

Analýza motivace zaměstnanců na Městském úřadu Konice

Michaela Egermajerová

Bakalářská práce
2018

 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: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Michaela Egermajerová**
Osobní číslo: **M15074**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná správa a regionální rozvoj**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Analýza motivace zaměstnanců na Městském úřadu Konice**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Představte teoretické poznatky týkající se dané problematiky.
- Podejte příklady dobré praxe motivace zaměstnanců ve vybraných městech ČR.

II. Praktická část

- Analyzujte současnou úroveň motivace zaměstnanců na Městském úřadu Konice.
- Vypracujte návrhy a doporučení pro zkvalitnění motivace zaměstnanců na Městském úřadu Konice a vyhodnoďte jejich finanční náročnost.

Závěr

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

Seznam odborné literatury:

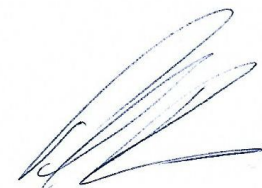
ADAIR, John Eric. Efektivní motivace. 1. vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1.
BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. Introduction to human resource management. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, c2012, xxv, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
KOLMAN, Luděk. Motivace, produktivita a způsob života. 1. vyd. Praha: Linde, 2012, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.
PORVAZNÍK, Ján. Celostní management. 3. propracované a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 2014, 362 s. ISBN 978-80-8153-030-2.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Jana Němcová
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání bakalářské práce: 15. prosince 2017
Termín odevzdání bakalářské práce: 14. května 2018

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

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

Ve Zlíně 9.5.2018

Jméno a příjmení: MICHAELA EGERMAYEROVA¹

.....
Egermajerova

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Předmětem této bakalářské práce je analyzovat faktory, které motivují zaměstnance veřejného sektoru k lepším pracovním výkonům. Teoretická část obsahuje základní poznatky o motivaci, motivačních teoriích či pracovní spokojenosti. Nedílnou součástí jsou příklady dobré motivace z praxe. Praktická část je zaměřena na motivaci zaměstnanců na Městském úřadu Konice. Pomocí dotazníkového šetření je zjištěna současná situace motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru a na základě těchto informací jsou navržena doporučení na zlepšení úrovně motivace na Městském úřadu v Konici.

Klíčová slova: motivace, motiv, spokojenost, městský úřad, veřejný sektor

ABSTRACT

The subject of this bachelor thesis was to analyze factors that motivate employees in the public sector for better work performance. The theoretical part contains basic knowledge about motivation, theories of motivation or job satisfaction. Part of the theory are examples of good motivation from practice. The practical part is focus on employee motivation in the Municipal Office Konice. Through a questionnaire is detected the current situation of employee motivation in the public sector. Based on the information are suggested recommendations to improve a level of motivation in the Municipal Office Konice.

Keywords: motivation, motive, satisfaction, municipal office, public sector

Touto cestou bych ráda poděkovala Ing. Janě Němcové za cenné připomínky a odborné rady, kterými přispěla k vypracování této bakalářské práce. Dále děkuji zaměstnancům Městského úřadu Konice, Ing. Vlastimilu Michlíčkovi, starostovi Městyse Nezamyslice, a paní Haně Zapletalové, finanční hospodářce Městyse Brodek u Prostějova, za poskytnuté informace.

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	10
I TEORETICKÁ ČÁST	11
1 MOTIVACE	12
1.1 MOTIV.....	13
1.2 TYPY MOTIVACE.....	14
1.2.1 Pozitivní motivace.....	15
1.2.2 Negativní motivace	15
1.2.3 Vnitřní motivace.....	15
1.2.4 Vnější motivace.....	16
1.3 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE	16
1.3.1 Pochvala	16
1.3.2 Kritika	17
1.3.3 Zadávání vhodných úkolů	17
2 VYBRANÉ MOTIVAČNÍ TEORIE	18
2.1 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH	18
2.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	18
2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace	19
2.2 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	19
2.2.1 Teorie spravedlnosti	20
2.2.2 Teorie očekávání	20
2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA TYPOLOGII PRACOVNÍKŮ	21
2.3.1 Teorie X a Y.....	21
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM	22
4 MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ VE VEŘEJNÉM SEKTORU	24
4.1 HMOTNÉ FORMY MOTIVACE	24
4.2 NEHMOTNÉ FORMY MOTIVACE	25
5 PRACOVNÍ MOTIVACE	26
5.1 MOTIVY K PRÁCI.....	27
5.1.1 Motivy intrinsické	27
5.1.2 Motivy extrinsické	27
5.2 VÝKONOVÁ MOTIVACE	27
5.2.1 Typy pracovníků výkonové motivace	28
6 PRACOVNÍ SPOKOJENOST	29
7 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE MOTIVACE ZAMĚŠTNANCŮ	30
7.1 MĚŠTYS NEZAMYSLICE	30
7.2 MĚŠTYS BRODEK U PROSTĚJOVA	32
8 METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT	34
8.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	34
8.2 ROZHOVOR.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	36

9	CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU KONICE	37
9.1	VIZE MĚSTSKÉHO ÚŘADU KONICE	38
9.2	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	38
10	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	40
10.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – VEDOUCÍ ODBORŮ.....	40
10.2	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ – OSTATNÍ ZAMĚSTNANCI	51
11	SHRNUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI	67
12	DOPORUČENÍ PRO MĚSTSKÝ ÚŘAD KONICE	68
	ZÁVĚR	71
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	72
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	75
	SEZNAM OBRÁZKŮ	76
	SEZNAM TABULEK	78
	SEZNAM PŘÍLOH	79

ÚVOD

Význam řízení lidských zdrojů v dnešní době stoupá. Lze jej definovat jako oblast procesů v organizaci, která se zabývá řízením a rozvojem lidských zdrojů. Jedná se o soubor činností s cílem získat spokojené, výkonné a kvalifikované zaměstnance, kteří se budou podílet na zlepšování konkurenceschopnosti organizace. Důležitou složkou řízení zaměstnanců je také motivace, která úzce souvisí s výkonností pracovníka – dobře motivovaný člověk má lepší pracovní výkon, lépe se soustředí na práci a snaží se ji provést podle svého nejlepšího vědomí a svědomí.

Motivací se myslí cyklicky se opakující proces z důvodu neustálé potřeby uspokojování svých potřeb. Nelehký úkol, tedy motivovat své zaměstnance, by měl zvládat každý dobrý manažer či vedoucí pracovník. Lidské potřeby se neustále mění, proto je důležité sledovat nové trendy a v rámci možností životní situaci svých podřízených, aby byla motivace pracovníků účinná.

Celá práce je rozdělena na dvě části, které na sebe navazují. První, teoretická, část vychází z knižních i internetových informačních zdrojů. Tento úsek se zabývá motivací jako takovou, rozlišuje několik jejích typů, uvádí možné motivační nástroje, jako je například pochvala, kritika či zadávání vhodných úkolů. V současnosti je definováno také mnoho motivačních teorií, které se postupem času vyvíjely, proto je zde soustředěna pozornost alespoň na zlomek z nich. Práce je dále zaměřena na další důležité poznatky související s motivací, jedná se o motivační programy, hmotné i nehmotné formy motivace ve veřejném sektoru, výkonovou motivací či pracovní spokojeností. V neposlední řadě jsou zde uvedeny příklady dobré praxe z úřadů dvou městysů, konkrétně Nezamyslice a Brodek u Prostějova, které podávají příklady motivačních podnětů ve veřejném sektoru z pohledu praxe, jež jsou provedeny formou rozhovorů.

Praktická část je opřena o dotazníkové šetření prováděné na Městském úřadu v Konici, který je na začátku této části představen. V rámci bakalářské práce jsou vytvořeny dva dotazníky – první pro vedoucí zaměstnance, druhý pro ostatní pracovníky. Na základě vyhodnocených odpovědí a zjištění současné situace motivace zaměstnanců na tomto pracovišti jsou navržena opatření vedoucí k možnému zlepšení úrovně motivace na Městském úřadu v Konici.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem bakalářské práce je analyzovat současný stav motivace zaměstnanců na Městském úřadu Konice. Dílčím cílem je objasnění otázky, jak si úřad vede v řízení lidských zdrojů, v níž je důraz kladen převážně na motivaci úředníků. Následně na základě zjištěných informací bude možné navrhnout doporučení, která by mohla zlepšit úroveň motivace těchto zaměstnanců.

Jednou z metod k dosažení hlavního cíle bude v teoretické části zpracování literární rešerše zaměřené na oblast motivace pracovníků, o kterou bude následně opřena praktická část. Úvod bude zaměřen především na poznatky o motivaci, možných motivačních nástrojů, vybraných motivačních teorií a v neposlední řadě na pracovní výkonost a s tím související spokojenost. Součástí práce bude také představení příkladů dobré praxe z úřadů v České republice, které budou poskytovat příklady motivačních podnětů na Úřadu městyse Nezamyslice a Úřadu městyse Brodek u Prostějova provedené formou individuálních rozhovorů s jejich pracovníky.

Cílem praktické části je charakterizovat vybraný Městský úřad Konice – podat základní informace o úřadu, vymežit metody a iniciativy, do kterých je zapojen, a v neposlední řadě objasnit organizační strukturu úřadu. Dílčím cílem této části bude pomocí kvantitativního výzkumu formou dotazníkového šetření analyzovat motivační faktory, které působí na pracovní výkon zaměstnanců na Městském úřadu Konice. Pomocí internetové stránky survio.com budou vytvořeny dvě odlišné verze dotazníků, pro vedoucí odborů a ostatní zaměstnance. Po vyhodnocení dvou dotazníků, zaslaných elektronicky prostřednictvím e-mailu, budou vypracována doporučení, která by mohla vést ke zlepšení motivačních faktorů poskytovaných zaměstnancům na tomto pracovišti s cílem zlepšit jejich pracovní výkonost a spokojenost.

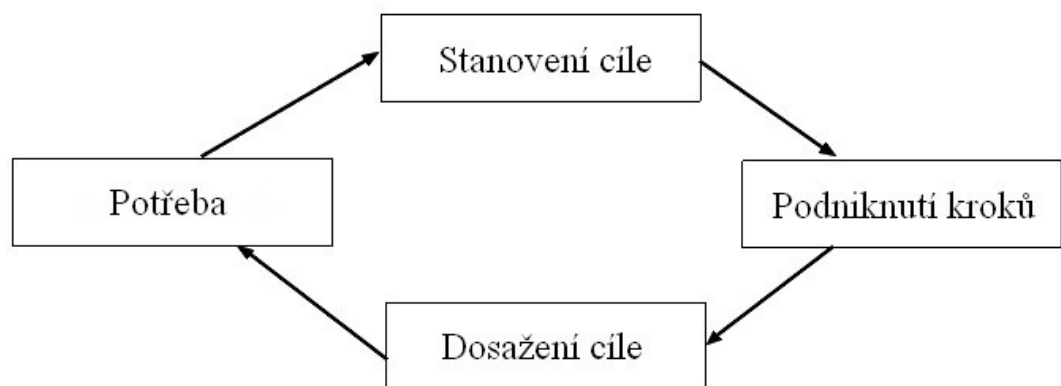
I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Pojem motivace vznikl od slova motiv, které je odvozeno z latinského slova „movere“, což znamená hýbat se, pohybovat se (Adair, 2004, s. 14). Kolman (2012, s. 10) tvrdí, že motivací se míní něco, co dává důvod k chování či činům, nebo co posiluje či podmiňuje čin, určuje jeho druh a intenzitu. Poznání procesů motivace, porozumění jejich povaze a průběhu se takto jeví jako důležité, ať jde o motivaci chování lidí, jiných živých tvorů nebo třeba národů. Porozumíme-li totiž motivaci toho či onoho subjektu, získáme klíč k poznání, proč jeho/její chování bylo právě takové, jaké jsme pozorovali, a ne nějaké odlišné.

Motivace patří mezi základní psychické procesy (ManagementMania.com, ©2011–2016). Je označována také jako cyklicky se opakující proces z důvodu neustálé potřeby uspokojování svých potřeb. Bělohlávek (2016b, s. 165–166) nabádá k opatrnosti při posuzování motivace, jelikož se v průběhu času poměrně dost mění.

Na základě výše zmíněného tvrzení o procesu motivace Armstrong (2009, s. 109–110) popisuje model motivace založený na upevňování či posilování očekávání a na teorii potřeb. Obrázek (Obr. 1) níže naznačuje, že proces motivace je iniciován vědomým či nevědomým zjištěním neuspokojených potřeb. Potřeby vytvářejí přání něčeho dosáhnout či něco získat. Na základě toho jsou stanoveny cíle, které by měly uspokojit potřeby, a volí se způsob chování, od kterého se očekává, že povedou k dosažení stanovených cílů. Jestliže je určitého cíle dosaženo, tudíž došlo k uspokojení potřeb, je pravděpodobné, že chování, které vedlo k cíli, bude zopakováno, pokud se příště objeví podobná potřeba. Pokud se však tímto způsobem cíle nedosáhlo, lze očekávat, že se podobné chování v budoucnu nebude opakovat.



Obr. 1 Model motivace (Armstrong, 2009, s. 109)

Motivací se označuje vše, co způsobuje konkrétní aktivitu, konkrétní chování člověka (Porvazník, 2014, s. 315). S touto definicí určitým způsobem souhlasí mnoho autorů, například Tureckiová (2009, s. 20) popisuje, že je motivace proces, který je spouštěn působením vnitřních hybatelů, příčin jednání, označovaných právě jako motivy (nebo také pohnutky). K tomuto tvrzení se přiklání i Deiblová (2005, s. 54), jelikož uvádí, že motivace obsahuje všechny podmínky, které nějakým způsobem oživují aktivitu.

Porvazník (2014, s. 315) také popisuje motivaci jako proces působení mezi subjekty managementu, ve kterém subjekty s vyššími manažerskými pravomocemi ovlivňují spolupracovníky s cílem dosahovat co nejvyšší výkonnosti nebo s úmyslem dosáhnout stanovených cílů.

Hlavní pravidla, jak motivovat, lze podle Urbana (2013, s. 68) shrnout do tří zásad:

- lidé v organizaci jednají na základě toho, jak jsou motivováni, tj. odměňováni či sankcionováni,
- odměna je účinná především tehdy, přichází-li co nejdříve,
- sankce, které zaměstnanci v případě neplnění úkolů hrozí, by měly být reálné.

Pro manažery i vedoucí pracovníky je důležité znát, co jejich zaměstnance motivuje. Lidské potřeby se stále mění, tudíž se postupem času mění i jejich motivace. K zjištění aktuálních potřeb je užitečné provést průzkumy, ve kterých nadřízení zjistí, co zaměstnance nejvíce motivuje.

1.1 Motiv

Motiv, jakožto klíčový pojem motivační teorie, má velký význam pro sledování chování lidí v jednotlivých organizacích. Motivory lze charakterizovat jako důvody či pohnutky, které vedou k určitému činu.

Motiv je vnitřní potřeba nebo touha – vědomá, polovědomá, nebo dokonce podvědomá – která působí na vůli člověka a nutí ho jednat tím nebo oním způsobem (Adair, 2004, s. 16).

Porvazník (2014, s. 315) popisuje motiv jako „vnitřní nutkání“, které pohání organismus člověka, aby si svou aktivitou stanovil cíl a dosáhl ho. S definicí se shoduje i Deiblová (2005, s. 53), která tvrdí, že lze motivy chápat jako hnací síly, hybný základ našeho chování.

Bělohlávek (2008, s. 40) uvádí dvě složky motivů:

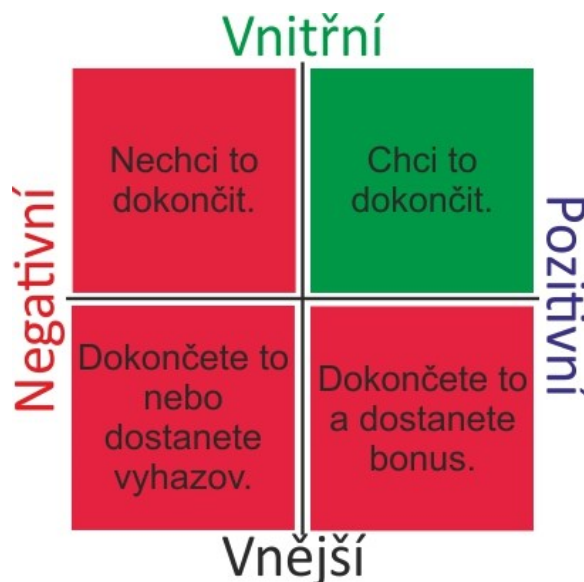
- **energizující** – motivy dodávají sílu a energii jednání lidí,
- **řídící** – motivy určují směr jednání, lidé se rozhodují pro konkrétní věc a následně si volí způsob, jak této věci dosáhnout.

1.2 Typy motivace

Existuje několik typů motivace. Důležité je rozdělení na pozitivní a negativní. Motivaci můžeme také dělit na vnitřní a vnější. Uvedené druhy nejsou jediné existující, ale patří mezi ty, které mají praktický význam.

Na různé lidi působí odlišné motivátory. Každý člověk je jiný, tudíž nelze očekávat, že všechny zaměstnance budou motivovat stejné věci. Je důležité porozumět jednotlivým typům motivace a následně efektivně motivovat jednotlivého člena.

Celou problematiku lze snadněji vysvětlit pomocí zjednodušeného přehledu. Obrázek (Obr. 2) níže rozděluje motivaci pomocí dvou rovin. První rovina zobrazuje, jestli jsme motivováni sami něco udělat (vnitřní motivace), nebo zda někdo chce, abychom něco udělali (vnější motivace). Druhá rovina ukazuje, jestli něčeho chceme dosáhnout – pozitivní motivace, nebo se něčemu chceme vyhnout – negativní motivace. (Hlušička, 2013)



Obr. 2 Rozdělení motivace podle čtyř typů
(Hlušička, 2013)

1.2.1 Pozitivní motivace

Pozitivní motivace s očekáváním odměny se objevuje tam, kde byla dříve odměna za tožné chování poskytnuta. Jestliže manažer systematicky žádoucí chování pracovníků posiluje, spoluvytváří tak určitou trvalou tendenci. Podmínkou je soustavnost a systematicčnost. Pokud stejné jednání jednou oceníme, podruhé přejdeme nezájmem a lhostejností, vytváříme pocit nejistoty. (Štěpaník, 2010, s. 67) Na druhou stranu Porvazník (2014, s. 316) uvádí, že nelze každého člověka motivovat pozitivními nástroji. Z toho důvodu se motivuje negativními nástroji – strachem, donucováním či manipulací. Avšak taková motivace uspokojuje pouze manipulátora nikoli manipulované.

1.2.2 Negativní motivace

Negativní motivace má zabránit opakování chyb. Jak popisuje Bělohávek (2008, s. 48) dochází k odstraňování něčeho nepříjemného, čímž se posiluje chování. Uvádí také dobrý příklad – vedoucí pracovník přestane podřízenou neustále kritizovat, když ona přestane číst módní časopisy v pracovní době a bude důkladně vykonávat svou práci. S tímto souvisí také tvrzení od Štěpaníka (2010, s. 67), že postih vede k tendenci pracovníka vyhýbat se jednání, které bylo dříve sankcionováno. Za sankci se považuje prosté upozornění na chybu, jasnou výtku či projev nesouhlasu. Bez sankcí se nelze obejít při závažných přestupcích. Dobrý manažer chyby nepřehlídí, netoleruje, v motivaci však klade důraz na pozitivní podmiňování. (Štěpaník, 2010, s. 67)

1.2.3 Vnitřní motivace

K vnitřní motivaci dochází, když lidé cítí, že práce, kterou vykonávají, je vnitřně zajímavá, podnětná a důležitá, je v ní obsažena pravomoc a odpovědnost (pocit, že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi), autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti a příležitost k růstu a postupu v hierarchii pracovních funkcí (Armstrong, 2009, s. 110).

