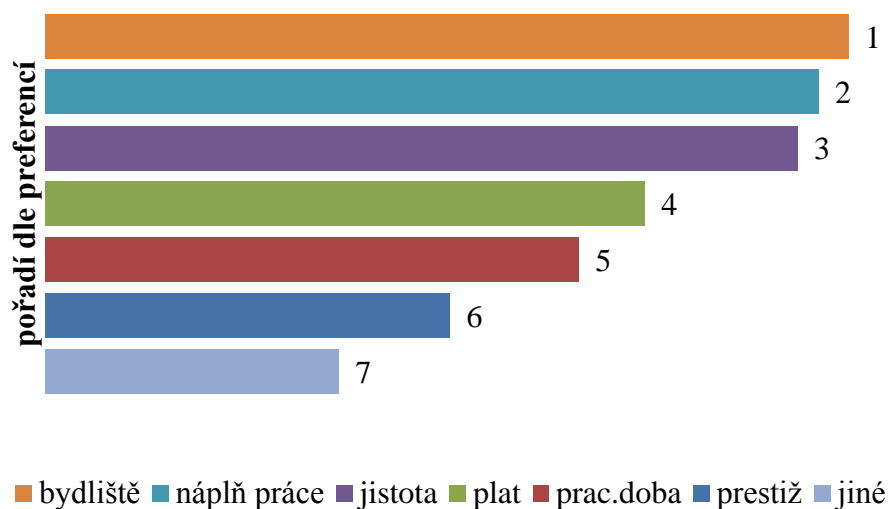
Obr. 5. Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání

5.2.2 Druhy a metody motivace

V následující části dotazníku byly zjišťovány druhy a metody motivace, které jsou na MěÚ Luhačovice uplatňovány.

Otázka č. 4

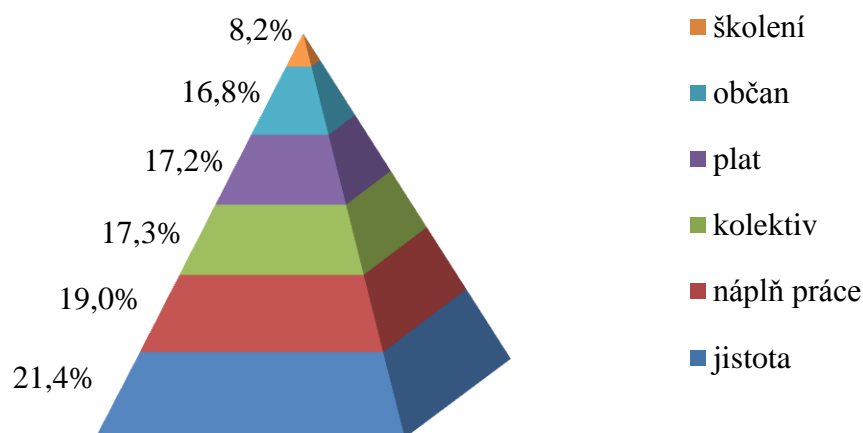
Čtvrtou otázkou bylo zjištěno, co vede zaměstnance k rozhodnutí pracovat na úřadu. Jednotlivé možnosti byly seřazeny dle míry důležitosti. Z grafu je zřejmé, že pracovní místo v blízkosti bydliště je pro většinu zaměstnanců prioritou. Plat se umístil až na čtvrtém místě, z čehož vyplývá, že tento faktor není pro úředníky motivujícím prvkem. Velmi zajímavý náhled, proč se někteří zaměstnanci rozhodli pro práci na úřadu, nám vypovídá kritérium s názvem „jiné“. Mezi důvody patřily: znalost řešené problematiky v oboru, nové poznatky, zkušenosti, nový směr vzdělávání, nutná změna zaměstnání, příjemné pracovní prostředí, práce v kanceláři, možnost pracovat ve státní správě.



Obr. 6. Motivační faktory pro práci ve veřejném sektoru

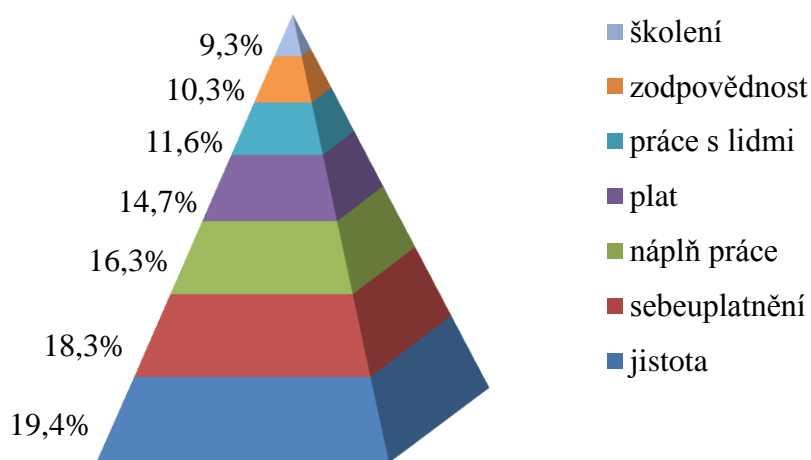
Otázka 5

Tato otázka zkoumala, které faktory jsou pro úředníky v současné době nejvíce motivující. Dle míry důležitosti bylo seřazeno pořadí hodnot. Na prvním místě se umístila s 21,4 % jistota zaměstnání, náplň práce byla druhá 19 %, třetí místo obsadila potřeba být součástí kolektivu se 17,3 %, plat byl motivujícím faktorem na místě čtvrtém ve výši 17,2 %, spokojený občan 16,8 %. Nejméně důležité a motivující je pro zaměstnance současné školení a vzdělávání s hodnotou 8,2 %.



Obr. 7. Současné motivační faktory pro úředníky MěÚ

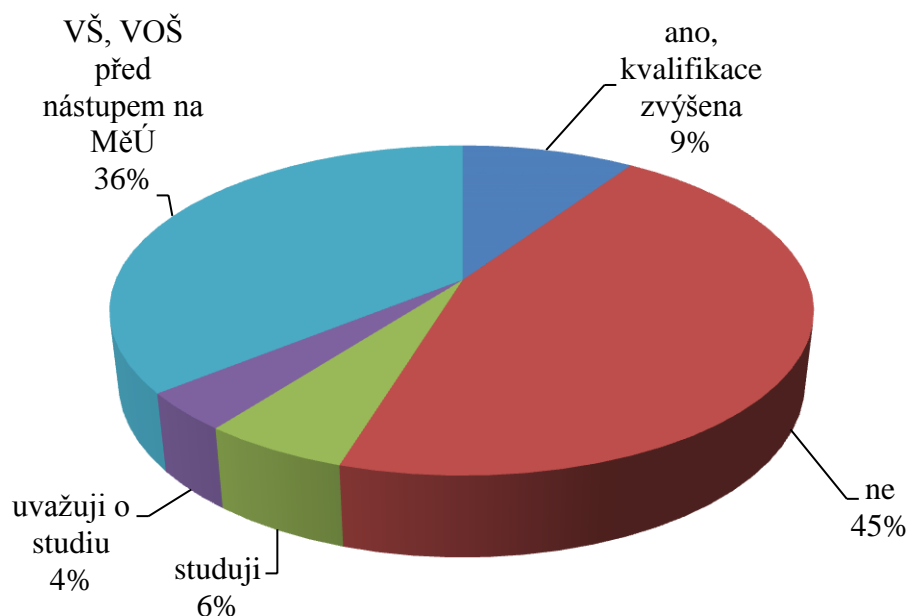
Tato otázka byla šetřena i z pohledu vedoucích úředníků. Ti však měli uvedeny jiné motivující faktory. Jejich potřeby jsou však nastaveny velmi podobně. Na prvním místě se umístila jistota zaměstnání, druhá byla potřeba sebeuplatnění, dále náplň práce a plat. Na pátém místě se umístila práce s lidmi, u které bylo očekáváno, že se umístí na prvních třech místech, neboť je to faktor, který je velmi důležitý pro práci vedoucího úředníka při řízení a práci s kolektivem. Zodpovědnost a školení skončily na posledních místech.



Obr. 8. Současné motivační faktory pro vedoucí úředníky MěÚ

Otázka 6

Otázka č. 6 zjišťovala, zda si zaměstnanci v průběhu zaměstnání zvyšují kvalifikaci. Bylo vyhodnoceno, že před nástupem do práce mělo vysokoškolské vzdělání 19 zaměstnanců, což je 36 %. Ti si až na jednoho pracovníka kvalifikaci nezvyšovali. V průběhu zaměstnání si studiem zvýšilo kvalifikaci dalších 5 pracovníků, tato oblast je zastoupena pouze 9 %. 3 pracovníci studují, tj. 6 %. 2 respondenti v dotazníku uvedli, že o možnosti studovat uvažují. Z pohledu uplatňování vnitřní motivace je kladně hodnoceno, pokud se zaměstnanec rozhodne studovat v oboru, rozšiřovat si své znalosti. Bohužel 45 % dotázaných o studiu neuvažuje a nemá zájem. Pokud budeme odpovídat na otázku, kolik pracovníků si zvýšilo kvalifikaci v průběhu zaměstnání, je to pouze 24 %. Zbývajících 76 % dotázaných neprojevílo o studium zájem.



Obr. 9. Vnitřní motivace z pohledu osobního rozvoje

Otázka 7

Otázkou bylo v obou dotaznících šetřeno, jak velkou míru důležitosti přiřkládají zaměstnanci tomu, zda jsou součástí pracovního kolektivu. Dle Herzbergovy teorie patří pracovní kolektiv mezi hygienické udržovací faktory. V případě, že by zaměstnanec přestal vycházet se svými kolegy, bylo by to pro něj demotivujícím faktorem.