K faktorům vnitřní motivace patří potřeby:

- získat uznání a být respektován,
- vykonávat zajímavou, smysluplnou nebo společensky významnou práci,
- uplatnit své vlastní schopnosti a překonávat překážky,
- být na své pracovní výsledky i svého zaměstnavatele hrdý,
- získávat nové zkušenosti, pracovat v inspirujícím prostředí a osobně se rozvíjet,

- udržovat přátelské vztahy s dalšími osobami na pracovišti apod. (Urban, 2013, s. 67).

1.2.4 Vnější motivace

Vnější motivace je často nazývána stimulací. Její nástroje jsou odvozovány spíše od názorů toho, kdo motivuje, než na poznání potřeb motivovaného. (Porvazník, 2014, s. 316–317) Naopak Armstrong (2009, s. 110) popisuje vnější motivaci jako něco, co se dělá pro lidi, aby byli motivováni. Tvoří ji odměny, jako např. zvýšení platu, uznání, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, např. disciplinární řízení, odepření platu či kritika.

K symptomům silné finanční motivace pracovníka patří nejen zvýšený zájem o to, jakou hmotnou odměnu mu určitá práce nebo úkol přinesou, ale i sklon očekávat odměnu za jakoukoli práci navíc (Urban, 2013, s. 66).

K vnějším motivačním faktorům patří i pochvala a uznání a osobní či odborná prestiž, která je s prací či místem zaměstnance spojena (Urban, 2017, s. 25).

1.3 Motivační nástroje

Použití konkrétního motivačního nástroje závisí jak na konkrétní situaci, tak na stavu vedoucího a taktéž přístupu podřízeného. Bělohlávek (2016a, s. 18) uvádí tři motivační nástroje, kterými lze ovlivnit postoje a motivy zaměstnanců – pochvalu, kritiku a zadávání vhodných úkolů.

1.3.1 Pochvala

Pochvala je namístě tam, kde pracovník splní požadované cíle nebo dokáže něco mimořádného, a my jej chceme nadále motivovat (Bělohlávek, 2016a, s. 18). Na toto tvrzení navazuje Rychtaříková (2008, s. 125), která sděluje, že pochvala může být poskytnuta od kohokoliv – od kolegy, přítele, šéfa nebo dokonce od podřízeného pracovníka.

Bělohlávek (2016a, s. 18) dále formuluje pochvalu jako motivační nástroj posilující pozitivní chování, které vede pracovníka k tomu, aby podobným způsobem pracoval nadále. Má-li pochvala splnit svůj účel, měla by být konkrétní, osobně zaměřená, spojená s rozhovorem a otázkami. Mnozí vedoucí si neuvědomují význam pochvaly a často na ni zapomínají. Chceme-li udržet pracovní nasazení a zájem lidí, musíme vyhledávat příležitosti k chválení. Pochvala je zvláště účinná, je-li provázena nějakou formou odměny – ať

už finanční, určitým benefitem nebo třeba přidělením prestižní práce. (Bělohlávek, 2016a, s. 18)

1.3.2 Kritika

Kritika je jednou z nejobtížnějších komunikačních dovedností. I přes to, že by se jí mnozí lidé rádi vyvarovali, je důležitou součástí v zaměstnání (Rychtaříková, 2008, s. 31). Bělohlávek (2016a, s. 18) hovoří o kritice jako o nástroji negativní motivace, který nabádá pracovníka, aby určitou aktivitu nadále neopakoval, nebo aby ji prováděl jiným způsobem. Měla by být adresná, konkrétní, zaměřená na výsledky práce či chování, nikoliv na osobu pracovníka, a měla by být formulována přijatelným a důstojným tónem. Pro zdůraznění bývá kritika někdy doprovázena různými stupni postihu – pokáráním, snížením prémie, přidělením horší práce, přeřazením na jiné pracoviště nebo udělením absence.

V souladu s výše zmíněnou definicí Rychtaříková (2008, s. 34) popisuje výsledky, které plynou z dobře podané kritiky, například zlepšení vztahu mezi pracovníkem a manažerem, zvýšení motivace jednotlivce, zvýšení pracovního výkonu jednotlivce či zvýšení pracovního výkonu celého týmu.

1.3.3 Zadávání vhodných úkolů

Zadávání vhodných úkolů motivuje lidi ke zlepšení a současně jim přímo pomáhá rozvíjet jejich schopnosti vykonáváním nových, zatím nevyzkoušených činností. Zadávání nových úkolů se řídí zásadami, jako jsou jasné instrukce, postupné dávkování části úkolu, aniž bychom pracovníka zahltili, a konkrétní zpětná vazba na jeho úspěchy či neúspěchy. (Bělohlávek, 2016a, s. 18)

Podobný názor má také Pilařová (2016, s. 120) s tvrzením, že manažeři často nezadají úkol správně, proto se stává, že podřízení nedělají, co mají, případně dělají něco špatně. Na základě toho definuje tři fáze kvalitního zadávání úkolů, konkrétně:

- definování úkolu,
- vysvětlení úkolu,
- ověření pochopení zadaného úkolu.

Tyto fáze by měly zajistit kvalitní vypracování úkolu podřízenými, tudíž i spokojenost vedoucích pracovníků.

2 VYBRANÉ MOTIVAČNÍ TEORIE

Nadřazení mohou k motivování zaměstnanců vycházet z několika motivačních teorií. Existující teorie slouží k inspiraci pro práci s jednotlivými členy.

Motivační teorie můžeme rozdělit do tří základních kategorií – teorie zaměřené na obsah, teorie zaměřené na proces a teorie zaměřené na typologii pracovníků.

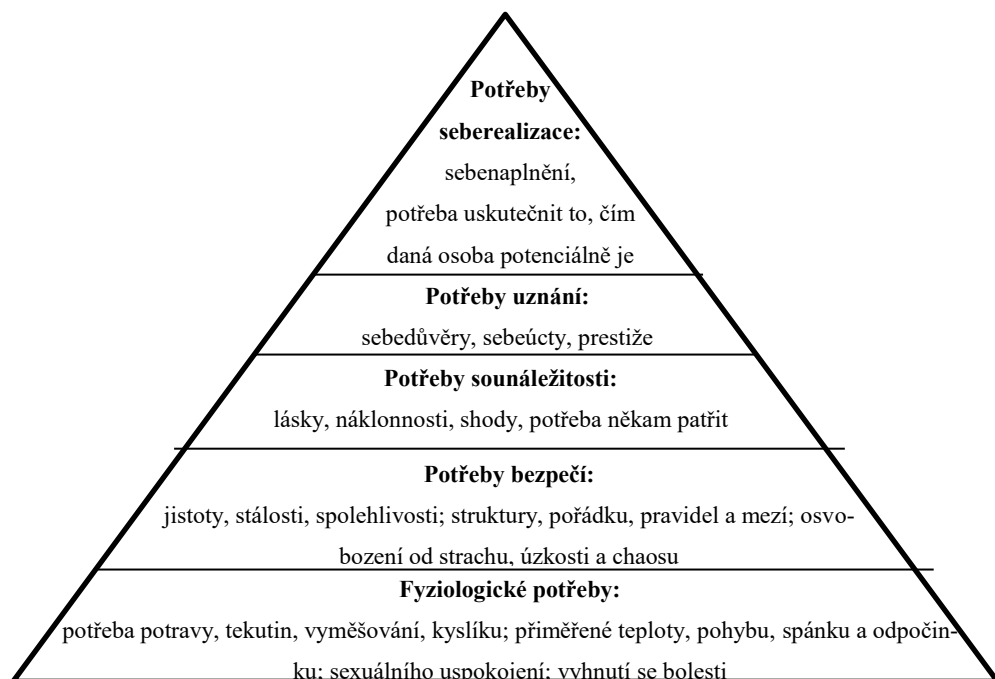
2.1 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah neboli podle Porvazníka (2014, s. 318) teorie potřeb jsou takové, které se zaměřují na zkoumání faktorů usměrňujících, podporujících a zastavujících určité chování člověka. Vycházejí ze snahy lidí uspokojit své potřeby. Jednotlivé teorie se odlišují počtem a typy potřeb.

Mezi důležité teorie obsahu patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Alderferova teorie ERG, Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace, McClellandova teorie potřeby úspěchu, moci a sounáležitosti.

2.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Součástí nejznámější a nejrozšířenější teorie hierarchie potřeb amerického psychologa Abrahama Maslowa jsou předpokládané základní lidské potřeby, které jsou hierarchicky uspořádány podle míry důležitosti a významu do pyramidy o pěti úrovních.



Obr. 3 Maslowova teorie hierarchie potřeb (Kerlinová, 2014, s. 98)

Maslowova teorie vychází z předpokladu, že je nejdříve nutné uspokojit potřeby na nejnižší úrovni a jakmile jsou tyto potřeby z větší části uspokojeny, jejich význam klesá, přestávají být motivátorem. Cílem lidského chování se pak stává potřeba uspokojit potřeby na vyšší úrovni. Platí tedy, že aby se mohla vyskytnout určitá potřeba, musí být nejdříve uspokojeny všechny potřeby, které jí v hierarchii předcházejí. (Kerlinová, 2014, s. 97)

Jak uvádí Kolman (2012, s. 48), výzkumy, které byly v souvislosti s Maslowovou teorií prováděny, odkryly řadu nedostatků. Ukázalo se, že potřeby nevytvářejí hierarchické úrovně, a také se nenalezl vztah mezi potřebou a chováním. Došlo se k závěru, že určité chování může vést k uspokojení odlišných potřeb, a stejnou potřebu může uspokojit více než jeden způsob jednání.

2.1.2 Herzbergova dvoufaktorová teorie motivace

Dvoufaktorovou teorii motivace zformuloval F. Herzberg na základě zkoumání několika účastníků týkajícího se uspokojování potřeb. Herzberg definoval dvě odlišné skupiny faktorů ovlivňující pracovní spokojenost – motivátory a hygienické faktory.

První skupina, motivátory (satisfactory), mají vysokou úroveň motivace a vedou k uspokojení. Pokud motivátory nejsou přítomny nebo jsou nedostatečné z hlediska kvality, pracovník není motivován či spokojen. Avšak nejsou příčinou nespokojenosti, jak se může zdát. Do skupiny motivátorů se nejčastěji řadí úspěch, uznání, náplň samotné práce, možnost růstu a postupu a odpovědnost. (Kerlinová, 2014, s. 99)

Druhá skupina, hygienické faktory (dissatisfactory, frustratory), se vztahuje k pracovnímu prostředí. Nevyvolávají silnou motivaci, ale i přes to jsou potřebné z hlediska udržení minimální úrovně uspokojení. Hygienické faktory nejsou schopny motivovat pracovníky, jelikož jsou brány jako samozřejmost. Tato skupina může způsobit nespokojenost a oslabit motivy k práci, například nevyplacená mzda (pokud je vyplacena, není na ni pohlíženo jako stimul, naopak její vyplacení je bráno automaticky). Mezi desítku hygienických faktorů patří systém managementu organizace, způsob kontroly, vztahy s vedoucím, pracovní podmínky, výdělek, vztahy se spolupracovníky, životní styl, vztahy s podřízenými, pracovní postavení a pracovní jistota v zaměstnání. (Porvazník, 2014, s. 320)

2.2 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces neboli kognitivní, poznávací teorie popisují psychologické procesy nebo síly, které ovlivňují motivaci. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní

prostředí a jakým způsobem ho interpretují. Pro vedoucí pracovníky by měly být užitečnější než teorie potřeb z hlediska motivování svých zaměstnanců. (Armstrong, 2009, s. 112–113)

Patří zde teorie spravedlnosti (ekvity), teorie očekávání a v neposlední řadě teorie zesílení motivačních vjemů.

2.2.1 Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti vypracoval J. Stacey Adams. Jedná se o model motivace, který vysvětluje, že lidé, kteří se na základě vnitřních motivů rozhodnou jednat, očekávají, že to povede k dosažení cíle (Porvazník, 2014, s. 321).

Hlavní myšlenkou Adamsové teorie spravedlnosti podle Kerlinové (2014, s. 99) je odměňování pracovníků, kdy spravedlivé odměny motivují k lepšímu pracovnímu výkonu, zatímco nespravedlnost zaměstnance demotivuje. Spravedlivé odměňování je posuzováno srovnáním vlastního vynaloženého úsilí a dosaženého úspěchu s úsilím a úspěchem jiného pracovníka na totožné pracovní pozici.

Tato teorie je taktéž založena na subjektivním vnímání rozdílů. Může se tedy stát, že pracovník pocítuje nespravedlnost i v případě, kdy ve skutečnosti neexistuje. Velkou roli totiž hraje způsob, jakým je s pracovníkem zacházeno. (Kerlinová, 2014, s. 100)

Teorie spravedlnosti poskytují možnost vysvětlit některé skutečnosti, jako např. proč někteří lidé zůstávají v pozicích, v nichž vydělávají velmi málo, a přesto se nesnaží to změnit (Kolman, 2012, s. 55).

2.2.2 Teorie očekávání

Teorii očekávání formuloval v roce 1964 psycholog Victor Vroom. Autor pracoval se třemi pojmy – valencí (hodnotou), instrumentalitou a očekáváním, z toho důvodu bývá teorie označována také zkratkou VIE. (Kolman, 2012, s. 53)

Motivace člověka je ovlivněna výše zmíněnými elementy. Konkrétně valencí neboli přesvědčením o atraktivnosti cíle, intrumentalitou čili přesvědčení o dosažitelnosti odměny a v neposlední řadě očekáváním, tedy přesvědčením o reálnosti dosažení cílů.

Vroomova teorie znázorňuje, jak se lidé chovají, jakým způsobem věci pocítují, ale také proč reagují a jednájí určitým způsobem. Podle této teorie závisí motivace k jednání urči-

tým způsobem na míře očekávání, že za činnosti budou následovat odpovídající důsledky, a na hodnotě, respektive atraktivnosti důsledků.

Základní model motivační teorie očekávání obsahuje mnoho postupů, např. motivace vede k úsilí, úsilí ústí do výkonu, výkon vede k různým výsledkům a s každým z nich se spojuje určitá hodnota. V modelu taktéž existují tři klíčové determinanty, konkrétně očekávaný vztah úsilí a výkonu, očekávaný vztah výkonu a výsledku a vztah výsledku a valence. (Porvazník, 2014, s. 321)

2.3 Teorie zaměřené na typologii pracovníků

Základem teorií zaměřených na typologii pracovníků podle Porvazníka (2014, s. 322) je rozlišování uspokojení pracovníků na různých úrovních. Nejnižší úroveň je uspokojena jistotou celoživotního zaměstnání, střední úroveň utiší sociální jistoty i ve volném čase a na nejvyšší úroveň působí zejména přiřazená odpovědnost za pracovní procesy a plnohodnotná účast na rozhodování.

Součástí těchto teorií je mimo jiné nejstarší a stále nejrozšířenější teorie na světě – teorie cukru a biče. Taktéž zde patří velmi známá teorie X a Y.

2.3.1 Teorie X a Y

D. McGregorová teorie pracovní motivace X a Y rozlišuje dva typy pracovníků podle chování, postojů a řízení v organizacích – pracovníci typu X a pracovníci typu Y. Toto rozdělení je stručně popsáno v tabulce. (Porvazník, 2014, s. 322)

Tab. 1 Rozdělení pracovníků podle teorie D. McGregora (Porvazník, 2014, s. 322)

Pracovník typu X	Pracovník typu Y
<ul style="list-style-type: none"> • vyhýbá se práci, • plní jen nevyhnutelné úlohy, • nevyvíjí aktivitu ani iniciativu, • preferuje jasné příkazy, • musí být nabádaný k práci, • musí být kontrolovaný, • podnětem k jeho výkonu je odměna nebo trest. 	<ul style="list-style-type: none"> • má přirozený sklon pracovat, • je aktivní a iniciativní, • je vynalézavý a kreativní, • je ochotný přijímat zodpovědnost, • nachází v práci smysl a uplatnění, • podnětem k vyšším výkonům je přidělení samostatné práce, pozitivní ocenění výsledků či příležitost k růstu.

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Motivační programy vypracovávají organizace z důvodu zvyšování výkonnosti zaměstnanců a pozitivního přijímání nově vytvořených změn. Oblasti, na které by se měl motivační program zaměřovat, jsou například otázky hodnocení dosažených výsledků a následně podporování iniciativy a tvořivosti zaměstnanců. (Míka, 2005)

Cílem motivačních programů je podle Porvazníka (2014, s. 327) aktivní ovlivňování pracovní aktivity, chování lidí, pozitivní vztahy na pracovišti, posílení loajality pracovníků k organizaci a vzbuzení zájmu rozvíjet vlastní způsobilost.

Jedná se o interní postupy a návody, jak efektivně uplatňovat již výše zmíněné motivační teorie, metody a taktéž nástroje motivace, aby docházelo k plnění stanovených cílů organizace. Úspěšnost motivačních programů je založena mimo jiné na znalosti osobnosti člověka a jeho vnitřních motivů. (Porvazník, 2014, s. 327–328)

Tvorbu motivačních programů je možné rozčlenit do několika kroků:

- zjištění, jaká je motivace pracovníků a vyhodnocení jejich spokojenosti a nespokojenosti,
- určení oblastí, na které je třeba motivační program zaměřit,
- zjištění, jaká je současná výkonnost pracovníků a její porovnání s požadovanou úrovní,
- určení, jaké motivační nástroje se v rámci motivačních programů využijí a stanoví se podmínky jejich použití,
- vlastní sestavení motivačního programu (ve formě dokumentu),
- seznámení všech pracovníků s motivačním programem,
- kontrola používání a fungování motivačního programu, např. formou zpětné vazby, případně jeho úpravy (Porvazník, 2014, s. 328).

Kvalitní motivační program by měl obsahovat skutečnosti důležité pro pracovníky, čímž se myslí ekonomické a společenské postavení organizace, zařazení, uplatnění a perspektivy pracovníků, postupy spojené s přípravou, prováděním a hodnocením změn, vymezení zdravotní, sociální či kulturní péče o zaměstnance a vymezení vztahů mezi zaměstnanci a organizací (Míka, 2005).

Aby bylo možné motivační program vytvořit, je v první řadě důležité zjistit, zda jsou zaměstnanci v organizaci spokojeni či nespokojeni, a jakou mají pracovní a osobní motivaci.

Ke stanovení spokojenosti či nespokojenosti je výhodné použít specifické metody, například pozorování případně tematicko-apercepční test. V průběhu zmíněného testu jsou zaměstnanci ukázány kresby osob při konkrétní činnosti, které zkoumaná osoba interpretuje.

Na základě zjištění a závěrů z výzkumu se nízká motivace projevuje následovně:

- zaměstnanci přesně dodržují pracovní dobu, nikdy nezůstanou přesčas,
- nové úkoly jsou přijímány s nevolí,
- přestanou se vyjadřovat k dění ve firmě (nechtějí nic zlepšovat ani řešit),
- instrukce přijímají pasivně, úlohy plní bez další iniciativy. (Porvazník, 2014, s. 328)

Důležité pro motivační programy je také vědět, co pracovníky demotivuje. Porvazník (2014, s. 328–329) uvádí několik příkladů:

- neefektivní či chybící komunikace vedoucího pracovníka se zaměstnanci,
- nedostatek informací o důležitých skutečnostech v organizaci,
- komunikace, které chybí obsah,
- nepodporování týmové práce,
- příliš dlouhé porady,
- nevhodně využívané metody a nástroje hmotné a nehmotné motivace,
- agresivita a arogance ze strany politiků, majitelů a manažerů.

Vzhledem k dnešní době se tato problematika stává čím dál více aktuálnější. Organizace, které chtějí být úspěšné, nemohou změny vnějšího prostředí ignorovat, naopak musí držet krok s dobou a snažit se být stále lepší než konkurence. (Míka, 2005)

4 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VEŘEJNÉM SEKTORU

Motivovat své podřízené k vynikajícím pracovním výsledkům lze také na základě hmotné a nehmotné formy motivace. Tento systém odměňování bývá považován za nejefektivnější nástroj motivace zaměstnanců. Avšak vytvoření motivujícího systému odměňování je těžkým úkolem pro vedoucí pozice.

Důležité je mít efektivní systém odměňování, při jehož sestavování se používá mnoho měřítek, například fluktuace zaměstnanců, mzdy (platy) a zaměstnanecké benefity, lidská přidaná hodnota, návratnost lidského kapitálu, zlepšení výkonu zaměstnanců, zvýšení úrovně kompetencí zaměstnanců, zlepšení kvality odvedené práce a další (Bláha, 2013, s. 108).

Jak již bylo zmíněno, součástí systému odměňování jsou i zaměstnanecké benefity. Tento druh odměny je určen pro konkrétního zaměstnance za účelem ohodnocení kvalitní práce, kterou vykonává, a zároveň slouží k pracovní motivaci. Podle Žufana (2012, s. 111) představují především výhody nebo plnění nepeněžitě povahy, které však mají pro zaměstnance peněžitou hodnotu. Méně často organizace poskytují také benefity peněžního charakteru.

4.1 Hmotné formy motivace

Hmotné, nepeněžní, odměny, mohou mít podobu materiálních a vyčíslitelných výhod, například služební auto, nadstandardní vybavení pracoviště, poskytování sociálních výhod, bezúročné půjčky atd. (Sakslová a Šimková, 2006, s. 94).

Hmotné formy motivace jsou silným motivem pro všechny lidi, především pro pracovníky s nižší životní úrovní. Existuje rozlišení této formy na motivaci materiální a nemateriální, která se opírá o Herzbergovu teorii motivace. (Porvazník, 2014, s. 323)

Následující přehled líčí možné druhy hmotné motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru:

- cílené odměny a prémie,
- vzdělání hrazené zaměstnavatelem,
- vzdělávací kurzy (jazykové, PC kurzy),
- příspěvky na oděv,
- zdravotní péče (vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže),
- pojištění a připojištění,
- dárky a dárkové šeky,
- bezplatné služby telefonních operátorů,

- předkupní právo na majetek,
- věnostní příplatek (příplatky v závislosti na odpracovaném čase zaměstnance pro zaměstnavatele),
- prémie k narození dítěte,
- prémie k uzavření sňatku,
- příspěvek na pohřeb,
- odměny při životních jubileích,
- nadstandardní pracovní volno (krátké pátky, studijní dovolená),
- poskytnutí nápojů na pracovišti pro dodržování pitného režimu,
- příspěvek na stravu,
- příspěvek na dopravu do zaměstnání,
- příspěvky na kulturu či sport,
- příspěvek při odchodu do důchodu a mnoho dalších.

4.2 Nehmotné formy motivace

Odměny nehmotné formy motivace nejsou vyčíslitelné, ale motivují a přinášejí uspokojení z práce, může se jednat například o přiřazení zajímavé a přitažlivé práce, možnosti sebe-realizace, možnosti osobního rozvoje, kariéry apod. (Sakslová a Šimková, 2006, s. 94).

Podle Porvazníka (2014, s. 325) dají mnozí přednost nehmotným jevům, které jsou rozmanitější, úzce souvisí s osobním životem, prožíváním a mají dlouhodobější efekt. Nehmotná motivace patří mezi klíčové faktory udržitelného rozvoje organizací.

Formy nehmotné motivace, které mohou mít využití ve veřejném sektoru, jsou například:

- kulturní akce pro zaměstnance s rodinnými příslušníky,
- bezplatná lékařská péče,
- péče o nově přijímané pracovníky,
- udělování pochval a uznání,
- možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace,
- efektivní komunikace,
- dobré pracovní podmínky a pracovní vztahy,
- projevování důvěry,
- kompletní delegování úloh, pravomocí a odpovědnosti,
- doplňková dovolená a mnoho dalších (Porvazník, 2014, s. 327).

5 PRACOVNÍ MOTIVACE

Teorie pracovní motivace našla své uplatnění v praxi jednotlivých organizací. S její pomocí jsou vysvětlovány i procesy týkající se pracovní motivace, respektive motivace jednotlivce k pracovním činnostem uvnitř organizace (tedy uspokojování potřeb prostřednictvím práce a práce jako potřeba).

Prostřednictvím konceptu motivace lze vysvětlit různé výkony pracovníků s podobnými schopnostmi a stejnými vnějšími podmínkami vytvořených pro jejich výkon organizací. (Tureckiová, 2009, s. 21)

Pracovní motivaci Deiblová (2005, s. 54) popisuje jako vědomý vnitřní proces. Lidé totiž mají určité potřeby či motivaci, které jsou na pracovišti více či méně uspokojovány. Vědomá pracovní motivace působí na pracovní chování tak, že se přeměňuje na zájmy.

S výše uvedenou definicí souhlasí i Urban (2017, s. 29–30), který tvrdí, že motivační faktory působí na zaměstnance odlišně – co motivuje jednoho, nemusí uspokojovat druhého. Rozpoznáním individuálního motivačního profilu pracovníka je klíčem k jeho motivaci. Nadřízený pak může lépe rozdělit různé typy úkolů mezi zaměstnance, aby byl jejich pracovní výkon efektivnější, dále ví, jak jednotlivé členy nejlépe ohodnotit, motivovat a jaké reakce lze od podřízených očekávat v určitých situacích.

Rozdíly v motivaci souvisí s osobnostními vlastnostmi, mírou uspokojení jejich potřeb, zkušenostmi, věkem či životní situací (Urban, 2017, s. 30).

Podle Urbana (2017, s. 30) lze hlavní typy osobní motivace rozdělit do sedmi skupin, konkrétně:

- výrazná finanční či materiální motivace,
- motivace založená na zajímavosti práce,
- výkonová motivace,
- motivace založená na osobní či odborné pověsti,
- motivace vycházející ze společenského významu práce,
- motivace opírající se o potřebu moci,
- motivace založená na potřebě sounáležitosti.

5.1 Motivy k práci

Podstatou motivování je účinné působení na motivy členů organizace. S Herzbergovou dvoufaktorovou teorií bývá spojené rozlišení vnitřních a vnějších motivačních procesů v rámci teorie pracovní motivace, kdy jeho satisfaktory byly označovány jako vnitřní a hygienické faktory jako vnější motivátory. (Kolman, 2012, s. 64)

5.1.1 Motivy intrinsické

Intrinsické neboli vnitřní motivační procesy jsou dány motivy uspokojované činností, která je prováděna, protože subjekt baví.

Vnitřní motivace se tedy týká činnosti, tudíž souvisí s potřebou výkonu, smyslem toho, co se dělá nebo čeho se dosahuje (Kolman, 2012, s. 63–64). Taktéž Deiblová (2005, s. 32) uvádí, že tímto způsobem jsou motivováni lidé, kteří nachází naplnění v práci jako takové, která je podle nich zajímavá či nějakým způsobem příjemná.

5.1.2 Motivy extrinsické

Kolman uvádí (2012, s. 64), že v rámci vnějších (instrumentálních/extrinsických) motivačních procesů je snaha subjektu o dosažení individuálního či skupinového cíle, díky němuž lze dosáhnout uspokojení popřípadě materiální odměny. Podle Deiblové (2005, s. 33) jsou takto motivováni lidé, kterým záleží na následcích své činnosti, tedy na odměně všeho druhu.

Důležité je také vědět, že vnější motivace může za určitých okolností snižovat vnitřní motivaci (Kolman, 2012, s. 64).

5.2 Výkonová motivace

Výkonovou motivaci lze charakterizovat jako úsilí získat informace o vlastních schopnostech, přičemž rozdíly motivací jsou spoluurčeny vlastní představou o svých schopnostech (Deiblová, 2005, s. 45).

Poznatky o výkonové motivaci se uplatňují při snaze o zlepšení, zefektivnění či zkvalitnění pracovních výsledků prostřednictvím řízení nebo vedení lidí.

Výkonovou motivaci můžeme vyjádřit jako poměr mezi potřebou dosáhnout úspěchu a potřebou vyhnout se neúspěchu (Tureckiová, 2009, s. 21).

Spojení motivace s výkonem spočívá v tom, že čím více informací znají manažeři o vlivu motivace, tím více získávají přehled o tom, jaké odměny za vykonanou práci zaměstnanci preferují, což jim umožňuje vytvářet podmínky, díky kterým zaměstnanci zvýší svou výkonnost (Banfield, 2012, s. 288).

5.2.1 Typy pracovníků výkonové motivace

Do výkonové motivace spadají pracovníci, kteří mají zvýšenou potřebu úspěchu, chtějí dosáhnout co nejlepšího výsledku a snaží se posílit své vlastní sebevědomí. Jejich snahou je vyřešit složité problémy, překonávat pracovní překážky apod. (Urban, 2017, s. 31).

Lidé s vysokou potřebou úspěchu projevují zvýšený zájem o práci a snaží se dokázat, že jsou ve svých pracovních činnostech dobří. Vyhledávají náročnější úkoly, zajímají se o věcné řešení problémů než o přátelskou spolupráci, snaží se získávat nové schopnosti, reagují na výzvy vyplývající z jednotlivých úkolů, a často mají sklony soutěžit s ostatními spolupracovníky. Charakteristická je rovněž snaha vyhnout se neúspěchu. Z hlediska pracovního nasazení často zapomínají na čas a úsilí, které do práce vkládají. Takto silně motivované pracovníky lze podpořit zadáváním náročnějších a samostatnějších úkolů, díky kterým uvidí výsledky své práce. Významnou součástí podpory je upozornění na nově vzniklé zkušenosti a schopnosti z dříve vykonaných povinností. Zpětná vazba je pro ně velmi důležitá – chtějí vědět, co dělají dobře nebo špatně a co by mohli ještě zlepšit. (Urban, 2017, s. 31–32)

Podle Deiblové (2005, s. 46) podmiňují výkonové chování tři faktory:

- vlastní výkonný motiv,
- očekávání úspěchu,
- popud k úspěchu.

Vlastní výkonový motiv lidé získávají již v raném dětství socializací v rodině. Očekávání úspěchu souvisí s náročností přiřazeného úkolu, jelikož s novou prací rovněž očekáváme následné dostatečné ohodnocení. Popud úspěchu, nebo také domnělá pravděpodobnost, vyjadřuje schopnost zadaný úkol vyřešit a vykonat určitou práci, přičemž využíváme již získané zkušenosti z podobných situací. Z těchto faktorů vyplývá, že vysoce motivovaní zaměstnanci přinášejí lepší výkony než lidé s nižší výkonovou potřebou.

6 PRACOVNÍ SPOKOJENOST

S motivací bývá úzce spjatá pracovní spokojenost. Pracovní spokojenost je považována za významný indikátor motivace, pracovního a sociálního klimatu organizace a rovněž vyjadřuje pracovní postoje (Tureckiová, 2009, s. 22–23).

Důležitost je přikládána také aspektům pracovní spokojenosti. Z několika výzkumů vyplývá, že pracovní spokojenost závisí na obsahu práce, pocitu uznání, pocitu, že člověk něco vykonal, řídicím stylu, možnostech rozvoje a vzestupu, na dobrých mezilidských vztazích, a také na režimu dovolených. (Deiblová, 2005, s. 78)

Novější teoretické koncepce uvádějí, že motivace a spokojenost s prací jsou dány určitými charakteristikami pracovního místa. Velkou roli zde hraje model, podle kterého má pracovní místo pět hlavních charakteristik, konkrétně:

- **rozmanitost dovedností** (sklil variety) – čímž se myslí rozsah, v jakém pracovní místo vyžaduje různé dovednosti,
- **identita úkolu** (task identity) – vyjadřuje, nakolik se pracovní činností na daném pracovním místě vytváří celek popřípadě identifikovatelný výsledek,
- **význam úkolu** (task significance) – popisuje rozsah vlivu či dopadu pracovního místa na další lidi, ať už v rámci organizace či mimo ni,
- **autonomie** (autonomy) – líčí rozsah, ve kterém dané pracovní místo umožňuje pracovníkovi volnost jednání a volbu pracovního postupu,
- **zpětná vazba** (feedback from the job) – formuluje, nakolik práce a pracovní místo samo poskytuje informace o tom, jak dobře pracovník pracuje (např. na rozdíl od toho, co by mu mohli říct jiní lidé).

Zmíněné charakteristiky vyvolávají kritické psychologické stavy, které vedou k motivaci, spokojenosti a pracovnímu výkonu. Rozmanitost dovednostní, identita a význam úkolu stanovují vnímavou smysluplnost pracovního místa, tedy zda vůbec a jakým způsobem pracovník vnímá význam a smysl toho, co dělá. Autonomie vytyčuje vnímavou odpovědnost za výsledky práce. Zpětná vazba určuje znalost skutečných výsledků pracovní činnosti. (Kolman, 2012, s. 69–70)

Podle Tureckiové (2009, s. 23) stále neexistuje jednoznačná souvislost mezi pracovní spokojeností a pracovním výkonem. Nicméně je patrné, že nespokojení lidé budou svou nespokojenost vyjadřovat i ve svých projevech, což znamená, že se projeví i v jejich výkonu.

7 PŘÍKLADY DOBRÉ PRAXE MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Dalším podkladem pro analytickou část jsou příklady dobré praxe z úřadů v České republice, které podávají příklady motivačních podnětů na obcích, jež byly provedeny formou rozhovoru. Tento krok byl uskutečněn z toho důvodu, aby bylo možné lépe specifikovat motivaci zaměstnanců ve veřejném sektoru v praxi. Informace jsou zjišťovány na Úřadu městyse Nezamyslice a Úřadu městyse Brodek u Prostějova, jelikož ze všech oslovených úřadů pouze tito zaměstnanci souhlasili se zveřejněním zjištěných poznatků v bakalářské práci a byli ochotni poskytnout potřebné údaje.

V rámci rozhovoru bylo položeno pět jednoduchých otázek, které měly za cíl zjistit, jak jsou zaměstnanci na úřadech motivováni, zda byly zavedené motivační nástroje účinné, a v neposlední řadě byla zjišťována finanční náročnost uvedených nástrojů.

7.1 Městys Nezamyslice

Městys Nezamyslice se nachází v Olomouckém kraji, přibližně 25 km od okresního města Prostějov na obou březích říčky Haná. Skládá se ze dvou katastrů Nezamyslice a Těšice, což je v současné době název místní části. V městysi žije 1482 obyvatel (stav k 1. 1. 2018). První písemná zmínka o obci se datuje z roku 1276. Obec zřizuje jednu příspěvkovou organizaci, a to Masarykovu základní a mateřskou školu.

Úřad městyse se skládá ze starosty, místostarosty, hospodářky, referentky a matrikářky. Taktéž zde působí zastupitelstvo skládající se z 15 členů a rada obce s 5 členy. Zastupitelstvo má vytvořené své dva výbory, konkrétně kontrolní a finanční výbor, a rada má komisi pro kulturu, kulturní akce a sport. (Městys Nezamyslice, ©2018)

Na základě zjišťování situace na úřadu městyse Nezamyslice byl realizován rozhovor s panem starostou, Ing. Vlastimilem Michlíčkem. Jak je uvedeno výše, panu starostovi bylo položeno pět jednoduchých otázek, na které odpovídal bez jakéhokoliv problému. Rozhovor trval zhruba 10 minut.

1. Jaké motivační nástroje jste na pracovišti zavedli?

V rámci první otázky pan starosta uvedl několik motivačních nástrojů, které na úřadu městyse používají. Jedním z nich, který se však dal v dnešní době očekávat, jsou stravenky. Zaměstnanci dostávali dříve stravenky v hodnotě 60 Kč, avšak v poslední době se pan starosta snažil tento nástroj vylepšit, a nyní poskytují stravenky s hodnotou 100 Kč. Co se týče dalších motivačních nástrojů, úřad poskytuje služební mobil, možnost studovat

vysokou školu při práci, odměny při výročí a věrnostní příplatky (čili příplatky v závislosti na odpracovaném čase zaměstnance pro zaměstnavatele). Není to tak dávno, co úřad pro své zaměstnance zajistil mikrovlnou troubu, což lze považovat také za motivační nástroj z důvodu možnosti teplého jídla na pracovišti. Co se týče příspěvku na oděv, ten je poskytován pouze panu starostovi a paní matrikářce, kteří jezdí na různá jednání, tudíž mají tuto výhodu, aby mohli úřad městyse reprezentovat.

Za nejlepší motivační nástroj lze považovat to, že zaměstnanci mají možnost obdržet příspěvek v hodnotě 3 000 Kč na dovolenou, popřípadě na zdravotní péči, který je hrazen ze sociálního fondu. V tomto případě si zaměstnanci určí, co je pro ně výhodnější, a vyberou si jednu z těchto možností. Avšak tento motivační nástroj nemusí všichni nutně využít.

Pokud jde o občerstvení na pracovišti, tedy voda, káva a čaj pro zaměstnance, veškerá obsluha je spíše pro návštěvy, kdy zaměstnanci si kávu a čaj kupují sami. U tohoto rozhovoru byla taktéž přítomna jedna zaměstnankyně, která uvedla, že by zaměstnanci na pracovišti uvítali kávovar.

2. Na základě čeho byly motivační nástroje zavedeny (doporučení od jiných úřadů, podnět zaměstnanců aj.)?

Odpověď na druhou otázku již byla stručnější. Veškeré motivační nástroje byly zavedeny z vlastní iniciativy, popřípadě na popud zaměstnanců. Některé nástroje zde byly používány, už v čase, když pan starosta nastoupil do funkce, jiné postupem času přidávají.

3. Jaký dopad měly uvedené motivační nástroje na zaměstnance (byly účinné či nikoliv)?

U třetí otázky pan starosta uvedl, že veškeré odměny v první řadě zaměstnance určitě potěší. Na druhou stranu jsou podle něj spíše neúčinné, jelikož mají zavedeny takové nástroje, které získá v podstatě každý zaměstnanec, tudíž nelze říct, že by nějak motivovaly. V tomto případě byla řeč například o stravenkách, u kterých platí, že je dostane každý zaměstnanec, který si o ně požádá. Na druhou má větší význam osobní ohodnocení, které už může být určitým způsobem motivující. Osobní ohodnocení je sice předem nastavené, avšak zde může pan starosta zasáhnout a nevykonnému zaměstnanci ohodnocení odebrat.

4. Jaká je (popřípadě byla) finanční náročnost těchto nástrojů?

Dle zjištěných informací jsou nástroje finančně přijatelné. Co se týče příspěvku na dovolenou či zdravotní služby, jednotlivému zaměstnanci je přiděleno 3 000 Kč, avšak všichni

tuto výhodu nevyužívají. Na druhou stranu stravenky mohou být považovány za náročnější. Každý zaměstnanec dostává 20 ks stravenek měsíčně. Celkově úřad zaměstnává cca 20 lidí a poskytuje stravenky s hodnotou 100 Kč, což je tedy zhruba 40 000 Kč za měsíc.

5. Zavedli byste uvedené motivační nástroje na pracovišti znovu či nikoliv?

Uvedené motivační nástroje by úřad bez váhání zavedl znovu. Navíc se pan starosta snaží postupem času přidávat další motivační nástroje. Jak již bylo uvedeno výše, možná by mohl vzít v potaz názor ohledně kávovaru, který by zaměstnanci na pracovišti uvítali.

7.2 Městys Brodek u Prostějova

Městys Brodek u Prostějova se nachází v Olomouckém kraji v okrese Prostějov na rozhraní úrodné Hané a podhůří Českomoravské vrchoviny. První písemná zmínka o obci s dlouholetou tradicí je datována v roce 1334. Brodek u Prostějova byl již od pradávna osídlen, což dokazují archeologické nálezy uložené v brněnském a prostějovském muzeu. V městysi žije 1492 obyvatel (stav k 1. 1. 2018). Obec taktéž zřizuje některé příspěvkové organizace, konkrétně Základní a mateřskou školu, sbor dobrovolných hasičů a knihovnu.