To si uvědomují i zaměstnanci, neboť na otázku proč tomuto faktoru přiřkládají důležitost, byly jejich odpovědi následující:

- v práci trávíme třetinu života,

- naše činnosti jsou provázané,
- překonávání překážek je snadnější,
- lepší spolupráce,
- pracovní pohoda bez stresu,
- dochází k větší spokojenosti v zaměstnání,
- dobré vztahy se odráží i v kvalitě práce, vedou k lepšímu zvládnání pracovních úkolů,
- kolektiv podává vyšší výkon.

Otázka 8 – Dotazník II

V návaznosti na otázku sedmou byla v dotazníku určeném vedoucím úředníkům a jejich zástupným osobám analyzována oblast řízení a rozvoje pracovního kolektivu. Více jak polovina dotázaných pokládá tuto oblast za neustálý rozvoj schopností a znalostí. 33 % respondentů se přiklonilo k odpovědi, že je to pro ně přínosem z důvodu nových zkušeností s jednotlivci a kolektivem. 13 % respondentů nemá na tuto oblast čas z důvodu vytíženosti. Tato otázka je z pohledu vnitřní motivace vedoucích úředníků velmi důležitá. V návaznosti na dobře řízený a motivovaný kolektiv se projevuje nejen spokojenost úředníků, ale i jejich přístup k práci.

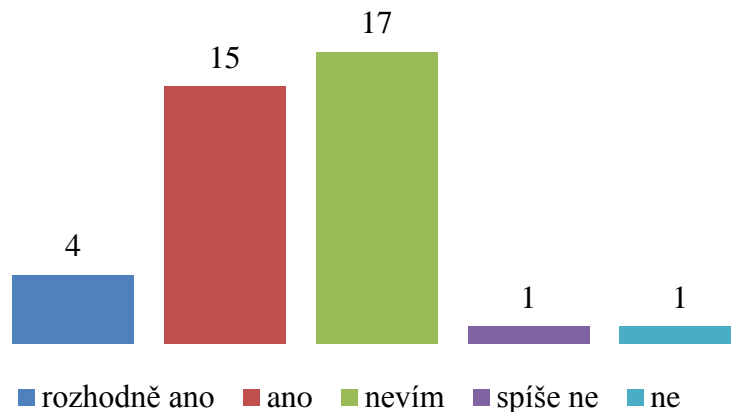
Tab. 2. Řízení a rozvoj pracovního kolektivu

Otázka: Řídit, rozvíjet a vést pracovní kolektiv pokládám za		
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
rutinní záležitost	0	0%
přínos nových zkušeností s jednotlivci i kolektivem	5	33%
neustálý rozvoj schopností a znalostí	8	54%
z důvodu vytíženosti nemám na tuto oblast čas	2	13%
Celkem	15	100%

Otázka 8 – Dotazník I

V dotazníku pro úředníky bylo zjištěno, zda je vykonávaná práce pro ně zajímavá. Pro polovinu zaměstnanců je tato práce zajímavá. Bohužel druhá polovina úředníků se nedokáza-

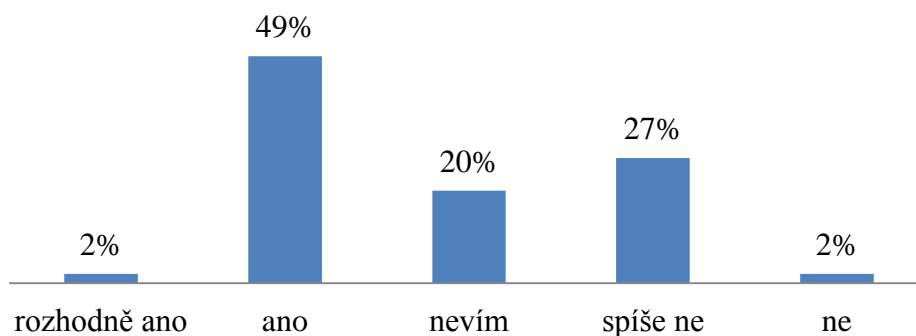
la k otázce vyjádřit a přiklonila se k odpovědi „nevím“. Jeden respondent odpověděl „spíše ne“ a jeden „ne“. Z odpovědí je patrné, že postupem času se práce může stát pro část zaměstnanců rutinní záležitostí a nenacházejí v ní nové a motivující prvky.



Obr. 10. Spokojenost úředníků s náplní práce

Otázka 9

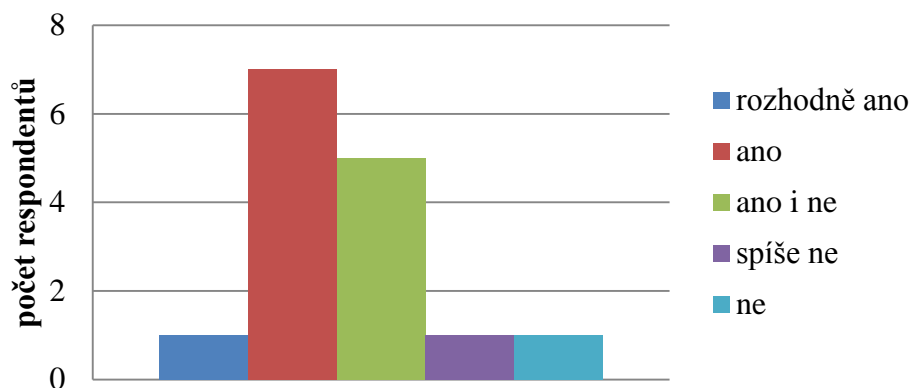
Otázka 9 byla shodná v obou dotaznících. Zaměstnancům byla položena otázka, zda si myslí, že je jejich práce náležitě ohodnocena. Opět se zde promítly dva pohledy na zkoumanou otázku. Celkem 49 % dotázaných respondentů je s ohodnocením své práce spokojeno. 20 % respondentů označilo odpověď „nevím“, tudíž tuto otázku nebyli schopni adekvátně posoudit. 27 % dotázaných osob uvedlo „spíše ne“ a 2 % odpovědělo „ne“. Z toho vyplývá, že téměř 30 % zaměstnanců není spokojeno s finančním ohodnocením. Zde se do výsledku šetření promítá striktně stanovená výše platu dle vykonávané práce a počtu odpracovaných let.



Obr. 11. Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením práce

Otázka 10 – Dotazník II

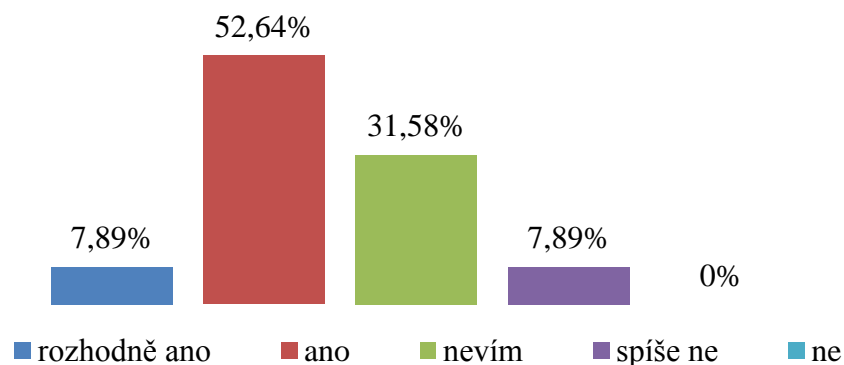
Desátá otázka zjišťovala, zda vedoucí pracovníci delegují na své podřízené úkoly a povinnosti. Z grafu je patrné, že tuto možnost vedoucí úředníci využívají. 5 dotázaných respondentů se přiklonilo k odpovědi „ano i ne“. Z toho vyplývá, že tuto možnost také využívají, ale pravděpodobně ne všechny úkoly lze delegovat. 1 respondent označil odpověď „spíše ne“ a 1 respondent uvedl „ne“.



Obr. 12. Využívání delegace úkolů jako jedna z forem motivace

Otázka č. 10 – Dotazník I

Respondenti při vyplňování této otázky byli dotázáni, zda by v zaměstnání uvítali více kompetencí. Z grafu lze konstatovat, že dotázaní pracovníci by většinou rádi tuto možnost uvítali. 8 % respondentů odpovědělo „rozhodně ano“ a 53 % „ano“, což je poměrně velké zastoupení. 32 % se přiklonilo k odpovědi „nevím“ a 8 % „spíše ne“. Myslím si, že pokud by bylo této možnosti využíváno, vzrůstala by u pracovníků větší zainteresovanost při řešení jednotlivých úkolů, která by následně vedla k větší zodpovědnosti při práci.