Úřad městyse se skládá ze starosty, místostarostky, finanční hospodářky a matrikářky, která má na starosti taktéž pokladnu a práci s Czech Pointem. Taktéž zde působí 7 členné zastupitelstvo, které má vytvořené své výbory, konkrétně finanční výbor, kontrolní výbor, kulturní výbor a výbor pro občanské záležitosti. (Městys Brodek u Prostějova, ©2018)

Na základě zjišťování situace na úřadu městyse Brodek u Prostějova byl realizován rozhovor s paní Hanou Zapletalovou, finanční hospodářkou. Opět bylo položeno pět jednoduchých otázek, na které bylo zodpovězeno bez jakéhokoliv problému. Rozhovor trval zhruba 10 minut.

1. Jaké motivační nástroje jste na pracovišti zavedli?

Paní Zapletalová při rozhovoru uvedla mnoho motivačních nástrojů, které na úřadu používají. Městys Brodek u Prostějova, podobně jako Nezamyslice, disponují sociálním fondem, ze kterého financují drtivou většinu odměn. Zaměstnanci mají možnost vybrat si příspěvek na dovolenou, který dostávají také pro svou rodinu, konkrétně pro manžela/ku a studující nezaopatřené děti. Dále jsou ze sociálního fondu financovány příspěvky na zdravotnictví, kulturu, penzijní připojištění (250 Kč/měsíc), odměny při odchodu do důchodu či dary při životním jubileu (50 let, 55 let, 60 let a dále). Zaměstnancům je umožněno vzít si od úřadu půjčku do 100 000 Kč, popřípadě mají možnost získat sociální výpomoc

do 20 000 Kč. V neposlední řadě všichni pracující dostávají stravenky. Úřad také na konci každého roku organizuje společenskou akci pro zaměstnance jako poděkování za celoroční práci. Při této příležitosti je pro všechny zúčastněné nachystané pohoštění v podobě grilovaného selátka. Tuto odměnu považují zaměstnanci za nejlepší a nestává se, že by si ji někdo nechal ujít.

2. Na základě čeho byly motivační nástroje zavedeny (doporučení od jiných úřadů, podnět zaměstnanců aj.)?

Dříve zde neexistovalo mnoho motivačních nástrojů. Městys měl zavedený sociální fond, ale nebyl moc rozsáhlý. Změny nastaly až při příchodu paní Zapletalové, která se na základě zkušeností z dřívější práce a zpětné vazby od zaměstnanců snažila spolu se svými kolegy přidat další odměny, například penzijní připojištění, příspěvky na masáže a další. Celkově do fondu přibylo zhruba 80% nynějších odměn.

3. Jaký dopad měly uvedené motivační nástroje na zaměstnance (byly účinné či nikoliv)?

I na této obci převažuje názor, že používané motivační nástroje mají pozitivní dopad. Například příspěvky na rekreaci, posezení na konci roku či příspěvky na oběd využívají všichni zaměstnanci. Na základě zjištěných informací lze poskytované motivační nástroje ohodnotit jako účinné.

4. Jaká je (popřípadě byla) finanční náročnost těchto nástrojů?

Finanční náročnost motivačních nástrojů je pro městys Brodek u Prostějova přijatelná. Jak je již uvedeno výše, drtivou většinu financují ze sociálního fondu. Sociální fond lze chápat jako velkou výhodu, kterou nedisponují všechny obce. Do fondu jdou peníze například za uvolněné členy zastupitelstev. Minulý rok sociální fond Úřadu městyse Brodek u Prostějova inkasoval zhruba 110 000 Kč a zaměstnanci vyčerpali kolem 130 000 Kč.

5. Zavedli byste uvedené motivační nástroje na pracovišti znovu či nikoliv?

Zaměstnanci by znovu zavedli všechny poskytované motivační nástroje, stejně jako pracovníci Nezamyslic. Dle ohlasů jsou pracovníci se současnými výhodami spokojeni. Největším přínosem bylo rozšíření sociálního fondu – dříve měli zaměstnanci například možnost čerpat příspěvky na zdravotnictví, ale byly velmi omezené. Nyní si mohou vzít třeba i příspěvky na masáž, rekreační pobyty, očkování a další, což je pro mnohé velkým přínosem.

8 METODY A TECHNIKY SBĚRU DAT

Motivace, jakožto hlavní náplň této bakalářské práce, je důležitou součástí řízení lidských zdrojů, kterou by se měla zabývat každá firma, úřad, zkrátka všechny organizace zaměstnávající pracovní sílu. Dobrý manažer či vedoucí pracovník by měl vědět, co zaměstnance nejvíce motivuje k lepším výkonům a spokojenosti v práci, popřípadě jaké motivační faktory pracovníky demotivují. Motivovat své podřízené se může jevit jako nelehký úkol, jelikož každého zaměstnance ovlivňují jiné přístupy a odměny, což vyplývá z lidských potřeb a momentální životní situace. V praxi je proto důležité neustále se zabývat touto problematikou už jen z toho důvodu, že by měla vycházet ze znalosti současného stavu. V bakalářské práci bude pro analýzu motivace využita metoda dotazníkového šetření a dále rozhovor, díky kterému lze podat dobré příklady motivace zaměstnanců z praxe.

8.1 Dotazníkové šetření

Dotazník, jakožto jedna z nejčastěji používaných metod získávání dat, je způsob psaného řízeného projevu. Oproti rozhovoru je méně časově náročný. Otázky by měly být anonymní, čímž lze zvýšit upřímnost odpovědí. Dotazník bývá řazen do tzv. subjektivních metod. Subjektivnost je dána tím, že se respondent může snažit různým způsobem ovlivnit své odpovědi, aby se například jevil jako společensky lepší či naopak horší. (Kohoutek, 2010)

Dotazování, které bývá prováděno formou dotazníků, lze rozlišit na osobní, telefonické, písemné a elektronické. Elektronické dotazování, které je použito v této bakalářské práci, je novou technikou sběru dat založenou na využití sítě účastníků elektronické pošty. Existuje mnoho výhod tohoto typu dotazování, například v tom, že respondenti vidí jednotlivé otázky, elektronické dotazování je taktéž rychlé, levné a umožňuje rychlejší zpracování dat, jelikož jsou všechna data v elektronické podobě. (Management, Marketing ©2018)

V rámci sestavování dotazníků je nutné být pečlivý, zaměřit se na to, aby byl dotazník jednoznačný, srozumitelný a neobsahoval podmanivé otázky, které by mohly mít vliv na něčí myšlení či jednání. Dotazníkové šetření může obsahovat otázky uzavřené, otevřené, polootevřené či škálové. U uzavřených otázek mají respondenti možnost vybrat mezi dvěma či více možnostmi („ano“, „spíše ano“, „spíše ne“, „ne“). Otázky s otevřeným zakončením jsou pružné a nekladou takové omezení na odpovědi. U těchto typů otázek získají autoři dotazníku často i nečekané odpovědi, které mohou naznačit existenci nepředvídaných problémů. Kombinací prvních dvou typů vznikají otázky polootevřené, u kterých si mohou respondenti vybrat, jestli zvolí některou z nabízených možností, popřípadě připíší vlastní

odpověď. Poslední typ otázek, škálové otázky, mají pevně stanovené odpovědi, které lze zvolit. Hodnotící stupnice (taktéž posuzovací škála) zajišťuje určitou objektivnost, ale také umožňuje kvantitativní zachycení jevu. Výsledky získané pomocí dotazníkového šetření lze zpracovávat kvantitativně, statistickými metodami, avšak důležitou součástí je také kvalitativní vyhodnocení výsledků.

Pomocí dotazníkového šetření lze v krátkém čase zkoumat současně větší počet osob. Na druhou stranu je dobré mít na paměti, že u takového hromadného průzkumu nelze počítat se 100 % návratností. Z toho důvodu je vhodné rozeslat dotazník alespoň dvojnásobnému počtu respondentů, než je na určitý výzkum potřeba. (Kohoutek, 2010)

8.2 Rozhovor

Rozhovor neboli interview je označován jako nejdůležitější, nejstarší a nejčastěji používaná metoda pro získávání informací. Metoda rozhovoru je založena na přímém dotazování, kdy výzkumný pracovník (tazatel) klade otázky respondentovi (účastníkovi výzkumu). Jak je již výše zmíněno, na rozdíl od dotazníkového šetření je rozhovor časově náročnější. Rozhovory mohou probíhat tváří v tvář, telefonicky, popřípadě prostřednictvím internetu. Za výhodu je považována možnost, že tazatel může klást dodatečné otázky, které upřesní získané informace. (Kohoutek, 2010)

Existují různé druhy metody rozhovoru, které rozlišujeme na základě určitých kritérií. Podle počtu osob dělíme rozhovor na individuální, v rámci kterého tazatel pracuje pouze s jedním respondentem, a skupinový, kdy se účastníci vzájemně inspirují, vyjadřují své názory nebo porovnávají své zkušenosti s ostatními. Podle struktury otázek lze rozlišit rozhovor standardizovaný, ve kterém je pořadí a znění otázek přesně určeno a alternativy odpovědi jsou předem připraveny, dále rozhovor polostandardizovaný, který opět nabírá alternativní odpovědi, avšak výzkumník klade doplňující otázky, a v poslední řadě rozhovor nestandardizovaný, v němž tazatel musí připravit základní okruhy otázek, avšak z hlediska pořadí a formulace se nemusí držet žádného schématu.

Z hlediska postupu se doporučuje začínat s obecnými otázkami, které uvedou respondenta do zjišťované problematiky, následně pokládat speciální otázky a zhruba v polovině klást otázky hlavní, které jsou předmětem zkoumání. Základním požadavkem je formulovat veškeré otázky tak, aby ověřovaly určitou hypotézu výzkumu (nejedná se tedy o pouhé sbírání faktů či názorů na určité jevy). Data lze registrovat písemně, stenograficky, s pomocí jiné osoby, využitím diktafonu, magnetofonu či počítače. (Švarcová, 2005, s. 28-29)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

9 CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU KONICE

Městský úřad se nachází v Konici, jednom z pěti prostějovských okresů, ležící v severním cípu Dražanské vrchoviny na dvou protilehlých svazích údolí říčky Jesenky. Statut města získala Konice v roce 1970. S přidruženými obcemi Křemenec, Čunín, Nová Dědina, Ladín a Runářov má k 1. 1. 2018 2770 obyvatel včetně cizinců a je správním střediskem rozsáhlé oblasti severozápadní části okresu. Město také zřizuje příspěvkové organizace, konkrétně Městské kulturní středisko Konice, Základní školu a gymnázium města Konice a Mateřskou školu Konice.

Postavení a působnost úřadu upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích. Plní úkoly patřící do samosprávy města a zabezpečuje výkon státní správy v rozsahu stanoveném zvláštními předpisy.

Konice je obcí s rozšířenou působností, kdy vedle přenesené působnosti vykonává v rozsahu svěřeném zvláštními zákony i další úkoly státní správy, a to nejen pro území dané obce, ale rovněž pro další obce ve správním obvodu pověřeného obecního úřadu. Do samostatné působnosti obce patří všechny záležitosti, které jsou v zájmu obce a občanů obce, tyto úkoly plní zejména odbor majetkoprávní a částečně odbor finanční. S přenesenou působností se občan nejčastěji setká při územním či stavebním řízení, nebo při jiných správních řízeních v ochraně přírody a krajiny, popřípadě při vyřizování dokladů. V přenesené působnosti vykonávají obce státní správu, která byla jejich orgánům svěřena státem.

Na MěÚ je využívána již od roku 2006 benchmarkingová iniciativa. V současné době je sledováno 57 agend. Účelem je porovnat zjištěné údaje s ostatními úřady stejné velikosti a snažit se nalézt nové přístupy vedoucí ke zlepšení výkonnosti. Vždy jednou ročně provádí tajemník spolu s vedoucími odborů vyhodnocení výstupů benchmarkingu. Porovnávají se např. údaje o služebních vozidlech, telefonech, oblasti informatiky a školství, spotřeba čisticích prostředků na úklid budov úřadů, zda je úklid vykonávaný zaměstnanci či dodavatelskou firmou, výše pohledávek z různých oblastí, procenta dlužníků, procenta dlužných částek aj.

Od roku 2006 je MěÚ také zapojen do metody kvality CAF. Byla vypracována také Sebehodnotící zpráva MěÚ Konice, na základě které se vypracoval i Plán zlepšování. Tento vnitřní materiál stanovuje konkrétní cíle, které napomáhají zvyšovat kvalitu. Při jednání CAF týmu je přítomen i místostarosta města Konice. (Konice, oficiální web města, ©2018)

9.1 Vize Městského úřadu Konice

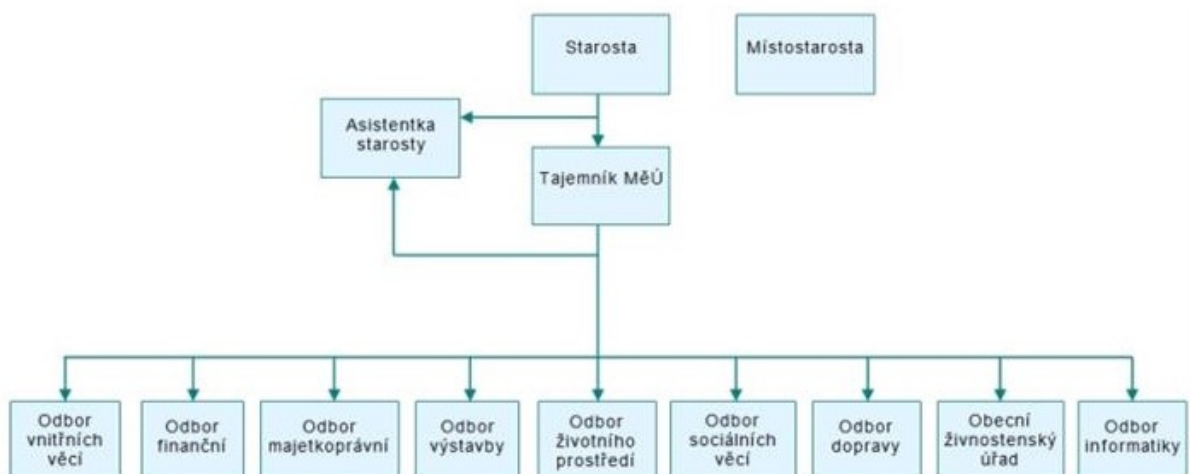
Městský úřad v Konici má svou konkrétní vizi, kterou schválila rada města dne 12. 6. 2006 usnesením č. 15/50/2006. Tato vize zní: „Městský úřad – kvalitní služby občanům zajišťované s profesionálním přístupem a podpořené dobrými pracovními podmínkami.“ (Konice, oficiální web města, ©2018)

9.2 Organizační struktura

V čele úřadu stojí starosta, nyní pan František Novák, který zastupuje město navenek a za výkon své funkce odpovídá zastupitelstvu města. V době jeho nepřítomnosti jej zastupuje Bc. Jaroslav Procházka, místostarosta města.

Další významnou osobou je tajemník úřadu, který je zodpovědný za plnění úkolů úřadu v samostatné i přenesené působnosti starostovi. Na návrh tajemníka jmenuje rada města vedoucí jednotlivých odborů. Nyní tuto funkci vykonává Ing. Bc. Dušan Opletal.

Městský úřad se člení na odbory a oddělení jako vnitřní organizační složky. Skládá se z devíti odborů – Odbor vnitřních věcí, Odbor finanční, Odbor majetkoprávní, Odbor výstavby, Odbor životního prostředí, Odbor sociálních věcí, Odbor dopravy, Odbor informatiky a Obecní živnostenský úřad. Pod Finanční odbor spadá oddělení školství a pod Odbor dopravy oddělení krizového řízení. Každý odbor má svého vedoucího, který řídí a organizuje práci odboru a odpovídá za jeho celkovou činnost radě města. (Konice, oficiální web města, ©2018). Pro lepší pochopení organizační struktury MěÚ Konice poslouží následující schéma účinné od 1. června 2016 (Obr. 4).



Obr. 4 Organizační struktura MěÚ Konice (Konice, oficiální web města, ©2018)

Městský úřad v Konici zaměstnává zhruba 55 zaměstnanců, z toho 46 úředníků. Pracovníci mají osmihodinovou denní pracovní dobu, avšak pro úředníky je zavedena pružná pracovní doba formou pružného čtyřtýdenního pracovního období. Úředníci jsou povinni vždy v období po sobě jdoucích týdnů odpracovat pracovní dobu v délce 160 hodin a v úředních hodinách musí být přítomni ve svých kancelářích a plnit pracovní povinnosti. Denní provozní doba úřadu je od pondělí do čtvrtku stejná, od 6 do 18 hodin. V pátek je provozní doba zkrácena o dvě hodiny, tedy 6–16 hodin. Úředníci nesmí vykonávat práci mimo denní pracovní dobu s výjimkou několika případů (např.: dohodnutá práce přesčas, činnosti povodňové komise, krizového štábu, bezpečnostní rady či zajišťování součinnosti s Policií ČR nebo Okresním soudem při sociálně právní ochraně dětí). Každý zaměstnanec si eviduje začátky i konce pracovní doby, přestávky či nepřítomnost v práci (z důvodu školení, lékaře, popřípadě dovolené) ve formulářích „Výkaz odpracované doby“. Tyto výkazy na konci každého měsíce kontrolují vedoucí odborů a následně je včetně dokladů k překážkám v práci, k čerpání dovolené apod. předávají mzdové účtárně.

Co se týče samosprávy města, úřad má zřízené své zastupitelstvo, radu i některé výbory. Zastupitelstvo se skládá z 15 členů a má své dva výbory, konkrétně finanční a kontrolní výbor, jejichž předsedové jsou taktéž členy zastupitelstva spolu se starostou i místostarostou obce, 3 radních a dalšími zastupiteli. Radu města Konice, která představuje výkonný orgán obce v oblasti samostatné působnosti, tvoří 5 členů, opět včetně starosty i místostarosty. Rada je odpovědná zastupitelstvu města a její činnost je upravena zákonem o obcích. Jednání rady města jsou neveřejná, na rozdíl od jednání zastupitelstva. (Konice, oficiální web města, ©2018)

10 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Ke zjištění současné situace motivace zaměstnanců Městského úřadu Konice bylo provedeno dotazníkové šetření. První dotazník, určený pro vedoucí zaměstnance, byl přeposlán mezi devět vedoucích pracovníků jednotlivých odborů. Druhý dotazník, určený pro ostatní pracovníky MěÚ Konice, obdrželo 34 respondentů.

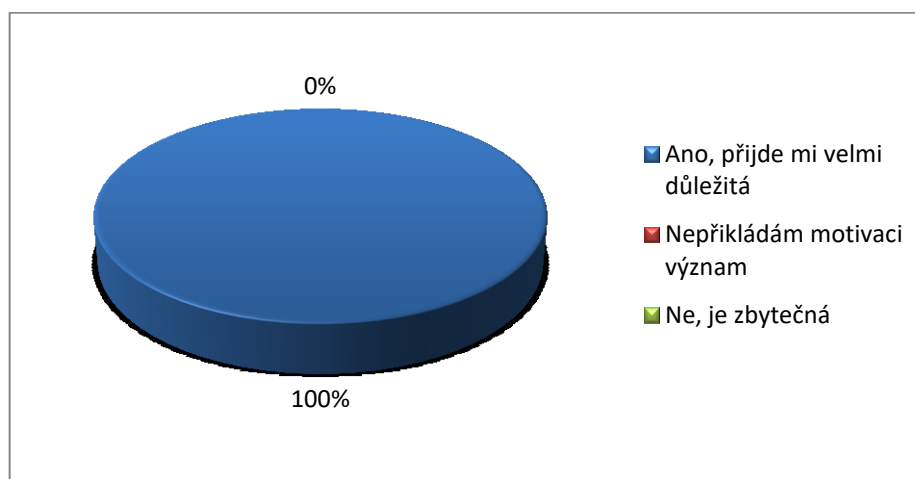
Dotazníky byly vytvořeny pomocí internetové stránky survio.com. K respondentům se tedy dostaly online cestou – všichni zaměstnanci jej obdrželi prostřednictvím elektronické pošty. Výzkum byl prováděn v období od 14. 12. 2017 do 14. 2. 2018, pracovníkům byly tudíž poskytnuty dva měsíce na vyplnění dotazníkového šetření. Veškerá data byla zpracována pomocí tabulkového softwaru Microsoft Excel.