Obr. 13. Odpovědnost za vykonávanou práci z pohledu úředníka

Otázka 11

V obou dotaznících byla respondentům položena následující otázka: „Pokud byste dostali pracovní nabídku s vyšším platem, ale menší jistotou práce, neboť by se jednalo o soukromý sektor, přijali byste ji?“

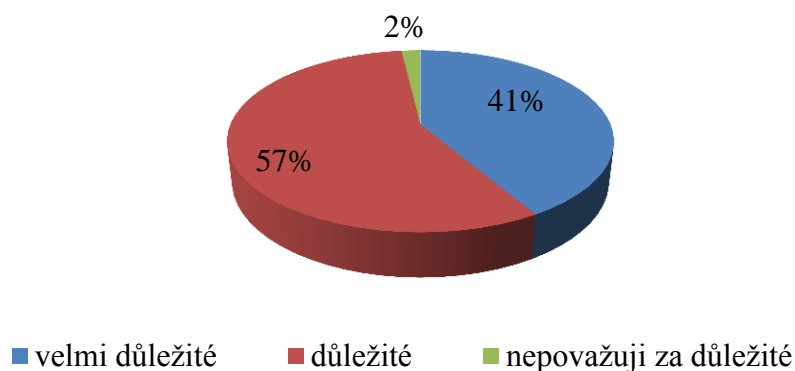
Tab. 3. Zájem o práci v soukromém sektoru

Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost
ano, rád	4	7,5%
musel bych si to promyslet, veřejný sektor mi nabízí větší jistotu	38	71,7%
vyšší plat není rozhodující	11	20,8%
Celkem	53	100%

Touto otázkou bylo potvrzeno, že veřejný sektor nabízí mnohem větší jistotu zaměstnání. 71,7 % respondentů by si muselo rozmyslet, zda by dali přednost vyšší nabídce platu před jistotou práce. Pro 20,8 % dotázaných není plat rozhodující, tudíž se potvrdilo, že finanční stránka není pro úředníky motivujícím faktorem, pouze 7,5 % respondentů by pracovní nabídku do soukromého sektoru přijalo.

Otázka 12

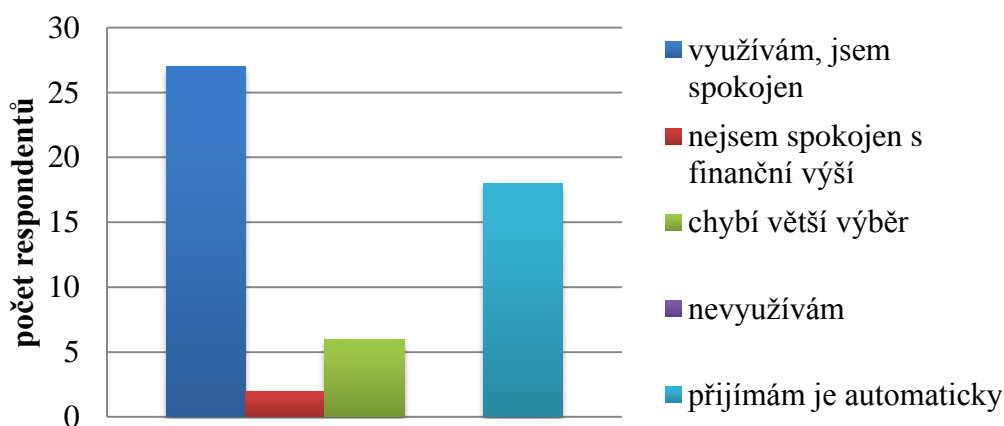
Otázkou bylo v obou dotaznících analyzováno, jak velkou důležitost přiřkládají zaměstnanci formám hmotné motivace. Bylo zjištěno, že 22 zaměstnanců což je 41 % dotázaných, přiřkládá formám hmotné motivace, jakými jsou plat, osobní ohodnocení, odměny, příspěvek na stravování „velkou důležitost“. Pro dalších 30 osob jsou výše uvedené formy hmotné motivace „důležité“, ale nejsou pro ně prioritou. Tato oblast je zastoupena 57 %. Pouze 2 % respondentů označilo odpověď „nepovažuji za důležité“.



Obr. 14. Míra důležitosti základních forem hmotné motivace

Otázka 13

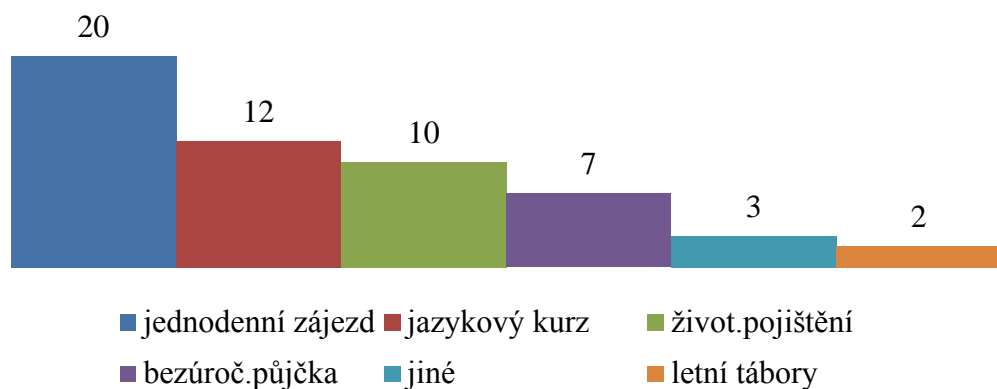
Formy hmotné motivace v podobě zaměstnaneckých benefitů, které zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům, byly hodnoceny v obou dotaznících poměrně kladně. Bylo zde zkoumáno, zda zaměstnanci tyto benefity využívají, jak jsou s nimi spokojeni, jestli je nabídka dostatečná nebo jim chybí větší rozmanitost a zda hodnota finanční částky, ve které jsou benefity poskytovány, je dostačující. Jedná se o úhrady na penzijní pojištění, příspěvek na rekreační účely, příspěvek na kulturu, sport, masáže, úhradu nákladů na zvýšení kvalifikace. 27 osob využívá tuto možnost a je spokojeno, pouze 2 osoby nejsou spokojeny s finanční částkou, kterou zaměstnavatel přispívá. 18 respondentů nabídky využívá, ale přijímá ji automaticky, z čehož vyplývá, že pro 34 % dotázaných respondentů nejsou formy hmotné motivace motivátorem. Vzhledem k tomu, že 6 dotázaných odpovědělo, že jim chybí rozmanitost, bylo by dobré navrhnout nové možnosti, které by byly pro zaměstnance zajímavější a více motivující.



Obr. 15. Spokojenost respondentů s nabízenými formami hmotné motivace

Otázka 14

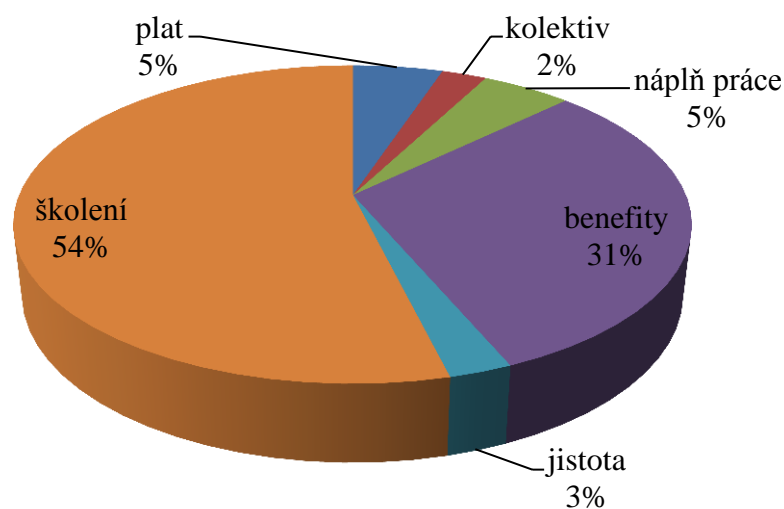
Touto otázkou bylo šetřeno, o které nově nabízené možnosti v rámci hmotné motivace by měli zaměstnanci zájem. Největší zájem byl mezi respondenty o jednodenní zájezdy. Dále by zaměstnanci uvítali možnost úhrady jazykových kurzů. Úhrada životního pojištění se umístila na místě třetím. Pod pojmem jiné, což bylo uvedeno pouze ve třech případech, měli respondenti zájem o společné akce kolektivu dvakrát ročně. Zájem o úhradu letních táborů pro děti zaměstnanců byla minimální.



Obr. 16. Zájem respondentů o další formy hmotné motivace

Otázka 15

V dotazníku I, jenž je určen úředníkům, byla položena otázka, které z nabízených forem motivace nejsou pro ně důležité. Z výšečového grafu lze vyčíst, že nejméně motivujícím faktorem je pro úředníky v 54 % školení. Následují zaměstnanecké benefity ve výši 31 %. V dotazníku II byli vedoucí úředníci dotázáni, zda si myslí, že pobídky uvedené v otázce 12 a 13, mezi kterými jsou zaměstnanecké benefity, jsou vnímány zaměstnancem jako jedna z forem motivace. 86 % dotázaných odpovědělo „ano“, 14 % s tímto výrokem nesouhlasilo. I když vedoucí úředníci pokládají tento faktor za velmi motivující prvek, z pohledu podřízených pracovníků tomu tak není. Plat je pro zaměstnance důležitý, pouze pro 5 % dotázaných respondentů není motivujícím faktorem. Zaměstnanci tomuto faktoru přikládají velkou důležitost, což vyplývá i z otázky 12.



Obr. 17. Druhy nemotivujících motivačních faktorů

Otázka 16

Otázkou 16 bylo zjišťováno, jakým způsobem je uplatňována na MěÚ vnější motivace v podobě pochval. Dle odborné literatury je tato forma motivace jednou z neúčinnějších, dokáže zaměstnance náležitě motivovat a povzbudit. Z hlediska ekonomické stránky je nejlevnější, neboť nic nestojí. Stačí jen zaměstnance pochválit ve vhodnou chvíli za konkrétní úkol.