Dotazníky obsahovaly uzavřené otázky, u kterých mohli respondenti vybrat pouze jednu možnost, ale také otázky, u kterých bylo možné vybrat více možností, eventuálně dopsat jakoukoliv odpověď. V neposlední řadě zaměstnanci odpovídali na otevřené otázky, z kterých by mělo být nejvíce pravděpodobné, jak motivace na úřadě funguje, popřípadě nefunguje.

10.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření – vedoucí odborů

Jak je již výše zmíněno, dotazník obdrželo devět vedoucích zaměstnanců, z nichž celkem šest respondentů poskytlo odpovědi, návratnost je vyčíslena zhruba na 67 %. Dotazníkové šetření obsahuje 19 otázek, které měly zjistit, jak motivace na MěÚ funguje, čím se vedoucí pracovníci při motivování řídí a jakým způsobem zaměstnance motivují.

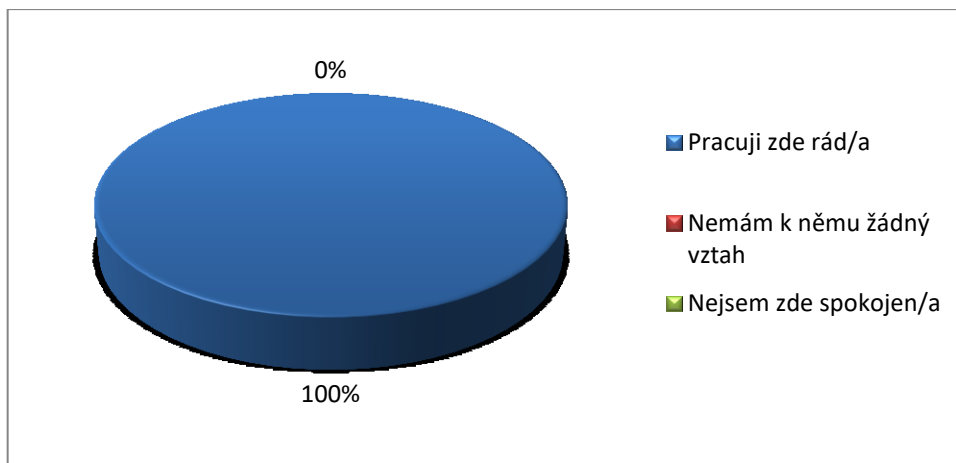
1. Myslíte si, že je motivace na pracovišti důležitá?



Graf 1 Důležitost motivace na pracovišti (vlastní zpracování)

U první otázky respondenti odpovídali naprosto jednoznačně. Jak lze vidět v grafu (Graf 1), všech šest vedoucích pracovníků, tj. 100 %, je toho názoru, že je motivace na pracovišti velmi důležitá. V tomto případě je první výsledek dotazníkového šetření velmi povzbudivý. Pokud vedoucí odborů považují motivaci za důležitou, lze předpokládat, že se budou snažit zaměstnance povzbuzovat a motivovat k lepším pracovním výsledkům.

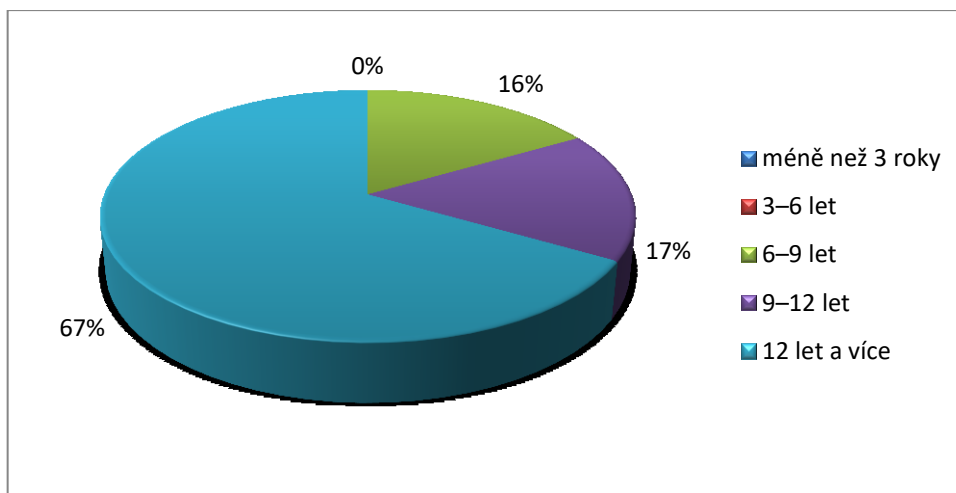
2. Jaký máte vztah k městskému úřadu, ve kterém pracujete?



Graf 2 Vztah k MěÚ Konice (vlastní zpracování)

Druhá otázka zjišťující vztah vedoucích ke svému pracovišti dopadla taktéž jednoznačně, stejně jako první otázka. Dle grafu (Graf 2) mají všichni dotazovaní k MěÚ Konice dobrý vztah a pracují zde rádi. Dobrý vztah k pracovišti je určitě velkou výhodou, jelikož napomáhá k lepší výkonnosti při plnění úkolů, a zaměstnanci se alespoň z tohoto důvodu vrací do práce rádi.

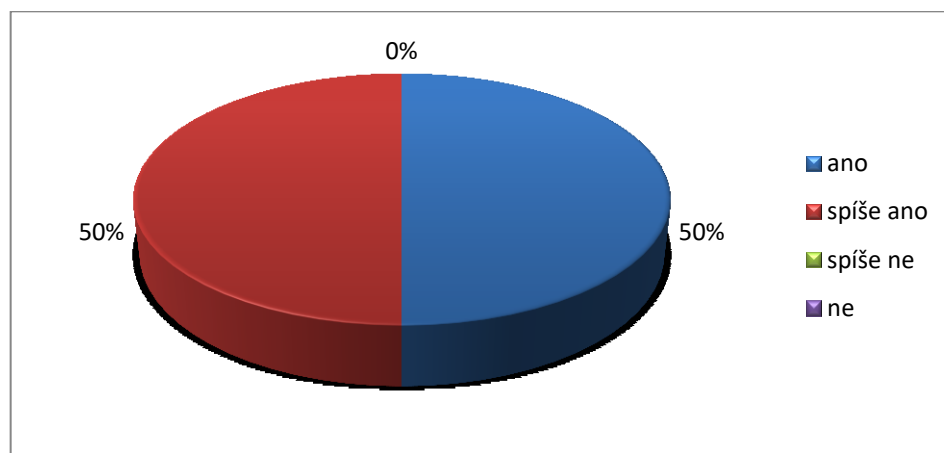
3. Kolik let již působíte na MěÚ Konice?



Graf 3 Odpracované roky na MěÚ Konice (vlastní zpracování)

Třetí otázka, zaměřená na odpracované roky respondentů na MěÚ Konice, už byla rozdílná. Jak je možné vidět z grafu (Graf 3), respondenti zde působí 6 a více let, tudíž lze očekávat, že s touthle prací mají již bohaté zkušenosti. Nejvíce pracovníků, tj. celkem 4, v procentuálním zastoupení 67 %, zde pracuje 12 let a více. O něco méně, tedy v rozmezí 9–12 let, zde pracuje jeden zaměstnanec, tedy 17 %. A poslední respondent, který se zúčastnil dotazníkového šetření, působí na MěÚ Konice v rozmezí 6–9 let.

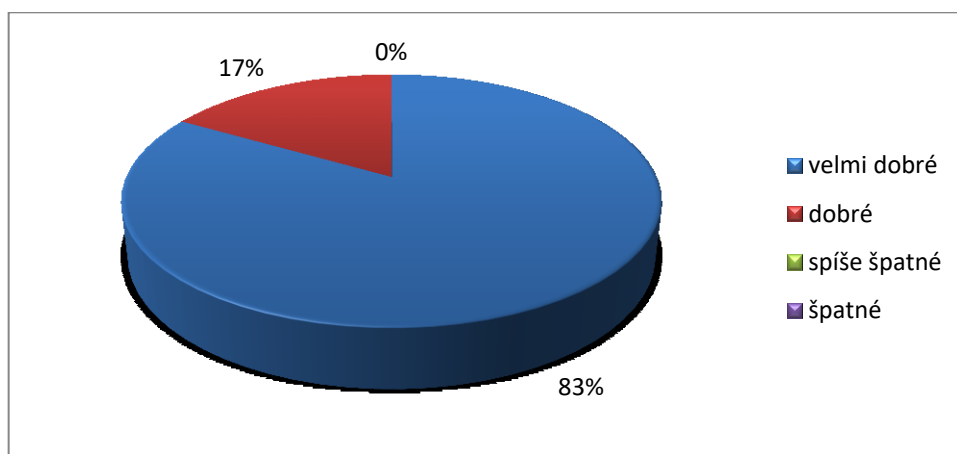
4. Jste spokojen/a s pracovní atmosférou na Vašem pracovišti?



Graf 4 Spokojenost s pracovní atmosférou (vlastní zpracování)

U otázky zaměřující se na spokojenost s pracovní atmosférou na pracovišti jsou odpovědi lehce rozdílné, ale přesto kladné. Z grafu vyplývá (Graf 4), že tři respondenti, tj. 50 %, odpovídali, že jsou spokojeni. Další tři, tedy opět 50%, jsou spíše spokojeni. Z tohoto šetření lze tedy předpokládat, že na pracovišti vládou dobré vztahy, avšak pro upřesnění slouží následující otázka.

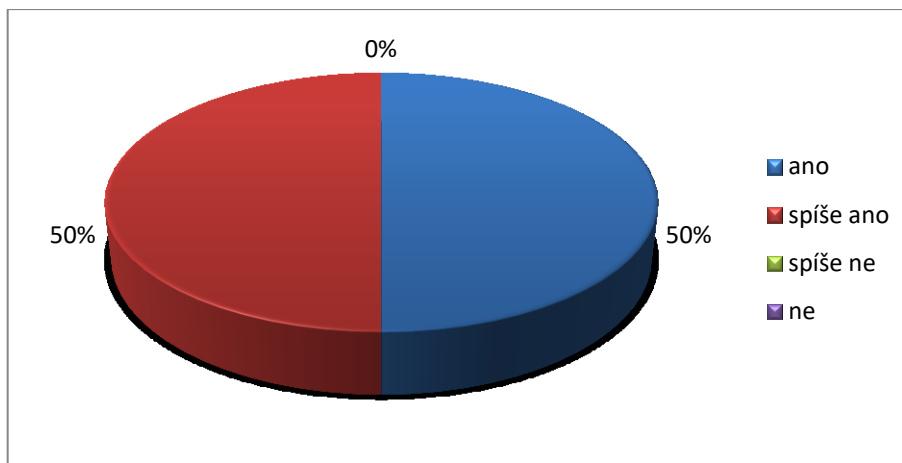
5. Vztahy se svými spolupracovníky byste hodnotil/a jako:



Graf 5 Vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

Další otázka, která měla zjistit, jaké jsou vztahy na pracovišti, dopadla kladně, jak lze předpokládat z předcházející otázky ohledně pracovní atmosféry. Podle grafu (Graf 5) celkem 5 vedoucích pracovníků, tj. 83 %, se domnívá, že vztahy na pracovišti jsou velmi dobré. Poslední zaměstnanec v procentuálním zastoupení 17 % uvádí, že jsou mezi zaměstnanci dobré vztahy.

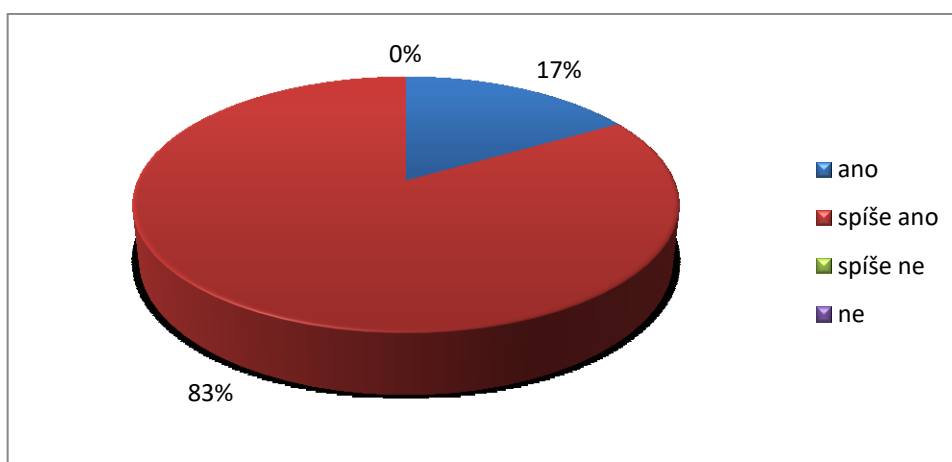
6. Jste spokojen/a se spoluprací mezi odděleními navzájem?



Graf 6 Spokojenost se spoluprací mezi odděleními (vlastní zpracování)

Šestá otázka zaměřená na spolupráci mezi odděleními navzájem dopadla taktéž velmi kladně. Jak lze vyčíst z grafu (Graf 6), tři dotazovaní, kteří tvoří 50 % všech účastníků dotazníkového šetření, si myslí, že na úradě vládnou dobré vztahy mezi odděleními. Dalších 50 %, tedy 3 vedoucí pracovníci, uvádí, že jsou se spoluprací spíše spokojeni.

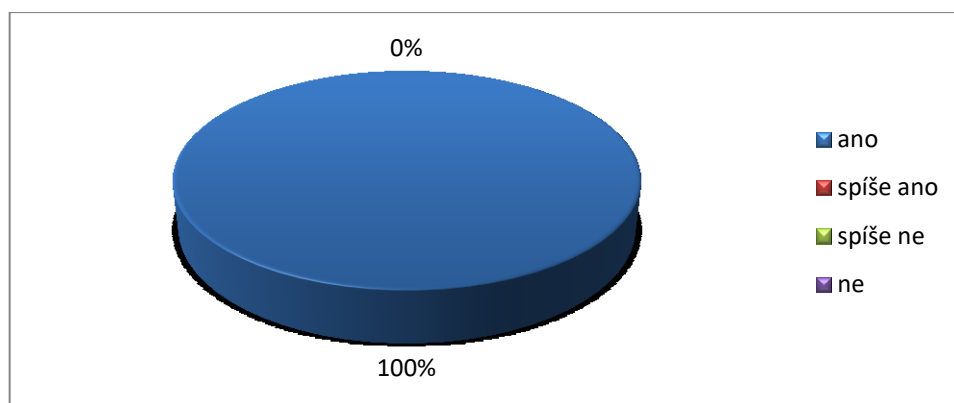
7. Vnímáte své platové ohodnocení jako spravedlivé?



Graf 7 Platové ohodnocení (vlastní zpracování)

Kladné vyjádření respondentů lze vyčíst také z grafu (Graf 7) sedmé otázky. Zde byli vedoucí pracovníci tázáni na své platové ohodnocení – zda jsou s ním spokojeni s ohledem na množství práce, kterou vykonávají, či nikoliv. K možnému překvapení 5 dotazovaných, tj. 83 %, si myslí, že je jejich ohodnocení spíše spravedlivé. Pouze jeden respondent, tj. 17 %, je toho názoru, že je jeho platové ohodnocení naprosto spravedlivé.

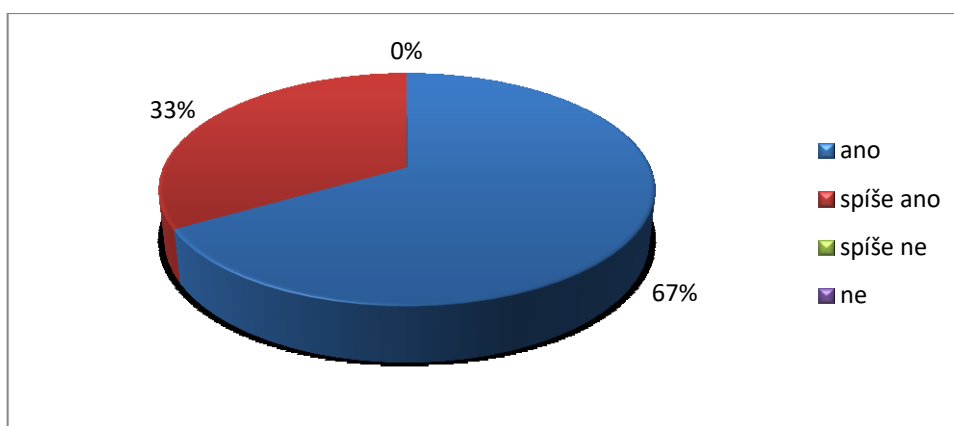
8. Znáte jména všech svých podřízených?



Graf 8 Znalost jmen svých podřízených (vlastní zpracování)

Další otázka dopadla více než dobře a je opět naprosto jednoznačná. Podle grafu (Graf 8) všichni vedoucí odborů, tedy 100 % dotazovaných, znají jména veškerých svých podřízených. Lze tedy předpokládat, že spolupráce mezi kolegy na jednotlivých odděleních je dostatečná a vedoucí se snaží navázat přátelské, nebo alespoň neutrální vztahy se svými podřízenými, což vede opět k lepším pracovním výkonům.

9. Nasloucháte požadavkům svých podřízených?

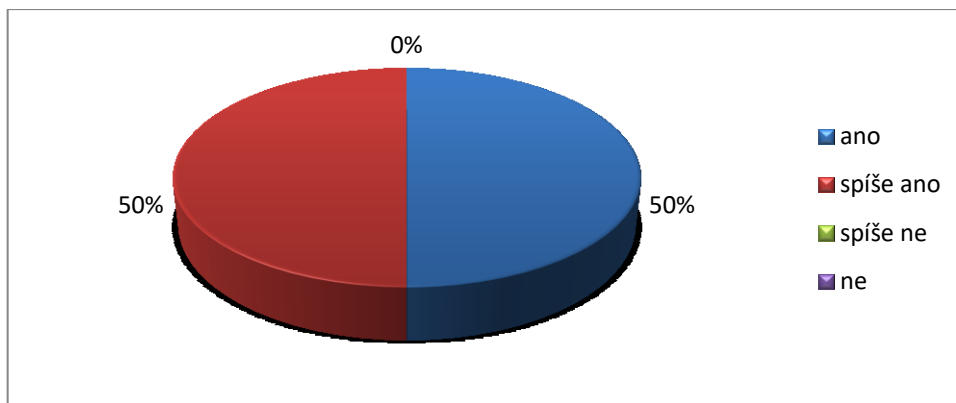


Graf 9 Naslouchání podřízených (vlastní zpracování)

Otázka zaměřená na přístup vedoucích pracovníků ke kolegům ohledně respektování názorů svých podřízených, naslouchání a uznání jejich doporučení či stížností je vyjádřena

v dalším grafu (Graf 9) a dopadla opět úspěšně. Více než polovina, tedy 4 respondenti v procentuálním zastoupení 67 %, si myslí, že naslouchají požadavkům svých podřízených. Pouze 2 dotazovaní, tj. 33 %, uvedli odpověď spíše ano, je tedy možné, že si uvědomují jejich občasnou ignoranci v některých případech. V každém případě výzkumná otázka dopadla velmi pozitivně.

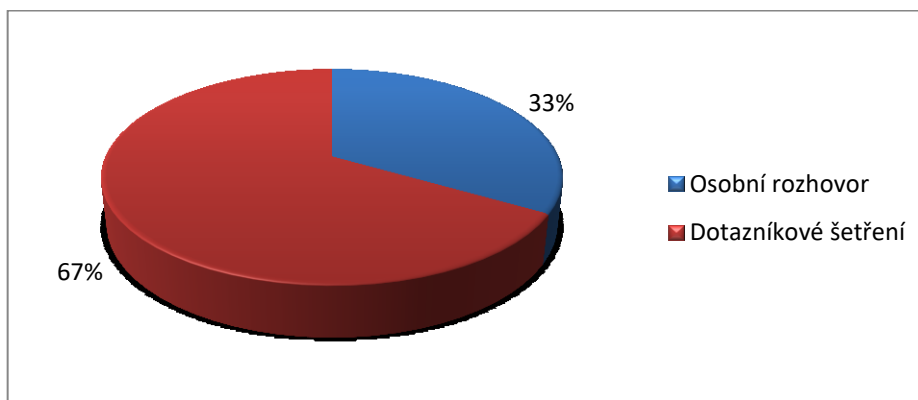
10. Dodržují podřízení termíny při odevzdávání úkolů?



Graf 10 Dodržování termínů (vlastní zpracování)

Pozitivně respondenti odpovídali také u desáté otázky zobrazené v diagramu (Graf 10). Cílem bylo zjistit, zda podřízení dodržují termíny při odevzdávání úkolů. I přes to, že pouze 50 % dotazovaných odpovídalo, že podřízení dodržují termíny, výsledky byly kladné, jelikož dalších 50 %, tedy 3 vedoucí pracovníci, odpověděli spíše ano. Dodržování termínů lze také vyvodit ze snahy vedoucích pracovníků dobře motivovat své podřízené, což zatím vyplývá z předešlých otázek.

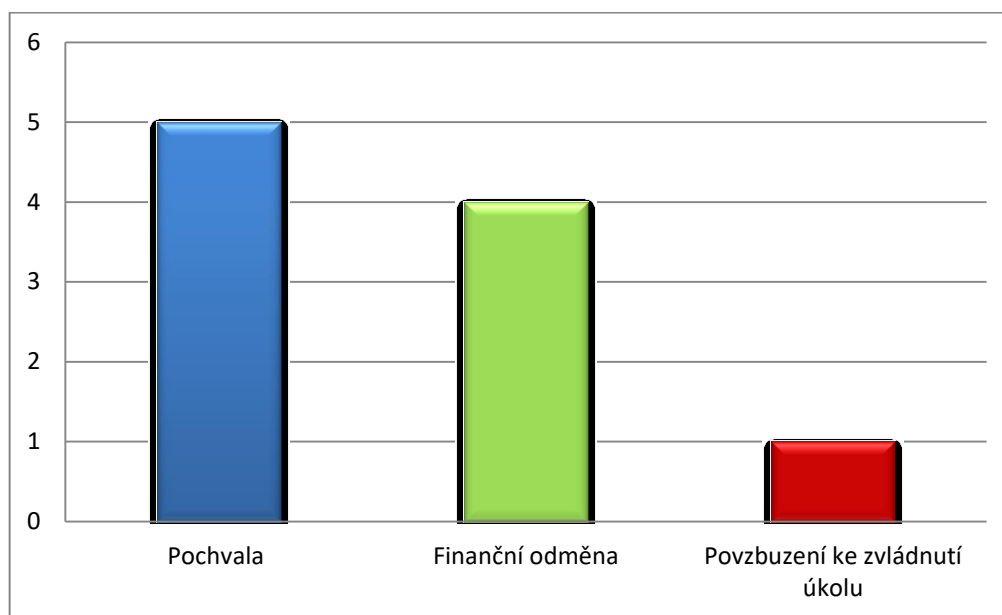
11. Jakým způsobem provádíte průzkumy spokojenosti a motivace Vašich pracovníků?



Graf 11 Průzkumy motivace a spokojenosti (vlastní zpracování)

První otevřená otázka měla zjistit, jakým způsobem se na MěÚ Konice provádí průzkumy spokojenosti a motivace zaměstnanců. Tyto údaje jsou taktéž graficky znázorněny (Graf 11). Dva respondenti, tj. 33 % uvádí, že se průzkumy provádí osobním rozhovorem. Zbytek účastníků dotazníkového šetření, tj. 67 %, se shodl na odpovědi, že průzkum provádí formou dotazníku 1x ročně a odpovědi jsou zcela anonymní. Při této příležitosti jeden dotazovaný navíc uvedl, že každý rok provádí hodnocení zaměstnanců, kde mohou podřízení uvést své návrhy na zlepšení práce.

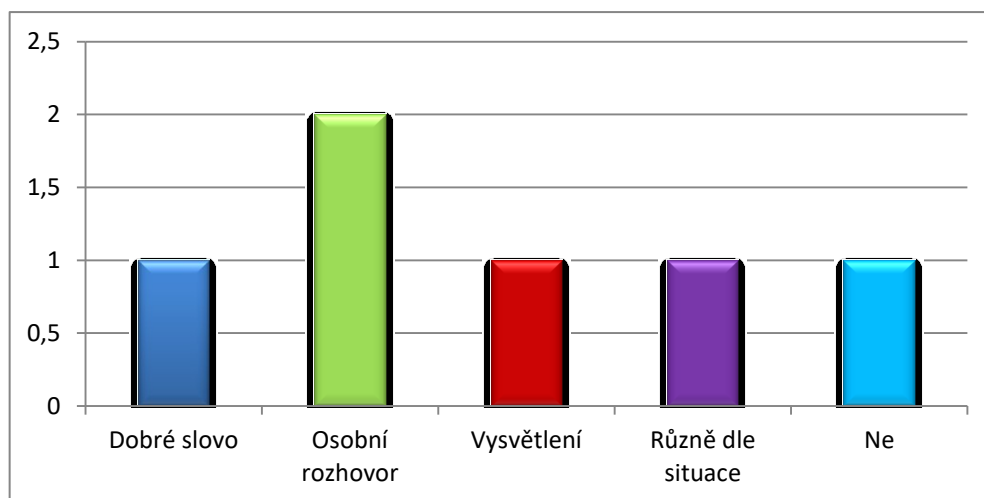
12. Jaké motivační nástroje využíváte?



Graf 12 Motivační nástroje (vlastní zpracování)

Cílem další otevřené otázky bylo zjistit, jaké motivační nástroje vedoucí pracovníci využívají. Zde respondenti uváděli i více odpovědí, což lze vyčíst výše (Graf 12). Jak jde vidět, většinou používají slovní motivaci, tedy pochvalu, která zde byla uvedena celkem pětkrát, popřípadě povzbuzují ke zvládnutí úkolu, což uvedl jeden respondent. Čtyřikrát také padla odpověď „finanční odměna“, u které však uvádí menší omezení, konkrétně se jedná o dvě překážky. Finanční odměna musí být schválena vedením města a také lze poskytovat, jen pokud to umožní rozpočet. V tomto případě lze usuzovat, že vedoucí by rádi poskytovali finanční odměnu svým podřízeným, ale ne vždy mají tuto možnost.

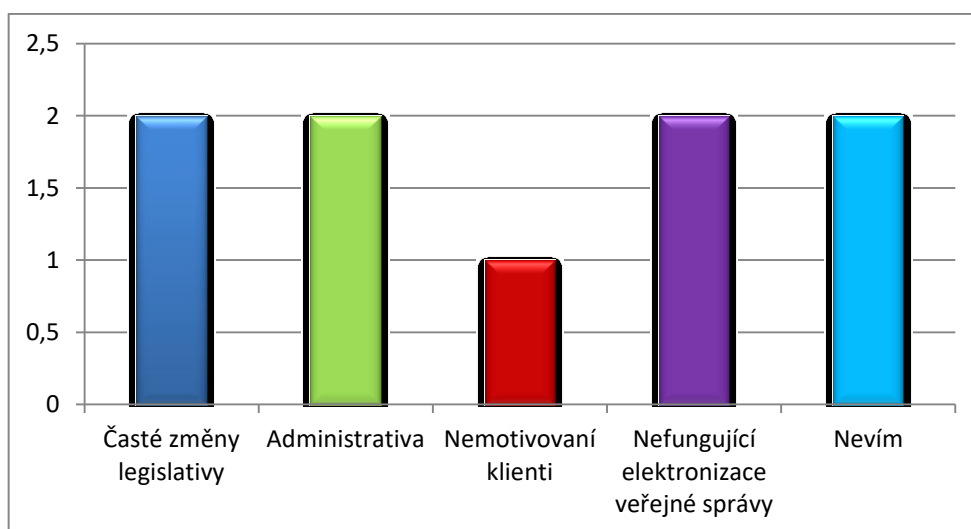
13. Povzbuzujete zaměstnance v případě ztráty motivace? Jakým způsobem?



Graf 13 Způsoby k povzbuzení při ztrátě motivace (vlastní zpracování)

Třináctá otázka byla opět otevřená za cílem zjistit veškeré způsoby, jakým vedoucí pracovníci motivují podřízené v případě ztráty motivace. Z diagramu (graf 13) lze vyčíst, že každý zaměstnanec zde poskytl pouze jednu odpověď, přesto se dva respondenti shodli. Dvakrát byla poskytnuta odpověď „osobním rozhovorem“, jedná se tedy o 33,33 %. Jak již bylo zmíněno, další odpovědi se vyskytly pouze jedenkrát, například dobré slovo. Další respondent uvedl, že zaměstnancům vysvětluje, proč zadaný úkol dělají. Jeden dotazovaný nedokázal přesně odpovědět, jelikož tyto situace řeší individuálně, dle konkrétních případů. V neposlední řadě se zde vyskytla také jedna záporná odpověď, kdy respondent tvrdí, že zaměstnance v tomto případě nijak nemotivuje.

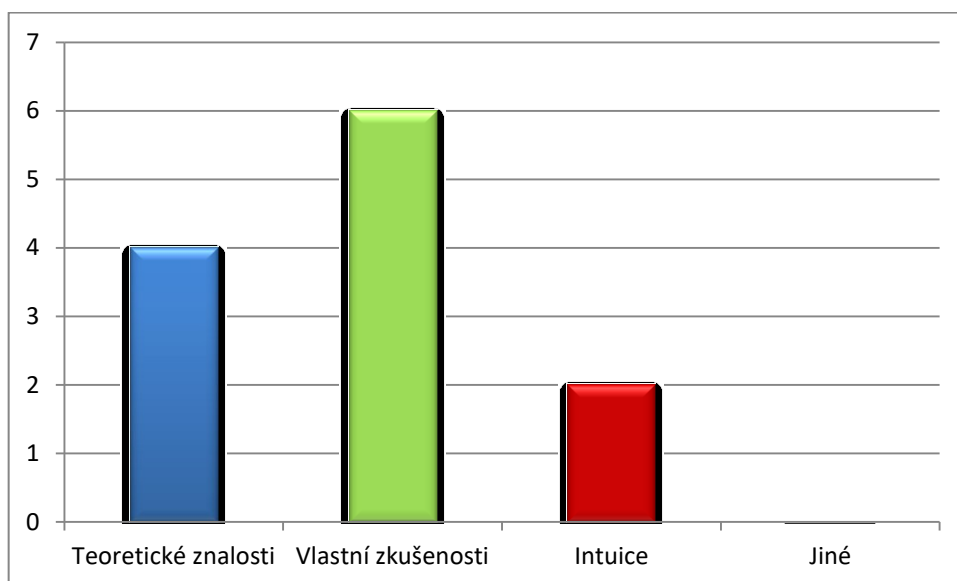
14. Existuje něco, co Vaše podřízené v současné době demotivuje?



Graf 14 Demotivace zaměstnanců (vlastní zpracování)

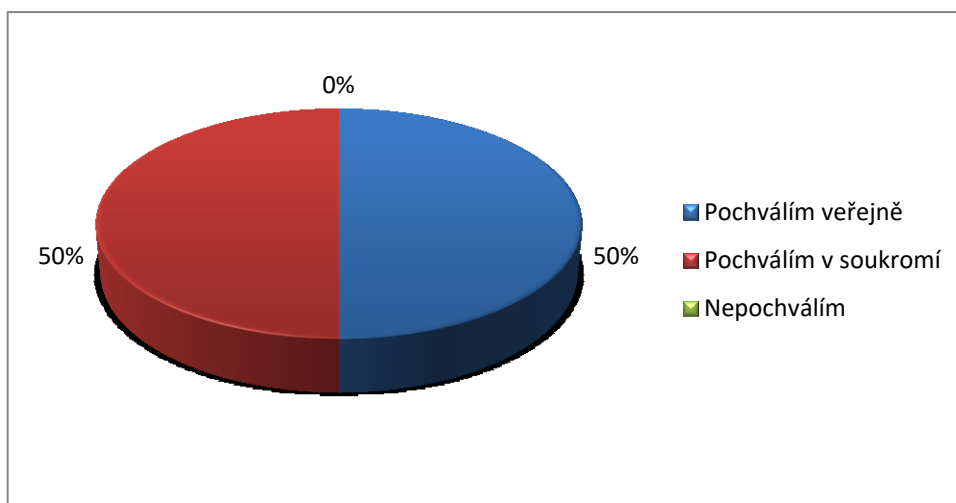
Další otevřená otázka měla za cíl zjistit, jak moc jsou vedoucí odborů informováni, a vědí, co jejich podřízené v současné době demotivuje. Jak lze vyčíst z grafu (Graf 14), dva respondenti nemají tušení, co podřízené demotivuje, což může svědčit o tom, že o své zaměstnance nejeví dostatečný zájem. U ostatních odpovědí bylo zřejmé, že vedoucí vědí, co podřízené momentálně demotivuje. Konkrétně byly uváděny časté změny legislativy, nefungující elektronizace veřejné správy, narůstající administrativa a v neposlední řadě nemotivovaní klienti.

15. Čím se řídíte při motivování podřízených?



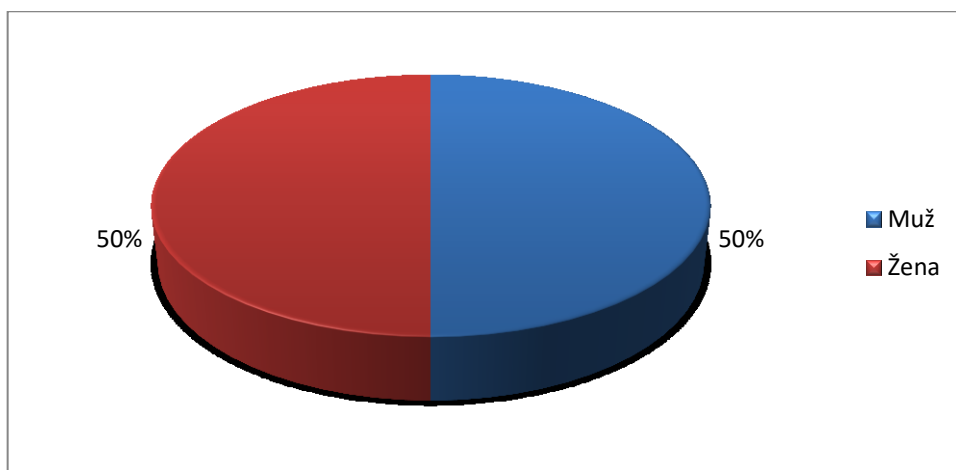
Graf 15 Motivování podřízených (vlastní zpracování)

Patnáctá otázka měla zjistit, čím se respondenti řídí při motivování podřízených. Byla zde možnost vybrat ze tří odpovědí – teoretické znalosti, vlastní zkušenosti či intuice. V neposlední řadě mohli dotazovaní připsat svou vlastní odpověď, což žádný z nich nevyužil. Zde byla taktéž možnost zvolit více odpovědí. Podle grafu (Graf 15) všichni tázaní, tj. 100 % respondentů, zvolili možnost vlastní zkušenosti, což vyplývá i z dřívější odpovědi jednoho respondenta, který uvedl, že se při motivování řídí dle konkrétních situací. Dva pracovníci, tj. 17 % z veškerých odpovědí, uvedli, že se řídí svou intuicí. Čtyřikrát byla taktéž vybrána možnost „teoretické znalosti“, v procentuálním zastoupení 33 % ze všech odpovědí.

16. Za dobře odvedenou práci podřízeného:

Graf 16 Reakce na dobře odvedenou práci (vlastní zpracování)

Otázka s cílem zjistit, jak vedoucí reagují, když podřízený dobře odvedou svou práci, dopadla opět kladně. Podle grafického vyjádření (Graf 16) polovina respondentů tvrdí, že podřízeného pochválí veřejně. Druhá polovina vedoucích vybrala možnost „pochválím v soukromí“. Pozitivní zde je, že nikdo z tázaných nevedl, že zaměstnance nepochválí. Jde tedy vidět, že si vedoucí odborů váží dobře odvedené práce a svým podřízeným se to snaží dávat dostatečně najevo.

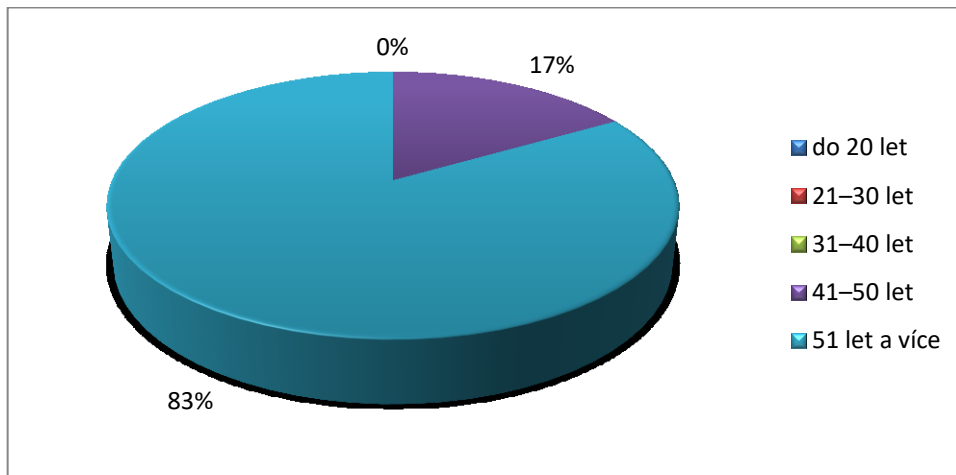
17. Jaké je Vaše pohlaví?

Graf 17 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Poslední tři otázky měly zjistit informace o respondentech, tedy jejich pohlaví, věk a vzdělání. Nejdříve jsme se zaměřili na pohlaví. Z dotazu vyplynulo (Graf 17), že se výzkumu zúčastnili 3 muži, tj. 50 %, a 3 ženy, tedy opět 50 %. Ze zjištěných informací tedy vyplývá,

že se ve vedoucích pozicích vyskytuje stejné zastoupení mužů i žen, každopádně musíme brát v potaz, že se výzkumu nezúčastnili tři vedoucí pracovníci.