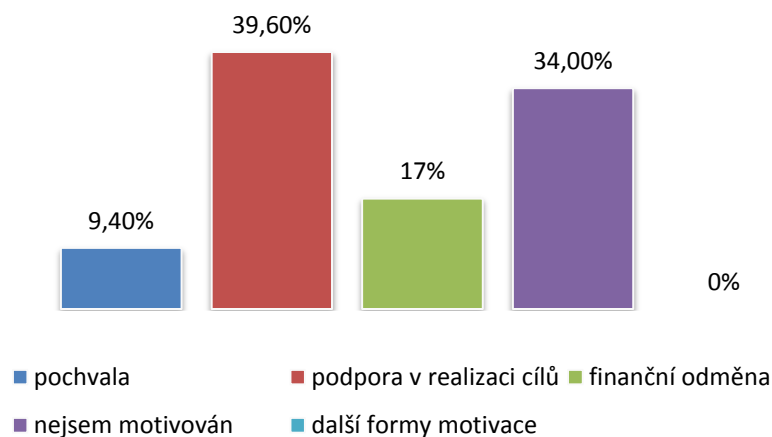
Odpovědi, které byly vyhodnoceny, jsou uvedeny v níže uvedené tabulce a vypovídají o tom, že úředníci ani jejich vedoucí se s touto s touto formou motivace moc neseťkávají, což označilo 83,1 %. Pouze 9,4 % respondentů se setkává často a 7,5 % dotázaných se neseťkává vůbec, ale v případě pochvaly vedoucím by byli potěšeni.

Tab. 4. Pochvala jako vnější forma motivace

Otázka: Když vás vedoucí pochválí, je to pro Vás více jako odměna?			
Odpověď	Absolutní četnost	Relativní četnost	
velmi často	0	0%	
často	5	9,4%	
moc neseťkávám	44	83,1%	
vůbec, ale potěšilo by mě to	4	7,5%	
Celkem	53	100%	

Otázka 17

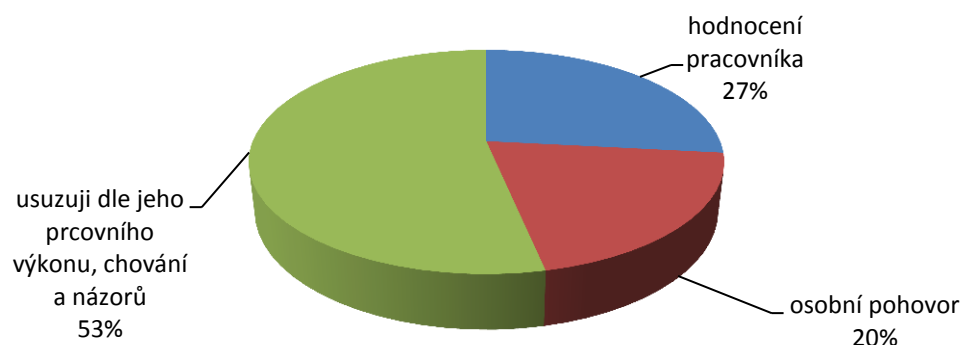
Otázkou č. 17 bylo zkoumáno, jaké způsoby uplatňují vedoucí pracovníci k motivaci svých podřízených. 39,6 % respondentů uvedlo, že je jejich vedoucí podporuje v realizaci vlastních cílů, což následně vede k růstu osobnosti a větší motivaci zaměstnance. Dále lze vyčíst, že 34 % úředníků není motivováno vůbec. Tento ukazatel je poměrně vysoký a odkrývá nám slabé stránky motivace na MěÚ. 17 % je motivováno finanční odměnou a 9,4 % dotázaných je motivováno pochvalou, čímž se nám potvrzuje i odpověď v otázce 16, kdy stejný počet respondentů se s formou pochval setkává často. Z toho vyplývá, že pokud vedoucí pracovník chválí své podřízené, působí to jako dobře zvolený motivátor.



Obr. 18. Způsoby motivace vedoucích pracovníků

Otázka 18 – dotazník II

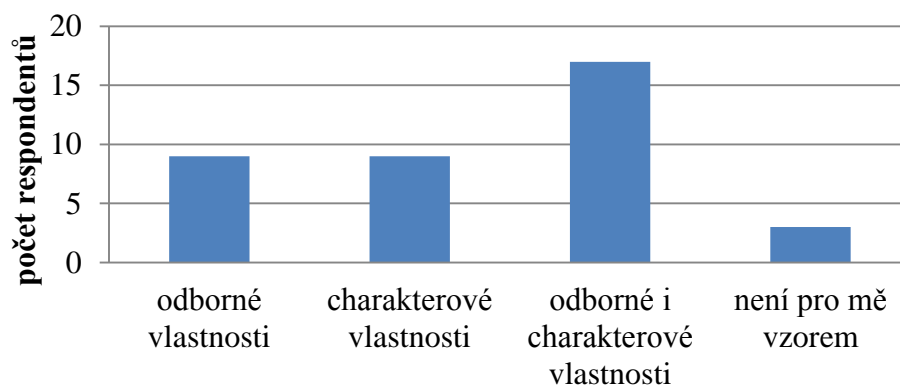
Otázka zjišťovala možnosti, které vedoucí úředníci využívají pro odhalení silných a slabých stránek zaměstnance. Způsoby, kterými vedoucí úředníci zjišťují silné a slabé stránky zaměstnance, jeho vnitřní motivaci a cíle, kterých chce zaměstnanec dosáhnout, jsou patrné z grafu. 20 % vedoucích úředníků využívá ke zjištění osobní pohovor, 27 % využívá metody hodnocení pracovníka. 53 % dotázaných usuzuje dle jeho pracovního výkonu, chování a názorů. Tento způsob může být velmi vypovídající, neboť chování a pracovní výkon zaměstnance lze sledovat, aniž by o tom byl pracovník informován. Z mého pohledu by bylo vhodné využívat všech možností, které byly v dotazníku nabídnuty, aby byl celkový pohled objektivní.



Obr. 19. Nástroje pro zjištění míry vnitřní motivace úředníků

Otázka 18 – dotazník I

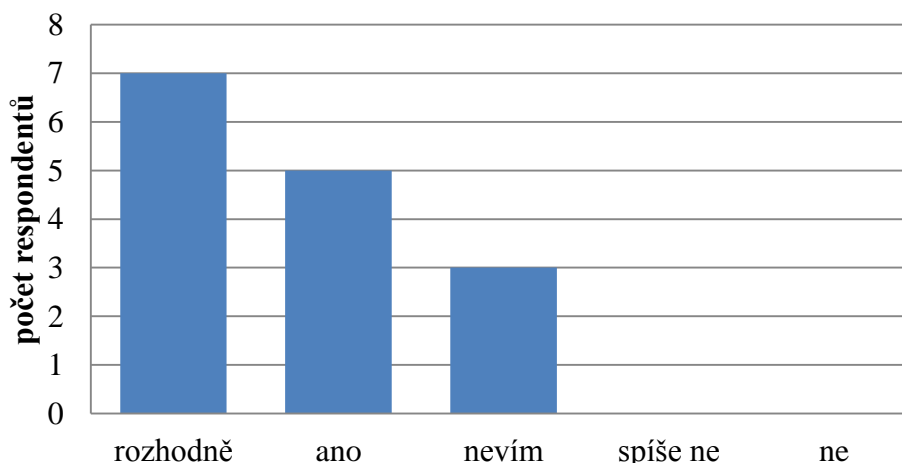
Otázkou bylo zjišťováno, zda si zaměstnanci váží svého vedoucího pracovníka, zda je pro ně vzorem. 17 respondentů odpovědělo, že si váží charakterových, ale i odborných znalostí svého nadřízeného. Tato informace je kladně hodnocena, protože pokud vedoucí pracovník splňuje tyto předpoklady, dokáže svým příkladem a osobností motivovat pracovní kolektiv. 9 respondentů si váží pouze charakterových vlastností, stejný počet osob si váží jen odborných znalostí. Pro 3 osoby není vedoucí pracovník vzorem.



Obr. 20. Osobnost vedoucího z pohledu podřízených pracovníků

Otázka 19 – Dotazník II

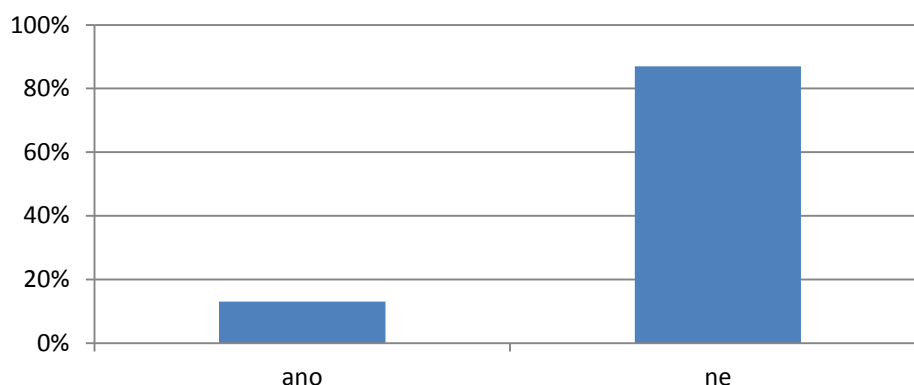
Otázkou bylo šetřeno, zda se vedoucí úředníci ztotožňují s názorem, že motivovaný pracovník lépe vykonává svou práci, je méně nemocný a vychází s kolektivem. Na základě odpovědí bylo zjištěno, že většina vedoucích úředníků s názorem souhlasí. Z 15 respondentů odpovědělo 7 „rozhodně ano“, 5 „ano“, 3 dotázaní označili odpověď „nevím“. Odpovědi „spíše ne“ a „ne“ nebyly uvedeny.



Obr. 21. Kladný přínos motivace na výkon pracovníka

Otázka 19 – dotazník I

Otázkou bylo zjišťováno, zda je pracovník informován vedoucím úředníkem, zda v případě obdržení odměny ví, za co odměnu obdržel. Z grafu lze vyčíst, že 87 % dotázaných není informováno. Pouze 13 % odpovědělo na otázku „ano“. Pokud vedoucí úředník motivuje zaměstnance formou odměn, je nutné, aby byla poskytnuta i zpětná vazba a zaměstnanec věděl, zda dostává odměny v plné výši nebo je pod hranicí průměru. Dalším důležitým prvkem je informace, za co odměny obdržel.



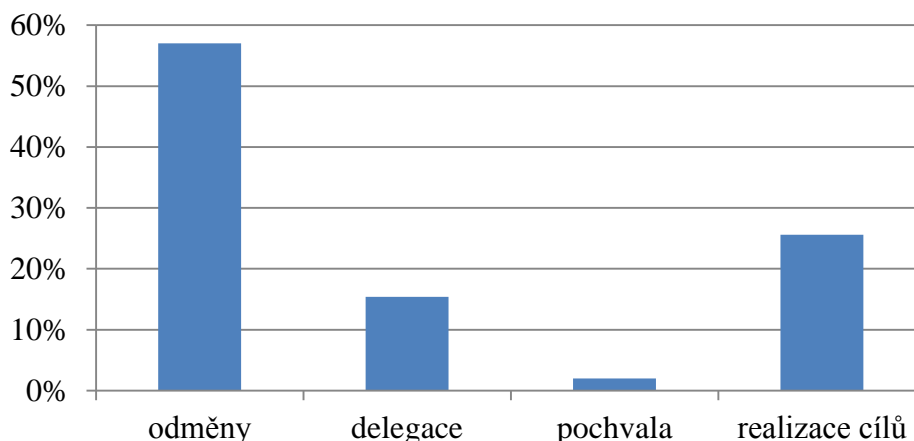
Obr. 22. Informace k poskytovaným odměnám

Otázka 20 – dotazník I

Na otázku 19 navazuje otázka 20, kdy je respondent tázán, zda v případě, že není vedoucím pracovníkem náležitě informován, by pro něj tato informace byla důležitá. Z celkového počtu 33 pracovníků, kteří na předchozí otázku odpověděli „ne“ je pro 31 osob tato informace důležitá. 2 pracovníci tuto informaci za důležitou nepokládají.

Otázka 20 – dotazník II

Otázkou bylo šetřeno, jakých nástrojů využívají vedoucí úředníci k motivaci pracovníka. 57 % využívání k motivaci odměny. 25,6 % podporuje pracovníky v realizaci cílů, 15,4 % se snaží motivovat pracovníky delegováním úkolů. 2 % vedoucích úředníků se snaží motivovat formou pochval.



Obr. 23. Formy motivace vedoucích úředníků

Otázka 21 – dotazník I

Otázka byla zaměřena na to, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pružnou pracovní dobou. Z tabulky je patrné, že zaměstnanci jsou převážně spokojeni a pružná pracovní doba jim vyhovuje. 12 respondentů odpovědělo „rozhodně ano“, 16 dotázaných „ano“. Odpověď „ano i ne“ byla zaznamenána u 7 osob, 3 odpověděli spíše ne.

Tab. 5. Spokojenost s pružnou pracovní dobou

Otázka:		
Jste rád, že můžete využívat pružnou pracovní dobu?		
Odpověď	absolutní četnost	relativní četnost
rozhodně	12	31,58%
ano	16	42,10%
nevím	7	18,43%
spíše ne	3	7,89%
ne	0	0%
Celkem	38	100,00%

Otázka 21 – dotazník II

V dotazníku pro vedoucí pracovníky byla šetřena otázka ohledně motivačního programu. Bylo zjištěno, že motivační program není na MěÚ vypracovaný. 2 respondenti jej nepovažují za důležitý. 13 dotázaných, což je 87 % respondentů uvedlo, že motivační program vypracovaný není, ale shodli se, že by měl mít součástí vnitro-organizačních směrnic.

5.3 Vyhodnocení hypotéz

1. *Nejdůležitějším motivačním faktorem je pro většinu zaměstnanců jistota zaměstnání.*

Tato hypotéza byla potvrzena. V dotazníku I bylo zjištěno, že jistota zaměstnání je nejdůležitějším motivačním faktorem pro 21,4 % úředníků. Tato otázka byla položena i v dotazníku II, jenž jen určen vedoucím úředníkům a jejich zástupným osobám. Opět se potvrdilo, že hypotéza je pravdivá. Jistotu zaměstnání umístili na první místo, motivující je pro 19,4 % dotázaných vedoucích úředníků.

2. *Nejdůležitějším motivačním nástrojem nadřízených je finanční ohodnocení.*

Byla potvrzena hypotéza, že vedoucí úředníci využívají k motivaci svých podřízených finanční odměnu. Tuto možnost jako jednu z forem motivace využívá 57 % dotázaných respondentů. Percentilové zastoupení dalších motivačních nástrojů, které jsou vedoucími úředníky využívány, je blíže specifikováno v otázce 20, v dotazníku II. Jedná se o podporu v realizaci cílů, delegaci jednotlivých úkolů a pochvalu.

3. *Systém pochval a uznání vedoucími pracovníky k větší motivaci podřízených pracovníků není využíván.*

Hypotéza byla potvrzena. Podřízení pracovníci uvedli, že se s formou pochval neseťkávají, což uvedlo 83,1 % dotázaných. 7,5 % uvedlo, že se neseťkávají vůbec. Z výsledků vyplývá, že hypotéza je evidentně signifikantní i bez použití sofistikovanějšího statistického aparátu.

4. *Nejméně motivujícím faktorem je pro úředníky náplň práce.*

Hypotéza nebyla potvrzena. V dotazníku I určeném úředníkům bylo vyhodnoceno, že pro dotázané respondenty není nejméně motivujícím faktorem náplň práce. Ta není motivující pouze pro 5 % dotázaných. Nejméně motivujícím faktorem je současné vzdělávání a s tím související školení. Celkově se k této odpovědi přiklonilo 54 % respondentů. Percentilové zastoupení dalších faktorů, které nejsou pro zaměstnance motivující, jsou uvedeny v otázce 15.

6 STANOVISKA A DOPORUČENÍ NA ZVÝŠENÍ VLIVU MOTIVACE PŘI PLNĚNÍ ÚKOLŮ

Na základě provedeného empirického výzkumu bylo zjištěno, jaké motivační nástroje jsou uplatňovány na MěÚ Luhačovice. Dle výsledků z dotazníkového šetření lze konstatovat, že není využívána pouze jedna z metod či druhů motivace. Do konečného zjištění se promítá fakt, že každý člověk je jedinečný, má nastaveny své cíle a potřeby dle svých preferencí a hodnot, které uznává.

Uplatňované metody motivace jsou následující:

- **Alderferova teorie** – promítá se do oblasti současné motivace zaměstnanců. V případě sestavení žebříčku motivujících faktorů není striktně dodržena Maslowova hierarchie potřeb, ale zaměstnanci volí své preference dle svých subjektivních vlivů v různém pořadí.
- **Maslowova teorie** – není využívána. Po sestavení žebříčku hodnot se potvrdilo uplatňování Alderferovy teorie.
- **McClellandova teorie** – vedoucí úředníci potvrdili uplatňování této teorie. Více jak polovina se shodla, že práce s kolektivem je pro ně rozvojem jejich schopností a znalostí, či přínosem nových zkušeností s jednotlivci i kolektivem. Tato teorie rozvíjí a motivuje vedoucí úředníky i z pohledu vnitřní motivace, učí je přijímat složitější úkoly, spolupracovat a dosahovat potřebného úspěchu a seberealizace.
- **Herzbergova teorie** – mezi hygienické faktory patří dle Herzberga potřeba být součástí pracovního kolektivu, dobré vztahy na pracovišti, vztahy s vedoucím i kolektivem. Tento faktor považují všichni zaměstnanci za velmi důležitý, neboť si uvědomují, že pokud by došlo k narušení vztahů na pracovišti, působilo by to na výkon jejich práce a celkovou atmosféru na pracovišti demotivačně. Dalším prvkem, který může působit ne zrovna motivujícím způsobem, je výše platu. Ten je ve veřejném sektoru stanoven nařízením vlády dle odpracovaných let a výší dosaženého vzdělání v závislosti na práci, která je vykonávána. Již se zde nepromítá faktor, zda je práce odvedena dobře a odpovídá snaze, která je zaměstnancem do výkonu práce vkládána.
- **McGregorova teorie** – stanovenou náplní práce a danými kompetencemi je ze všeobecného pohledu využívána metoda X. Zaměstnanec vykonává práci, kterou má

určenou dle pracovního zařazení. Vedoucím úředníkům se nabízí možnost delegovat na své podřízené pracovníky další úkoly. Této varianty využívají. Pro pracovníky je to přínosem, neboť rozvíjí jejich potenciál, nabízí se jim možnost prověřit si své znalosti. Jejich práce se pak stává méně rutinní. Z pohledu McGregorovy teorie motivace uplatňují vedoucí úředníci delegováním úkolů i řízení typu Y.

- **Vroomova teorie** – bylo zjištěno, že i úředníci si kladou cíle, kterých chtějí dosáhnout. Zvýšením odborné kvalifikace je možno dosáhnout profesního rozvoje, vyššího platu či seberealizace.
- **Adamsova teorie spravedlnosti** – není uplatňována. Zaměstnancům není známá výše odměn ostatních pracovníků, tudíž nejsou schopni adekvátně posoudit, zda dostávají odměny ve stejné výši jako jejich kolega či ne.