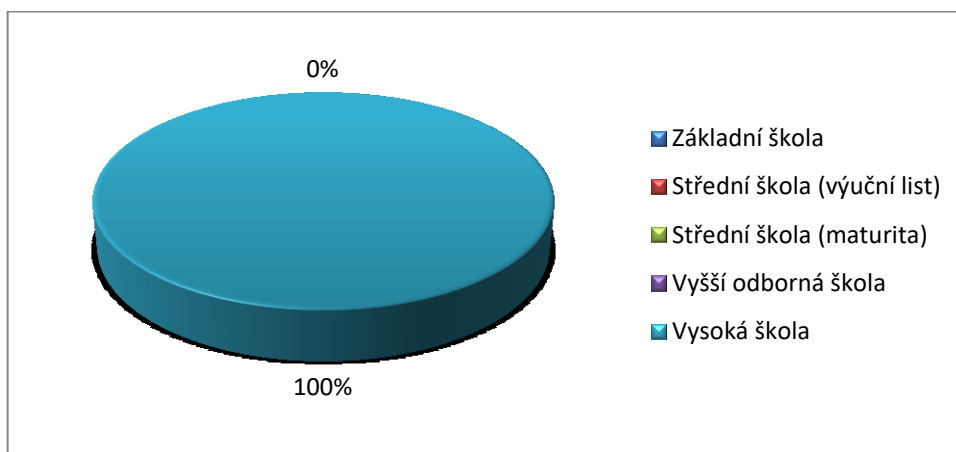
18. Do jaké věkové kategorie patříte?



Graf 18 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Z otázky zaměřenou na věkovou kategorii respondentů vyplynulo, že se ve vedoucích pozicích vyskytují zaměstnanci ve věku 41 let a starší. Největší zastoupení zde mají zaměstnanci ve věku 51 let a více, v procentuálním zastoupení 83 %. Jeden respondent je z hlediska věku zařazen do kategorie 41–50 let. Veškeré tyto údaje lze vyčíst z příloženého grafu (Graf 18).

19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



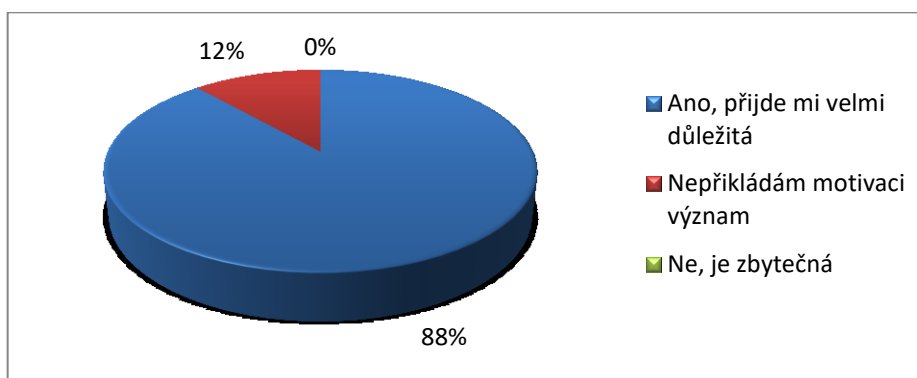
Graf 19 Vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

Otázka zaměřená na nejvyšší dosažené vzdělání respondentů byla opět jednoznačná. Dle grafu (Graf 19) všech šest vedoucích pracovníků, tedy 100 % tázaných, vystudovalo vysokou školu.

10.2 Vyhodnocení dotazníkového šetření – ostatní zaměstnanci

Tento dotazník obdrželo 34 zaměstnanců, z nichž celkem 26 respondentů poskytlo odpovědi, návrat lze vyčíslit zhruba na 76 %. Dotazníkové šetření obsahuje 26 otázek, které měly zjistit, jestli jsou zaměstnanci dostatečně motivováni, co je v dnešní době nejvíce motivuje či demotivuje a jak jsou v práci spokojeni, popřípadě co by si přáli změnit.

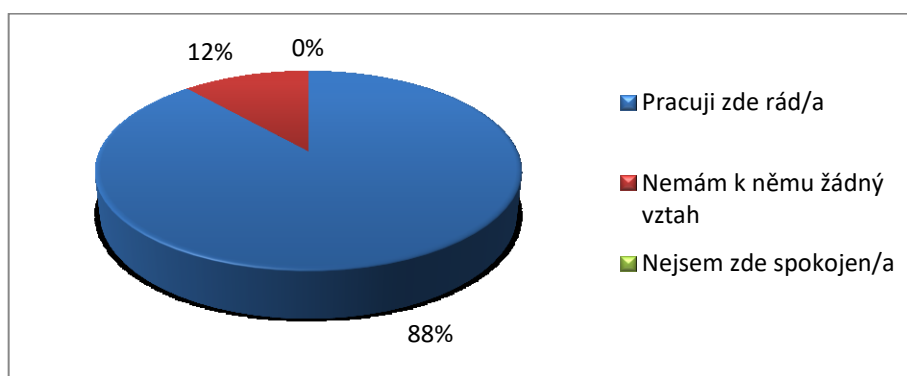
1. Myslíte si, že je motivace na pracovišti důležitá?



Graf 20 Důležitost motivace na pracovišti (vlastní zpracování)

Odpovědi u první otázky nebyly už tak jednoznačné jako u vedoucích pracovníků. Lze vyčíslit (Graf 20), že 23 zaměstnanců, tj. 88 %, souhlasilo, že je motivace na pracovišti opravdu důležitá. Zbytek respondentů, v procentuálním zastoupení 12 %, uvedl, že motivaci nepřikládají velký význam.

2. Jaký máte vztah k městskému úřadu, ve kterém pracujete?

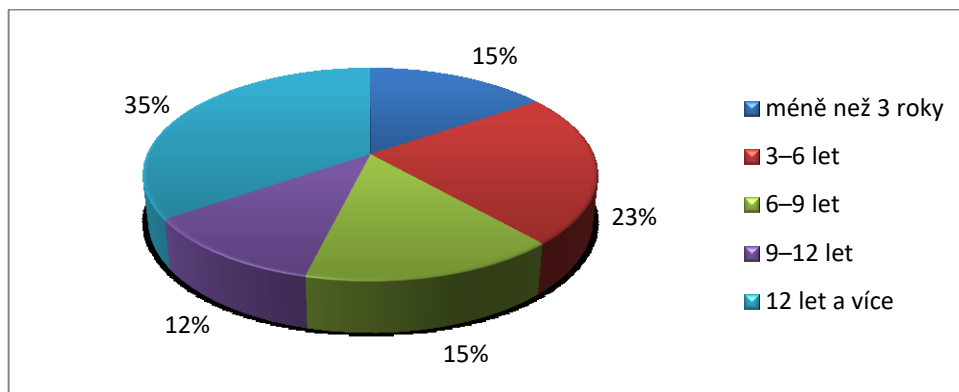


Graf 21 Vztah k MěÚ Konice (vlastní zpracování)

Druhá otázka, zjišťující vztah zaměstnanců ke svému pracovišti, dopadla taktéž odlišně, stejně jako první otázka. Podle schematického znázornění (Graf 21) 23 respondentů,

tj. 88 %, mají k MěÚ Konice dobrý vztah a pracují zde rádi. Ostatní 3 respondenti, tj. 12 %, uvádí, že k úřadu nemají žádný vztah.

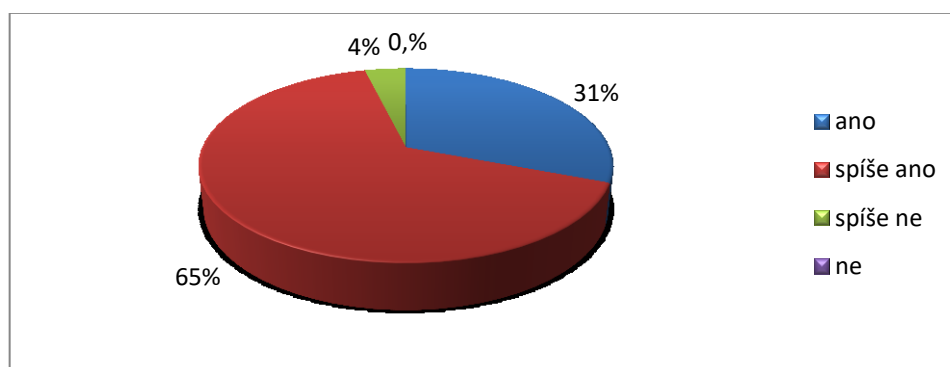
3. Kolik let již působíte na MěÚ Konice?



Graf 22 Odpracované roky na MěÚ Konice (vlastní zpracování)

Třetí otázka, zaměřená na odpracované roky respondentů na MěÚ Konice, byla pestřejší než u vedoucích pracovníků. Jak lze vidět (Graf 22), nachází se zde zaměstnanci s různě dlouhou praxí. Kategorii „méně než tři roky“ a „6–9 let“ označil stejný počet zaměstnanců, konkrétně 4, tj. 15 %. Do skupiny „3–6 let“ spadá celkem 6 respondentů, v procentuálním zastoupení 23 %. Nejméně zaměstnanců označilo kategorii 9–12 let, kterou vybrali pouze 3 zaměstnanci, tudíž 12 %. Nejvíce pracovníků, tj. celkem 9, v procentuálním zastoupení 35 %, zde působí 12 let a více.

4. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

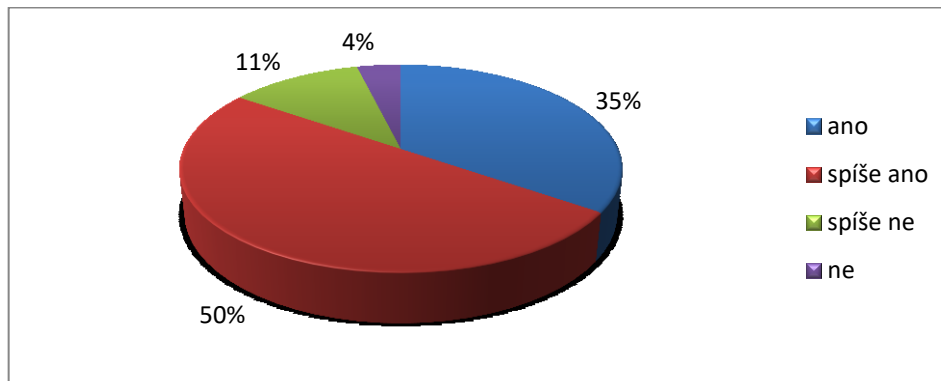


Graf 23 Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)

Čtvrtá otázka zaměřená na spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím dopadla různě. Dle grafu (Graf 23) nejvíce respondentů, konkrétně 17, tj. 65 %, uvedlo, že jsou s prostředím spíše spokojeni. 8 tázaných, tj. 31 %, jsou s prostředím naprosto spokojeni.

Objevila se zde také záporná odpověď, kterou vybral jeden respondent, tj. 4 %, a tvrdí, že je spíše nespokojen.

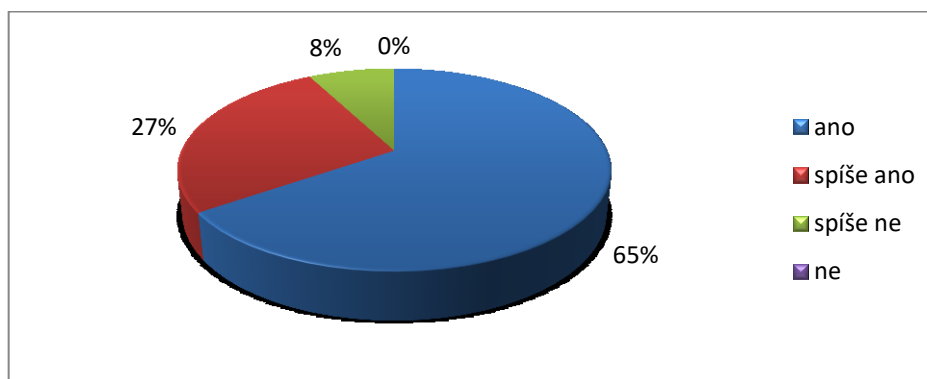
5. Jste spokojen/a s technickým vybavením pracoviště?



Graf 24 Spokojenost s technickým vybavením (vlastní zpracování)

Co se týče technického vybavení pracoviště, odpovědi byly opět poněkud rozdílné, jak lze vyčíst výše (Graf 24). 22 respondentů lze zařadit do skupinky, která je s vybavením spokojena. Konkrétně 9 zaměstnanců, tj. 35 %, je naprosto spokojeno, a 13 zaměstnanců, tj. 50 %, je spíše spokojeno. Druhá skupinka, která s vybavením není tolik spokojena, je poněkud menší, tvoří jí celkem 4 respondenti. Jak lze z grafu vyčíst, 11 %, tedy 3 zaměstnanci, vybrali odpověď „spíše ne“, zatímco poslední dotázaný, tj. 4 %, s technickým vybavením pracoviště není vůbec spokojen. Ačkoliv se může zdát, že technické vybavení pracoviště nijak neovlivňuje pracovní výkony, jedná se také o důležitou složku, která slouží k motivaci zaměstnanců a dokáže zlepšit pracovní nasazení a úspěšnost při řešení zadaných úkolů.

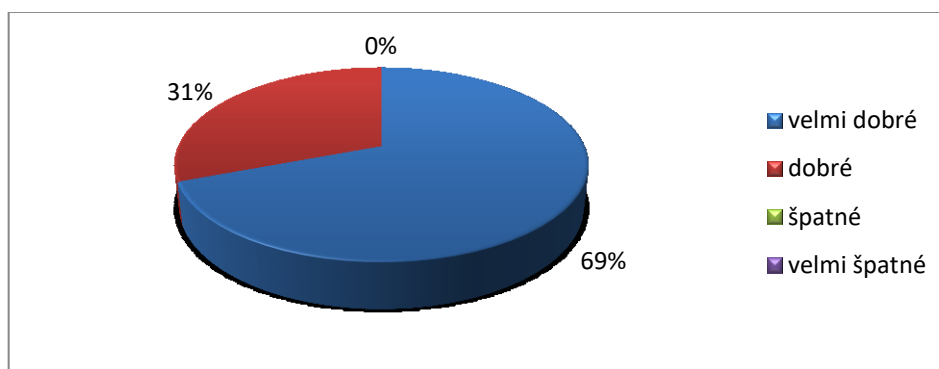
6. Jste spokojen/a se spoluprací mezi kolegy na Vašem oddělení?



Graf 25 Spokojenost se spoluprací mezi kolegy (vlastní zpracování)

Cílem šesté otázky bylo zjistit spokojenost zaměstnanců ohledně spolupráce mezi kolegy na oddělení, kde pracují. Jak lze vidět (Graf 25), největší podíl, celkem 17 zaměstnanců s procentuálním zastoupením 65 %, je se spoluprací spokojen. Druhou největší část tvoří ti, kteří vybrali odpověď „spíše ano“, těchto zaměstnanců je celkem 7, tj. 27 %. Avšak opět se zde objevují záporné odpovědi – dva respondenti, tvořící 8 % z celkových účastníků dotazníkového šetření, tvrdí, že jsou se spoluprací mezi kolegy spíše nespokojeni. Tyto výsledky lze považovat za ucházející, v každém případě je potřeba nezapomínat na dva mírně nespokojené respondenty, u kterých tento fakt může způsobovat nechuť k práci, a tudíž ovlivňovat jejich pracovní výsledky.

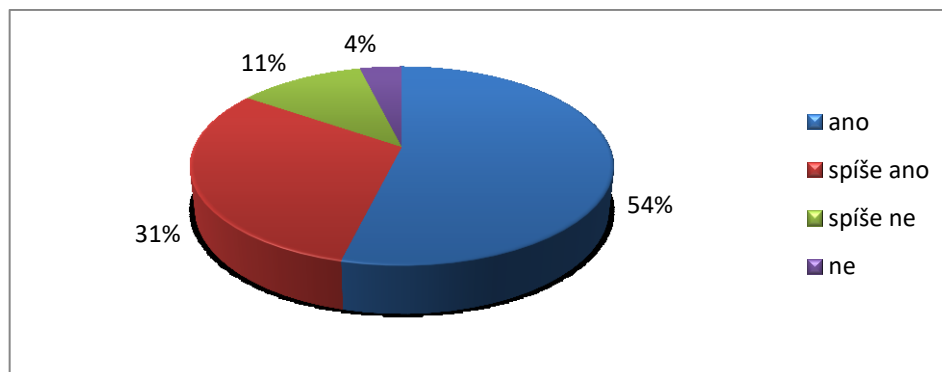
7. Vztahy s nadřízeným byste hodnotil/a jako:



Graf 26 Vztahy s nadřízenými (vlastní zpracování)

Sedmou otázkou můžeme považovat za první úspěšnou. Co se týče vztahů respondentů s nadřízenými, setkáváme se pouze s kladnými reakcemi. Podle znázornění výše (Graf 26) naprostá většina, tedy 18 tazajících s procentuálním zastoupením 69 %, odpovídala, že jejich vztahy jsou velmi dobré. Ostatní, celkem 8 zaměstnanců, tj. 31 %, uvádí, že vztahy s nadřízenými jsou dobré.

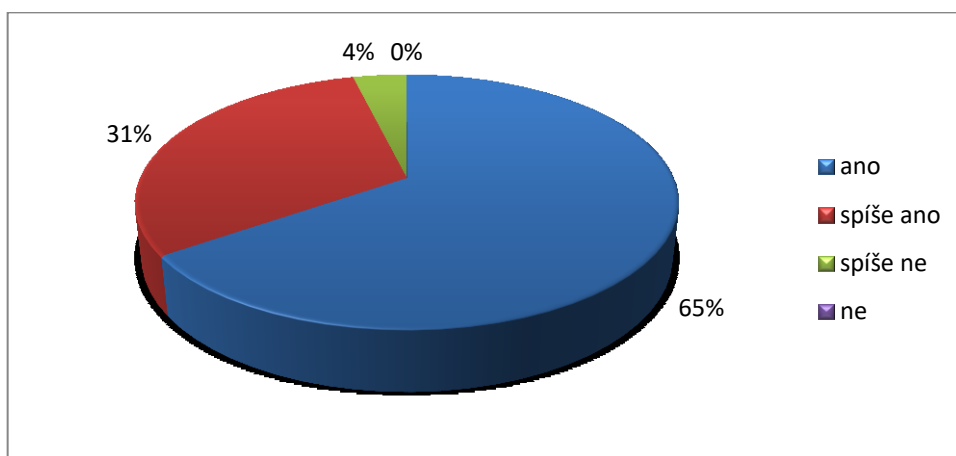
8. Jste spokojen/a s organizačními schopnostmi Vašeho nadřízeného?



Graf 27 Organizační schopnosti nadřízeného (vlastní zpracování)

I když v předcházející otázce respondenti uváděli samé pozitivní odpovědi, zde se vyskytovaly už odlišné názory. Jak lze vidět v grafu (Graf 27), více než polovina zaměstnanců, konkrétně 54 %, což tvoří 14 tázaných, jsou toho názoru, že jejich nadřízení mají dobré organizační schopnosti. Menší část, tj. 8 respondentů, odpovídala také kladně, ale lze předpokládat, že někdy mají o schopnostech vedoucího menší pochybnosti, jelikož vybrali možnost „spíše ano“. Poslední 4 respondenti vyjádřili negativní názor, z nichž 11 % vybralo možnost „spíše ne“, a jeden tázaný tvrdí, že není spokojen s organizačními schopnostmi svého nadřízeného. I tento fakt může hodně ovlivnit motivaci zaměstnanců. Pokud vedoucí nejdou příkladem, nejsou schopni práci rozdělit mezi zaměstnance tak, aby se vše stihlo v termínu bez jakéhokoliv stresu a zadaný úkol byl dostatečně dobře vypracovaný, může to mít velký vliv na chuť zaměstnanců k práci, popřípadě je naprosto demotivovat.