Uplatňované druhy motivace:

- **hmotná** – plat, odměny, zaměstnanecké benefity. Bylo zjištěno, že zaměstnanecké benefity přijímají někteří zaměstnanci automaticky, tudíž nejsou pro ně motivujícím faktorem. Dále bylo zjištěno, že ze strany zaměstnanců by byl zájem o nově nabízené formy zaměstnaneckých benefitů v podobě jednodenních zájezdů, jazykových kurzů či úhrady životního pojištění. Zde bych doporučila obměnit stávající zaměstnanecké benefity či rozšířit nabídku o další možnosti, o které zaměstnanci projevili zájem. Tato informace je dotazníkovým šetřením zjištěna a lze ji v tomto případě po praktické stránce využít.

Odměny slouží z pohledu vedoucích pracovníků jako jedna z forem motivace. Zaměstnanci přikládají odměnám velkou důležitost. Nejsou však přijímány pracovníky jako jedna z forem motivace. Vedoucí pracovníci nevyužívají odměn jako jeden z nástrojů motivace. Chybí zde informace, za co odměny byly přiděleny. Další chybějící informací je, zda jsou odměny přiděleny v maximální výši, nebo v průměrné výši. Zaměstnanec zde nemá nastavenou zpětnou vazbu, jakým způsobem je jeho práce hodnocena. Tímto způsobem neplní odměny motivační funkci. Vzhledem k tomu, že zaměstnanci uvedli, že by tato informace byla pro ně důležitá, navrhuji vedoucím úředníkům, aby tento nedostatek odstranili a zaměstnance při obdržení odměn informovali.

- **nehmotná** – je uplatňována a využívána v podobě pružné pracovní doby, se kterou jsou zaměstnanci spokojeni. Velmi pozitivně hodnotím kladený důraz na dobré vztahy na pracovišti, protože je to jeden z motivačních faktorů, který je nezbytný pro dobré pracovní klima. Někteří pracovníci, kteří nastoupili do zaměstnání se středoškolským vzděláním, využívají možnosti rozšířit si své dosažené vzdělání studiem na vysoké škole. Zvýšení kvalifikace je přínosem nejen pro zaměstnance, který se rozhodne studovat, ale i pro zaměstnavatele, neboť tím dochází k rozšíření odborných znalostí pracovníka. Tím je následně zvýšena kvalita a prestiž úřadu.
- **vnitřní** – polovina dotázaných úředníků je spokojena s vykonávanou prací, která je pro ně zajímavá a motivující. U druhé poloviny je motivace menší. Myslím si, že na tyto odpovědi má vliv rutinní charakter vykonávané práce. Vzhledem k tomu, že každý zaměstnanec má přiděleny kompetence k určité činnosti, stává se tato práce po delší době monotónní, málo různorodá a zaměstnance vnitřně nenaplňuje. Vnitřní motivace je spíše projevoována u vedoucích úředníků, kteří jsou na pozicích, kde mají možnost uplatnit se, rozvíjet, mají možnost prověřit své zkušenosti a znalosti.
- **vnější** – nalezneme ji v podobě delegování úkolů, ke kterým se zaměstnanci staví kladně, neboť někteří uvedli, že by uvítali i více kompetencí. Na základě tohoto výsledku by bylo dobré delegovat úkoly na podřízené pracovníky, splněním jednotlivých úkolů by vzrůstal jejich pocit úspěchu a byli by více motivováni. Tento typ motivace lze zahrnout mezi vnější motivaci vedoucím pracovníkem. Slabou stránkou se v nehmotné motivaci projevilo využívání pochval ze strany vedoucích pracovníků.

Na základě empirického výzkumu navrhuji níže uvedené doporučení k efektivnějšímu uplatňování motivace zaměstnanců MěÚ.

Vhodným a v současné době chybějícím prvkem je vypracovaný motivační program MěÚ, který by měl být součástí vnitřních strategických dokumentů. Dotazníkovým šetřením byla odhalena silná, ale i slabá místa z pohledu uplatňování motivace. Výše navrženým motivačním programem by byla slabá místa eliminována.

Motivační program je dokumentem, který by zvyšoval loajálnost úřadu z pohledu personální stránky. Vedoucí úředníci by měli v rukou motivační nástroj, který by vedl nejen k rozvoji podřízených pracovníků, ale i jich samotných. Dobře zvolený motivační program

úřadu by zvýšil u zaměstnanců jejich vnitřní motivaci, přinášel lepší pocit z vykonávané práce.

Je nutno si uvědomit, že práce úředníka je klasifikována jako služba občanům. Je vnímána veřejností a taktéž hodnocena z pohledu poskytovaných služeb, ochotných a vstřícných úředníků. Myslím si, že i v tomto případě může motivační program působit pozitivně a zvyšovat prestiž úřadu kvalitou poskytovaných služeb ve veřejné správě.

Je třeba mít na paměti, že motivační program plně nezaručuje automatickou motivaci všech pracovníků. Tento styl motivace nemusí platit pro všechny zaměstnance. Z tohoto důvodu si myslím, že pokud by motivační program byl využíván, je nutná aktivní spolupráce vedoucích úředníků, kteří by měli přistupovat k motivaci svých podřízených individuálně. I když tomu tak v dnešní době není, měla by práce vedoucího pracovníka být zaměřena hlavně na práci s lidmi, rozvíjet je, řídit a vést k vytyčenému cíli.

Pokud by byl motivační program zaveden, doporučila bych jej po určité době vyhodnocovat z důvodu zajištění zpětné vazby.

Dále bylo zjištěno, že nejméně motivujícím faktorem je pro zaměstnance současné školení a vzdělávání. Na základě výsledků z dotazníkového šetření doporučuji vedoucím pracovníkům, aby provedli analýzu současného vzdělávání. Je zde třeba zjistit důvody, které vedou pracovníky k negativnímu hodnocení. Nedostatkem může být tematické zaměření kurzů nebo nedostatek odborných školení. Spolupráce vedoucích pracovníků na sestavení osobního plánu rozvoje a vzdělávání je zde na místě. Tím, že se zaměstnanec bude podílet na sestavení osobního plánu, povede větší zainteresovanost zaměstnance k lepšímu přístupu při dalších školeních.

„Jen dobře motivovaný vedoucí úředník dokáže motivovat své podřízené.“

ZÁVĚR

S motivací se setkáváme nejen v soukromé sféře, ale i sféře veřejného sektoru. Je to oblast, která stojí jistě za povšimnutí. I když si to běžně neuvědomujeme, motivace se projevuje především v našem jednání, chování. Jsou to prvky, které běžně nevyhodnocujeme. Z ekonomického hlediska však víme, že lidský faktor je to nejcennější, čím firma či organizace disponuje. Mít zaměstnané pracovníky, kteří by byli spokojeni a podávali kvalitní pracovní výkon, je ideální představou každého manažera.

Byla napsána spousta knih českými i zahraničními autory ohledně motivace z pohledu managementu. Je to téma, které je neustále živé. Z mého pohledu však nestačí mít tyto knihy jen přečtené. Je potřeba provázat teoretické poznatky z praxí. Jedině tímto způsobem bude motivace uplatňována tak, aby byla efektivní. Význam a důležitost motivace neustále stoupá, neboť manažeři kladou na zaměstnance stále větší požadavky a nároky. Proto je v dnešní době běžnou součástí vnitřních dokumentů firmy motivační program, jenž je využíván jako jeden z nástrojů motivace. Potřeba motivace vzrůstá i ve veřejném sektoru. Tam však na rozdíl od zaměstnance soukromé sféry nemotivujeme k vyšším výkonům. Motivace je uplatňována tak, aby zaměstnanci zvyšovali prestiž úřadu svým jednáním, chováním, kvalitou poskytovaných služeb občanům. Kladen je důraz na to, aby si byl úředník vědom, že je od něj očekávána profesionalita.

Cílem mé bakalářské práce bylo zjistit, jakým způsobem je uplatňována motivace na Městském úřadu Luhačovice. V teoretické části jsem se věnovala metodám, druhům a principům motivace z pohledu managementu. Pečlivě jsem pročetla literaturu, na základě které jsem zpracovala literární rešerši, nastínila směry a teoretická východiska. V analytické části jsem pomocí dotazníkového šetření zjišťovala, jak jsou tyto prvky využívány na Městském úřadu. Stanovila jsem hypotézy, u kterých byla po vyhodnocení dotazníku ověřena jejich pravdivost. Jsem ráda, že praktická část vyvolala u zaměstnanců zájem, protože se mohli podělit o své názory a potřeby. Vyhodnocení dotazníku odhalilo informace, které byly doposud skryty, protože analýza uplatňování motivace nebyla doposud na úřadu provedena. V závěru práce jsem navrhla doporučení pro vypracování motivačního programu. Poznatky z praktické části budu na základě zájmu předávat vedoucímu úřadu. Věřím, že tyto informace nezůstanou bez povšimnutí a budou využity nejen jako podklad pro vypracování motivačního programu, ale i odstranění slabých míst, která byla při analýze odhalena.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa. ISBN 80-86851-00-1.
- [2] ARMSTRONG, Michael, 1999. *Personální management*. Praha: Grada. ISBN 80-7169-614-5.
- [3] ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10. vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.
- [4] AZCITATY.CZ. Azcitary.cz [online]. ©2009-2013 [cit. 2013-04-28]. Dostupné z: <http://azcitary.cz/pj-meyer/22277/>
- [5] BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ, 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. Vyd. 2., rozš. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-064-3.
- [6] ČESKO. Zákon č. 1 ze dne 28. prosince 1992 Ústava České republiky. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1992, částka 1, s. 1-16. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=1/1993&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouv
- [7] ČESKO. Zákon č. 128 ze dne 15. května 2000 zákon o obcích (obecní zřízení). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2000, částka 38, s. 1737-1764. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=128/2000&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [8] ČESKO. Zákon č. 312 ze dne 12. července 2002 zákon o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů). In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2002, částka 114, s. 6598-6612. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zakonu/SearchResult.aspx?q=312/2002&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [9] ČESKO. Zákon č. 262 ze dne 7. června 2006 zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84, s. 3146-3241. Dostupný také z: http://aplikace.mvcr.cz/sbirkazakonu/SearchResult.aspx?q=262/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [10] ČESKO. Nařízení vlády č. 564 ze dne 22. prosince 2006 o platových poměrech zaměstnanců ve veřejné službě a správě. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 184, s. 7706-7717. Dostupný také z:

- http://aplikace.mvcr.cz/sbirka-zako-nu/SearchResult.aspx?q=564/2006&typeLaw=zakon&what=Cislo_zakona_smlouvy
- [11] DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2158-3.
- [12] DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR, 2005. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. Praha: Grada. ISBN 80-247-1300-4.
- [13] FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. Computer Press. ISBN 8072263862.
- [14] FORSYTH, Patrick, 2009. *Jak motivovat svůj tým*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [15] HÁLEK, Vítězslav. *Prezentace ke cvičením z předmětu Základy managementu*. *Halek.info*. [online]. ©2013 [cit. 2013-04-05]. Dostupné z: <http://halek.info/www/prezentace/management-cviceni3/mngcv3-print.php?projection&l=06>
- [16] HENDRYCH, Dušan, 2009. *Správní věda: teorie veřejné správy*. 7. vyd. Praha: Wolters Kluwer ČR. ISBN 978-80-7357-458-1.
- [17] HOSPODÁŘOVÁ, Ivana, 2008. *Kreativní management v praxi*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1737-1.
- [18] KOCOUREK, Jiří, 2007. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-615-2.
- [19] MĚSTO LUHAČOVICE, 2007. *Organizační směrnice č. 6*. Luhačovice: Město Luhačovice
- [20] MĚSTO LUHAČOVICE, 2008. *Pracovní řád*. Luhačovice: Město Luhačovice
- [21] MĚSTO LUHAČOVICE, 2009. *Organizační směrnice č. 9*. Luhačovice: Město Luhačovice
- [22] MĚSTO LUHAČOVICE, 2012. *Organizační řád*. 3. aktualizované vydání. Luhačovice: Město Luhačovice

- [23] MĚSTO LUHAČOVICE, 2013. *Organizační směrnice č. 1*. Luhačovice: Město Luhačovice
- [24] MĚSTO LUHAČOVICE. *Systematickým vzděláváním k rozvoji zaměstnanců a kvalitě řízení Městského úřadu Luhačovice | Město Luhačovice* [online]. ©2013 [cit. 2013-04-21]. Dostupné z: <http://www.mesto.luhacovice.cz/26444n-systematickym-vzdelavanim-k-rozvoji-zamestnancu-a-kvalite-rizeni-mestskeho-uradu-luhacovice>
- [25] L. PERRY, James a Lois RECASCINO WISE. *The Motivational Bases of Public Service*. Public Administration Review. 1990, roč. 50, č. 5, s. 367-373. Dostupné z: <http://www.jstor.org/stable/976618>
- [26] PERRY, James L. and Annie HONDEGHEM, 2008. *Motivation in Public Management: The Call of Public Service*. New York: Oxford University Press. ISBN 978-0-19-923-403-5.
- [27] POMAHAČ, Richard a Olga VIDLÁKOVÁ, 2002. *Veřejná správa*. Praha: C.H. Beck. ISBN 80-7179-748-0.
- [28] PORVAZNÍK, Ján a Janka LADOVÁ, 2010. *Celostní management*. 4., přeprac. a dopl. vyd. Bratislava: IRIS. ISBN 978-80-89256-48-8.
- [29] PORVAZNÍK, Ján, 2011. *Celostný manažment*. Vyd. 5. Bratislava: Sprint dva. ISBN 978-80-89393-58-9.
- [30] PRŮCHA, Petr, 2007. *Správní právo: obecná část*. 7., dopl. a aktualiz. vyd. Brno: Masarykova univerzita. ISBN 978-80-210-4276-6.
- [31] TOMAN, Ivo, ©2010. *Motivace zvenčí je jako smrad*. Praha: Taxus International.
- [32] TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. ISBN 80-247-0405-6.
- [33] URBAN, Jan, 2008. *Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera*. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-2465-2.
- [34] URBAN, Lukáš, 2011. *Sociologie trochu jinak*. 2., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3562-7.
- [35] VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.

[36] VEDRAL, Josef, 2006. *Obecné principy organizace a činnosti veřejné správy*. Praha: Institut pro místní správu. ISBN: 80-86976-06-8.

[37] VODÁČEK, Leo a Oľga VODÁČKOVÁ, 2006. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-143-7.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MěÚ Městský úřad

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1. Proces motivace</i>	22
<i>Obr. 2. Maslowova hierarchie potřeb</i>	31
<i>Obr. 3. Rozdělení respondentů dle pohlaví.....</i>	49
<i>Obr. 4. Rozdělení respondentů dle věku</i>	50
<i>Obr. 5. Rozdělení respondentů dle délky zaměstnání</i>	50
<i>Obr. 6. Motivační faktory pro práci ve veřejném sektoru</i>	51
<i>Obr. 7. Současné motivační faktory pro úředníky MěÚ</i>	52
<i>Obr. 8. Současné motivační faktory pro vedoucí úředníky MěÚ.....</i>	52
<i>Obr. 9. Vnitřní motivace z pohledu osobního rozvoje</i>	53
<i>Obr. 10. Spokojenost úředníků s náplní práce.....</i>	55
<i>Obr. 11. Spokojenost zaměstnanců s finančním ohodnocením práce.....</i>	55
<i>Obr. 12. Využívání delegace úkolů jako jedna z forem motivace</i>	56
<i>Obr. 13. Odpovědnost za vykonávanou práci z pohledu úředníka</i>	56
<i>Obr. 14. Míra důležitosti základních forem hmotné motivace.....</i>	57
<i>Obr. 15. Spokojenost respondentů s nabízenými formami hmotné motivace</i>	58
<i>Obr. 16. Zájem respondentů o další formy hmotné motivace</i>	59
<i>Obr. 17. Druhy nemotivujících motivačních faktorů</i>	59
<i>Obr. 18. Způsoby motivace vedoucích pracovníků.....</i>	61
<i>Obr. 19. Nástroje pro zjištění míry vnitřní motivace úředníků.....</i>	61
<i>Obr. 20. Osobnost vedoucího z pohledu podřízených pracovníků</i>	62
<i>Obr. 21. Kladný přínos motivace na výkon pracovníka</i>	62
<i>Obr. 22. Informace k poskytovaným odměnám.....</i>	63
<i>Obr. 23. Formy motivace vedoucích úředníků</i>	64

SEZNAM TABULEK

<i>Tab. 1. Herzbergova dvoufaktorová teorie potřeb</i>	35
<i>Tab. 2. Řízení a rozvoj pracovního kolektivu.....</i>	54
<i>Tab. 3. Zájem o práci v soukromém sektoru.....</i>	57
<i>Tab. 4. Pochvala jako vnější forma motivace.....</i>	60
<i>Tab. 5. Spokojenost s pružnou pracovní dobou.....</i>	64

SEZNAM PŘÍLOH

P I Dotazník I

P II Dotazník II

P III Organizační schéma MěÚ Luhačovice

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK I

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jsem studentem 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky. V rámci své bakalářské práce se zabývám otázkou motivace. Analyzuji jakými druhy, principy a metodami je uplatňována motivace na Městském úřadu Luhačovice.

Žádám Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který Vám nezabere více jak 10 minut. **Své odpovědi prosím označte dle instrukcí křížkem, případně číslicí.** Dotazník je anonymní, zjištěné údaje budou sloužit pouze jako podklad pro bakalářskou práci. V případě zájmu o konečné vyhodnocení dotazníkového šetření mě můžete kontaktovat na adrese: homolkova@mesto.luhacovice.cz.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

Jana Homolková

I. Základní údaje

1.) Pohlaví:

- muž žena

2.) Věk:

- do 20 let 21 – 30 let 31 – 40 let
 41 – 50 let 51 – 60 let 61 a více

3.) Jak dlouho pracujete na Městském úřadu v Luhačovicích?

- do 1 roku 1 - 5 let 6 – 10 let
 11 – 20 let více jak 20 let

II. Druhy a principy motivace

4.) Proč jste se rozhodl(a) pro práci na úřadě:

(seřaďte dle důležitosti 1-7, 7 = nejvíce důležité, 1 = nejméně důležité)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> pracovní místo v blízkosti bydliště | <input type="checkbox"/> jistota zaměstnání |
| <input type="checkbox"/> plat | <input type="checkbox"/> náplň práce |
| <input type="checkbox"/> vhodná pracovní doba | <input type="checkbox"/> prestiž |
| <input type="checkbox"/> jiné, uveďte | |

5.) V současné době je pro Vás největší motivací:

(seřaďte dle důležitosti 1-6, 6 = nejvíce důležité, 1 = nejméně důležité)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> plat | <input type="checkbox"/> průběžné školení a vzdělávání |
| <input type="checkbox"/> spokojený občan/klient | <input type="checkbox"/> jistota zaměstnání |
| <input type="checkbox"/> náplň práce | <input type="checkbox"/> dobrý kolektiv |

6.) V průběhu zaměstnání jste si zvýšil(a) kvalifikaci v oboru studiem na VOŠ, VŠ:

- ano ne studuji mám v plánu studovat
- VOŠ, VŠ vystudována před nástupem do zaměstnání

7.) Být součástí pracovního kolektivu a vycházet se spolupracovníky je pro Vás:

- velmi důležité důležité nepovažuji za důležité

a uveďte důvod:

8.) Je vykonávaná práce pro Vás zajímavá?

- rozhodně ano ano nevím spíše ne ne

9.) Myslíte se, že je Vaše práce náležitě ohodnocena:

- rozhodně ano ano nevím spíše ne ne

10.) Uvítali byste více kompetencí?

- rozhodně ano ano nevím spíše ne ne

11.) Pokud byste dostali pracovní nabídku s vyšším platem, ale menší jistotou, neboť by se jednalo o soukromý sektor, přijali byste ji?

- ano, rád
- musel(a) bych si to promyslet, veřejný sektor mi nabízí větší jistotu
- vyšší plat není pro rozhodující

12.) Jak velkou důležitost přikládáte formám hmotné motivace jakými jsou plat, osobní ohodnocení, odměny, příspěvek na stravování?

- velmi důležité
- důležité
- nepovažuji za důležité

13.) Další formy hmotné motivace v podobě úhrad na penzijní pojištění, příspěvku na rekreační účely, příspěvku na kulturu, sport, masáže, úhradu nákladů na zvýšení kvalifikace:

(zakřížkujte 1 z nabízených možností)

- využívám, jsem velmi spokojen
- nejsem spokojen s finanční částkou
- chybí větší rozmanitost
- nevyžívám
- využívám je každoročně, přijímám je automaticky

14.) O jaké další nabízené možnosti byste projevil(a) zájem?

(zakřížkujte 1 z nabízených možností)

- úhrada životního pojištění
- poskytování bezúročných půjček
- úhrada jazykových kurzů
- úhrada dětských letních táborů
- jednodenní zájezdy – divadlo, koncerty, muzikál
- jiné

15.) Které z nabízených forem motivace nejsou pro Vás důležité:

(zakřížkujte 1 či více z nabízených možností)

- plat
- náplň práce
- jistota práce
- vztahy se spolupracovníky
- zaměstnanecké benefity
- vzdělávání, školení

16.) S formou pochval a uznání se setkáváte:

- velmi často často moc nesetkávám vůbec, ale potěšilo by mě to

17. Jakým způsobem jste motivován(a) vedoucím pracovníkem:

(zakřížkujte 1 z nabízených možností)

- pochvala, uznání podpora v realizaci cílů finanční odměna
 nejsem motivován jiným způsobem, uveďte

18.) Vedoucí pracovník je pro Vás vzorem, vážíte si jeho:

- odborných znalostí není pro mě vzorem
 charakterových vlastností
 odborných znalostí a charakterových vlastností

19.) V případě, že získáte finanční odměnu, jste informován(a) vedoucím pracovníkem, za co jste odměnu obdržel(a)?

- ano ne

20.) Pokud jste na předchozí otázku uvedl(a) „ne“, uveďte, zda by v tato informace byla pro Vás zajímavá a důležitá.

- ano ne

21.) Jste rád(a), že můžete využívat pružnou pracovní dobu:

- rozhodně ano ano ano i ne spíše ne ne

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK II

Vážené kolegyně, vážení kolegové,

jsem studentem 3. ročníku Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulty managementu a ekonomiky. V rámci své bakalářské práce se zabývám otázkou motivace. Analyzuji jakými druhy, principy a metodami je uplatňována motivace na Městském úřadu Luhačovice.

Žádám Vás o vyplnění krátkého dotazníku, který Vám nezabere více jak 10 minut. **Své odpovědi prosím označte dle instrukcí křížkem, případně číslicí.** Dotazník je anonymní, zjištěné údaje budou sloužit pouze jako podklad pro bakalářskou práci. V případě zájmu o konečné vyhodnocení dotazníkového šetření mě můžete kontaktovat na adrese: homolkova@mesto.luhacovice.cz.

Děkuji Vám za ochotu a spolupráci.

Jana Homolková

I. Základní údaje

1.) Pohlaví:

- muž žena

2.) Věk:

- do 20 let 21 – 30 let 31 – 40 let
 41 – 50 let 51 – 60 let 61 a více let

3.) Jak dlouho pracujete na Městském úřadu v Luhačovicích?

- do 1 roku 1 - 5 let 6 – 10 let
 11 – 20 let více jak 20 let

II. Druhy a principy motivace

4.) Proč jste se rozhodl(a) pro práci na úřadě:

(seřad'te dle důležitosti 1-7; 7 = nejvíce důležité, 1 = nejméně důležité)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> pracovní místo v blízkosti bydliště | <input type="checkbox"/> jistota zaměstnání |
| <input type="checkbox"/> plat | <input type="checkbox"/> náplň práce |
| <input type="checkbox"/> vhodná pracovní doba | <input type="checkbox"/> prestiž |
| <input type="checkbox"/> jiné, uveďte..... | |

5.) V současné době je pro Vás největší motivací:

(seřad'te dle důležitosti 1-7; 7 = nejvíce důležité, 1 = nejméně důležité)

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> plat | <input type="checkbox"/> práce s lidmi |
| <input type="checkbox"/> jistota zaměstnání | <input type="checkbox"/> průběžné školení a vzdělávání |
| <input type="checkbox"/> větší zodpovědnost | <input type="checkbox"/> celková náplň práce |
| <input type="checkbox"/> možnost uplatnit své dosažené zkušenosti a odborné znalosti | |

6.) V průběhu zaměstnání jste si zvýšil(a) kvalifikaci v oboru studiem na VOŠ, VŠ:

- | | | | |
|--|-----------------------------|----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> ano | <input type="checkbox"/> ne | <input type="checkbox"/> studuji | <input type="checkbox"/> mám v plánu studovat |
| <input type="checkbox"/> VOŠ, VŠ vystudována před nástupem do zaměstnání | | | |

7.) Být součástí pracovního kolektivu a vycházet se spolupracovníky je pro Vás:

- | | | |
|---|-----------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> velmi důležité | <input type="checkbox"/> důležité | <input type="checkbox"/> nepovažuji za důležité |
|---|-----------------------------------|---|

a uveďte důvod:

8.) Řídit, rozvíjet a vést pracovní kolektiv pokládám za:

(zakřížkujte 1 z nabízených možností)

- | |
|--|
| <input type="checkbox"/> rutinní záležitost |
| <input type="checkbox"/> přínos nových zkušeností s jednotlivci i kolektivem |
| <input type="checkbox"/> neustálý rozvoj mých schopností a znalostí |
| <input type="checkbox"/> z důvodu vytíženosti nemám na tuto oblast dostatek času |

9.) Myslíte se, že je Vaše práce náležitě ohodnocena:

- rozhodně ano ano nevím spíše ne ne

10.) Delegujete na své podřízené úkoly a povinnosti:

- rozhodně ano ano ano i ne spíše ne ne

11.) Pokud byste dostal(a) pracovní nabídku s vyšším platem, ale menší jistotou, neboť by se jednalo o soukromý sektor, přijal(a) byste ji?

- ano, rád
- musel(a) bych si to promyslet, veřejný sektor mi nabízí větší jistotu
- vyšší plat není pro mě rozhodující

12.) Jak velkou důležitost přikládáte formám hmotné motivace jakými jsou plat, osobní ohodnocení, odměny, příspěvek na stravování?

- velmi důležité důležité nepovažuji za důležité

13.) Další formy hmotné motivace v podobě úhrad na penzijní pojištění, příspěvku na rekreační účely, příspěvku na kulturu, sport, masáže, úhradu nákladů na zvýšení kvalifikace:

(zakřížkujte 1 z nabízených možností)

- využívám, jsem velmi spokojen nejsem spokojen s finanční částkou
- chybí větší rozmanitost nevyžívám
- využívám je každoročně, přijímám je automaticky

14.) O jaké další nabízené možnosti byste projevil(a) zájem?

(zakřížkujte 1 z nabízených možností)

- úhrada životního pojištění
- poskytování bezúročných půjček
- úhrada jazykových kurzů
- úhrada dětských letních táborů
- jednodenní zájezdy – koncerty, divadlo muzikál
- jiné

15.) Ztotožňujete se s názorem, že pobídky uvedené v otázce 12 a 13 jsou zaměstnancem vnímány jako jedna z forem motivace?

- ano ne

16.) S formou pochval a uznání se setkáváte:

- velmi často často moc nesetkávám vůbec, ale potěšilo by mě to

17.) Jakým způsobem jste motivován vedoucím pracovníkem:

(zakřížkujte 1 z nabízených možností)

- pochvala, uznání podpora v realizaci cílů finanční odměna
 nejsem motivován jiným způsobem, uveďte

18.) Pro zjištění silných a slabých stránek, cílů zaměstnance využíváte:

- hodnocení pracovníka osobní rozhovor
 usuzuji dle jeho pracovního výkonu, chování a názorů

19.) Ztotožňujete se s názorem, že motivovaný pracovník lépe vykonává svou práci, je méně nemocný, vychází s kolektivem:

- rozhodně ano ano ano i ne spíše ne ne

20.) Jakých nástrojů využíváte k motivaci pracovníka:

(zakřížkujte 1 či více z nabízených možností)

- odměny delegace úkolů pochvala, uznání
 podpora podřízených při realizaci jejích cílů jiné

21.) Motivační program organizace:

(zakřížkujte 1 z nabízených možností)

- máme vypracovaný, využíváme
 nepovažuji za důležitý
 nemáme vypracovaný, měl by být součástí vnitro-organizačních směrnic

PŘÍLOHA P III: ORGANIZAČNÍ SCHÉMA MĚŮ LUHAČOVICE

Schéma organizace a řízení Města Luhačovice a organizační struktura Městského úřadu Luhačovice
 Organizační řád MěÚ Luhačovice

Schváleno usnesením č. 16/R/2/2012 dne 26.01.2012