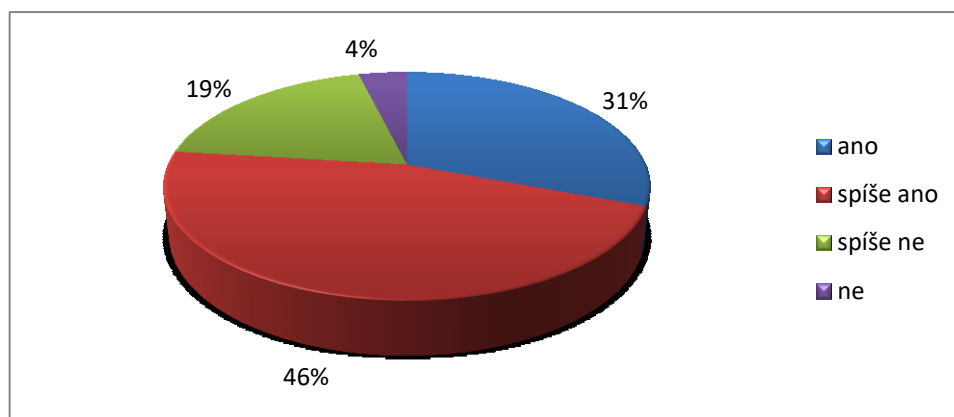
9. Jsou nadřízení ochotni vyslechnout Váš názor (doporučení, stížnost)?



Graf 28 Naslouchání vedoucích (vlastní zpracování)

Co se týče otázky zaměřené na ochotu nadřízených vyslechnout názory svých podřízených, dopadla trošku jinak, než lze očekávat na základě odpovědí vedoucích pracovníků. Pro připomenutí, vedoucí odborů uvedli, že se snaží naslouchat a určitým způsobem názory podřízených respektovat (Graf 9). Zde však respondenti uvádí také odlišný názor, což lze vidět výše (Graf 28). Kladnou odpověď, tedy možnost „ano“ popřípadě „spíše ano“, uvedlo dohromady 25 respondentů, tj. 96 %. Jak již bylo zmíněno, došlo zde k určitému překvapení, kdy jeden respondent, tvořící 4 %, odpověděl záporně, tudíž se domnívá, že jeho nadřízený není ochoten názory vyslechnout, ať už se jedná o doporučení, návrhy na zlepšení, popřípadě stížnost.

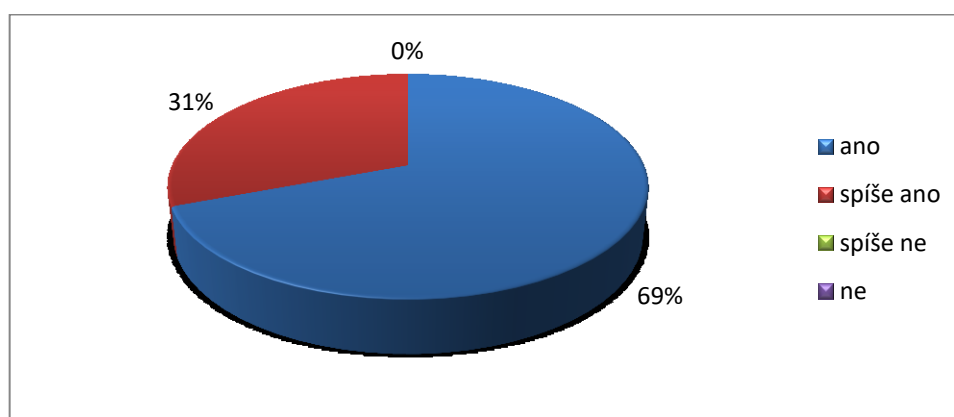
10. Vnímáte své pracovní úkoly jako atraktivní?



Graf 29 Atraktivita pracovních úkolů (vlastní zpracování)

Ani zde jsme od všech respondentů nedostali pozitivní reakci. Co se týče atraktivnosti pracovních úkolů, podle grafu (Graf 29) velká část vyjádřila spokojenost. Největší skupinku tvoří ti, kteří své úkoly vnímají poněkud atraktivně. K tomuto názoru se přihlásilo celkem 12 zaměstnanců, tedy 46 %. Druhá největší skupina, kterou tvoří 8 dotázaných, tj. 31 %, je naprosto spokojena. Nesouhlas vyjádřilo dohromady 6 zaměstnanců, z toho jeden respondent, tj. 4 %, je naprosto nespokojen a své povinnosti ani v nejmenším nevnímá jako atraktivní.

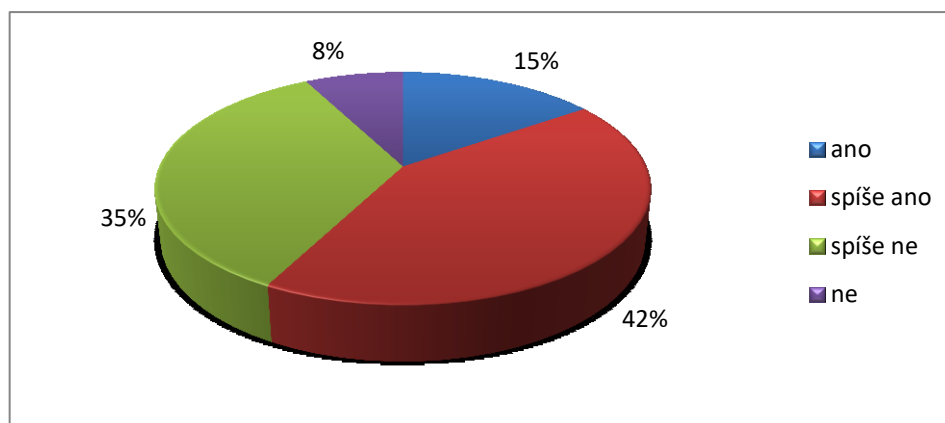
11. Myslíte si, že náplň práce odpovídá Vaším zkušenostem?



Graf 30 Náplň práce (vlastní zpracování)

Jedenáctá výzkumná otázka, která zjišťovala, zda si respondenti myslí, že zadané úkoly odpovídají jejím zkušenostem, po dlouhé době přinesla kladné odpovědi. Schematické znázornění výše (Graf 30) vypovídá o tom, že naprostá většina, tj. 18 účastníků dotazníkového průzkumu, si myslí, že práce odpovídá zkušenostem, které mají. Druhou odpověď, tedy možnost „spíše ano“, vybral zbytek dotázaných, tj. 8 zaměstnanců.

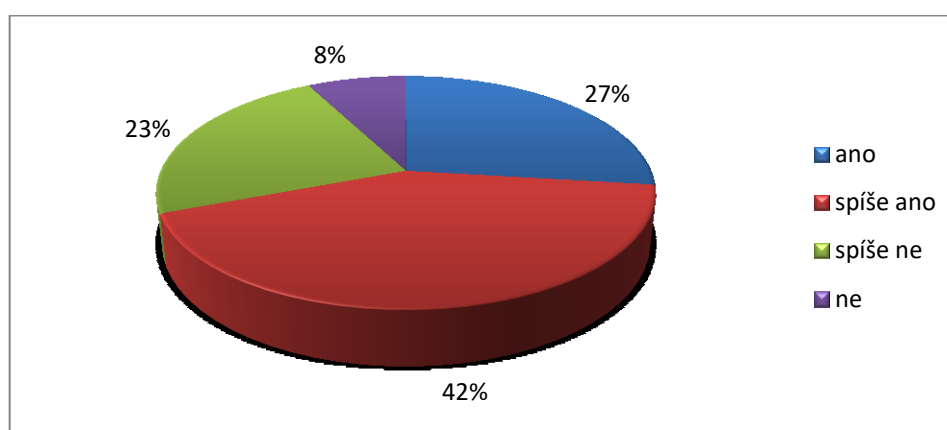
12. Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně ohodnocen/a?



Graf 31 Platové ohodnocení (vlastní zpracování)

Otázka týkající se platového ohodnocení byla opět různorodá. Je pravděpodobné, že peníze budou v dnešní době hrát velkou roli, což lze soudit i z těchto odpovědí (Graf 31). I když si respondenti myslí, že jejich náplň práce odpovídá zkušenostem, které mají, mnoho z nich by si přes tento fakt přálo vyšší finanční odměny. Nesouhlas vyjádřilo 11 pracovníků, přičemž 9 z nich, tj. 35 %, vybralo možnost „spíše ne“, a zbývající 2, tj. 8 %, vybrali možnost „ne“. Ostatní zaměstnanci, celkem 15 ze všech dotázaných, jsou toho názoru, že jejich platové ohodnocení odpovídá práci, kterou vykonávají.

13. Máte možnost studia VŠ při Vašem zaměstnání?

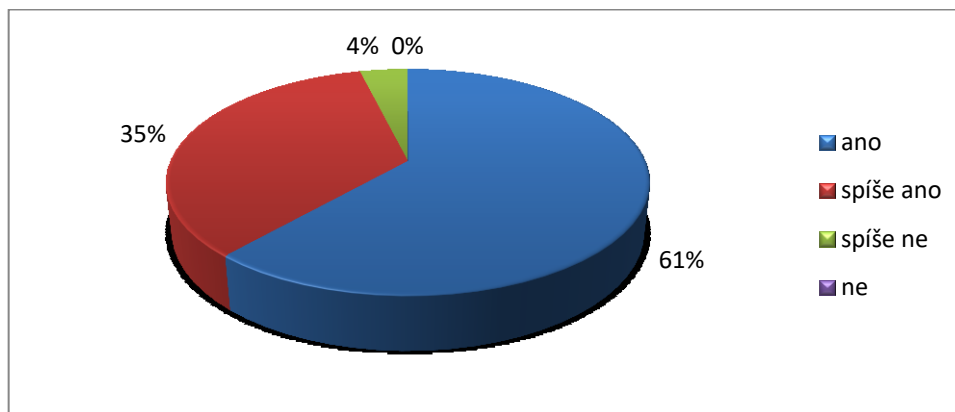


Graf 32 Možnost studia VŠ (vlastní zpracování)

U třinácté otázky byly odpovědi opět různorodé. Dle mého názoru je možné, že zaměstnanci nejsou například dostatečně informováni, zda mají vůbec možnost studovat vysokou školu při své práci. Nepředpokládala bych, že v některých odborech mají pracovníci možnost studia, a v jiných nikoliv. Nicméně, jak průzkum ukazuje (Graf 32), dohromady 8 respondentů vyjádřilo nesouhlas, zatímco většinová část, tedy 18 zaměstnanců

v celkovém procentuálním zastoupení 69 %, tvrdí, že souběžně se svým zaměstnáním mají možnost studovat vysokou školu.

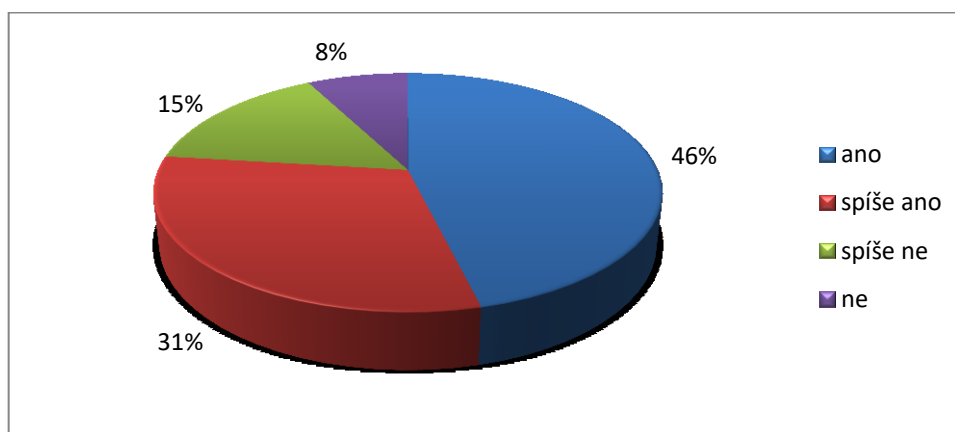
14. Máte dostatečnou nabídku školení/kurzů pro další zvyšování kvalifikace?



Graf 33 Zvyšování kvalifikace (vlastní zpracování)

Další otázka týkající se nabídky školení či kurzů, podle grafu (Graf 33) dopadla následovně: 61 %, které je tvořeno 16 respondenty, sděluje, že mají dostatečnou nabídku školení a kurzů pro další zvyšování kvalifikace. Dalších 9 dotazovaných s nimi v rámci možností souhlasí, tedy vybrali možnost „spíše ano“. V neposlední řadě se zde vyskytuje jedna záporná odpověď, která tvoří 4 % všech odpovědí.

15. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

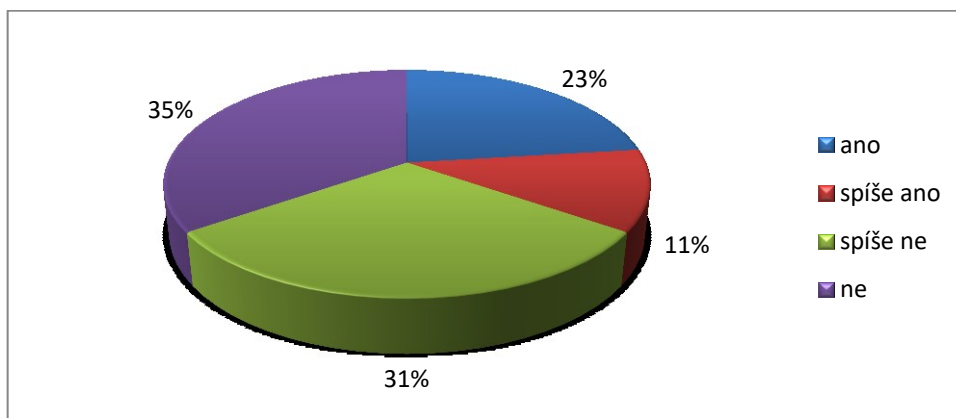


Graf 34 Ovlivňování motivací (vlastní zpracování)

Nynější otázka měla zjistit, zda pracovní výkon zaměstnanců ovlivňuje motivace. Ačkoliv v první otázce, která zjišťovala, zda respondenti přikládají motivaci význam, uvedli pouze 3 dotazovaní, že motivaci význam nepřikládají, dochází v této otázce k menší změně názorů. Tentokrát již 6 respondentů vyjádřilo nesouhlas (Graf 34), tudíž dohromady 23 %

si nemyslí, že jejich pracovní výkon ovlivňuje motivace. Dalších 77 %, tedy celkem 20 zaměstnanců, uvádí, že jejich pracovní výkon mohou ovlivňovat různé motivační nástroje.

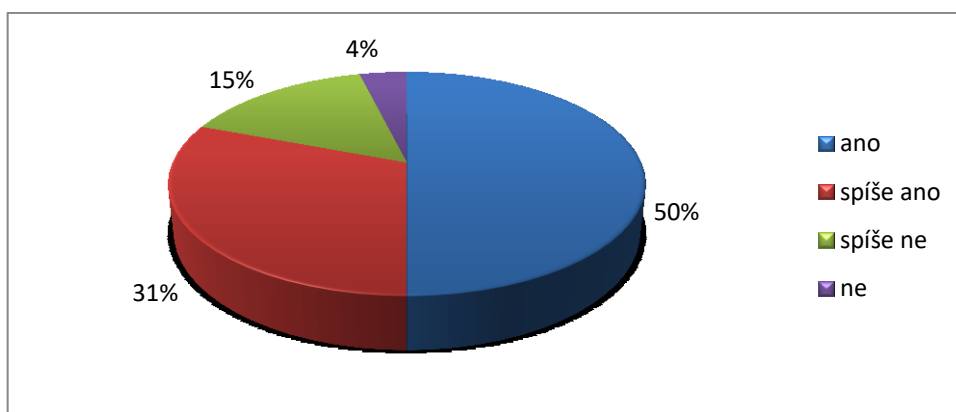
16. Máte možnost kariérního růstu?



Graf 35 Možnost kariérního růstu (vlastní zpracování)

Na dotaz ohledně kariérního růstu byly shromážděny spíše negativní odpovědi. Je možné, že tato skutečnost souvisí s nejvyšším dosaženým vzděláním zaměstnanců, jelikož z prvního dotazníku vyplývá, že ve vedoucích pozicích jsou pouze pracovníci s vystudovanou vysokou školou. Zde je možné vidět (Graf 35), jak větší polovina, tedy 17 respondentů tvořící 66 % všech dotazovaných, uvádí nemožnost kariérního růstu. Zatímco ostatní účastníci dotazníkového průzkumu, tj. 9 zaměstnanců, tvrdí, že tuto příležitost mají.

17. Chválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?

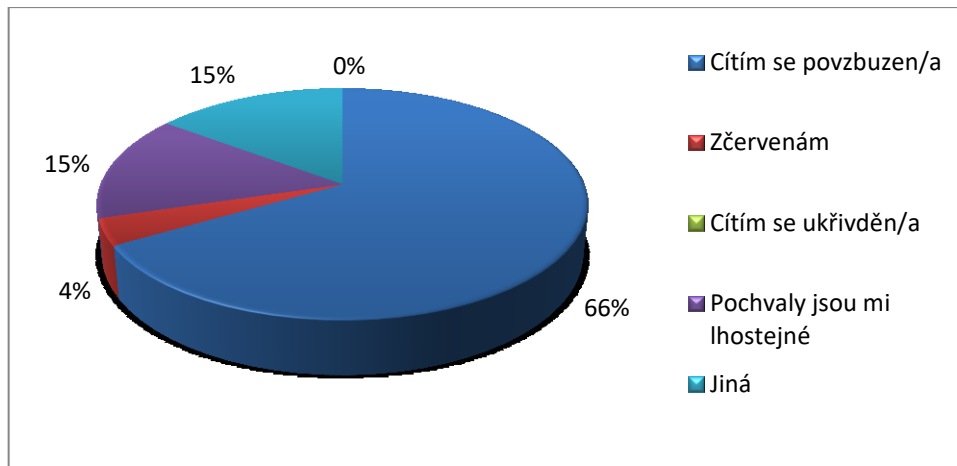


Graf 36 Zpětná vazba od nadřízených (vlastní zpracování)

V rámci dotazu ohledně zpětné vazby od nadřízených podle grafu (Graf 36) uvedlo celkem 81 % účastníků dotazníkového šetření, tj. 21 respondentů, že jsou svými nadřízenými za dobře odvedenou práci chváleni. Avšak opět se zde nachází negativní reakce, kdy do-

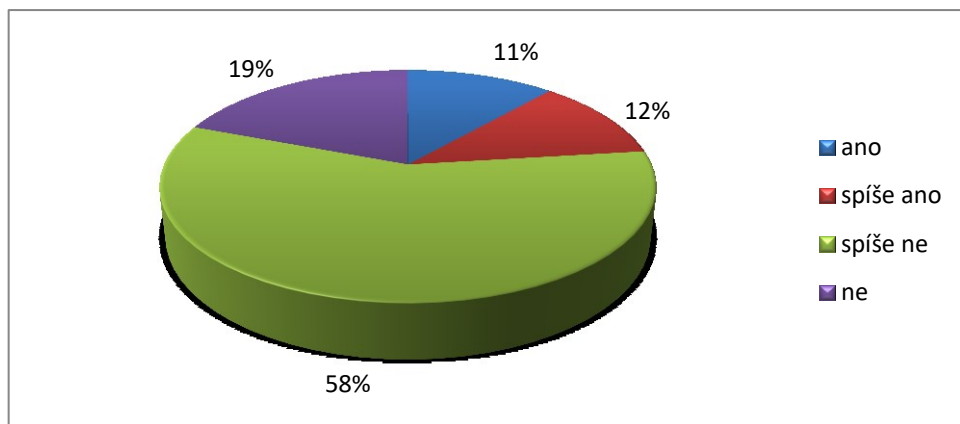
hromady 5 dotazovaných je toho názoru, že od zaměstnance nedostávají pochvaly za dobré výkony. Tento přístup od nadřízených je ovšem taktéž chybný, jelikož zpětná vazba je velmi důležitá, co se týče budoucích výkonů zaměstnanců při práci. Reakce nadřízených na vykonanou práci jsou tedy důležité, ať už se jedná o pochvalu za dobře vykonanou práci, popřípadě kritiku postavenou na neuspokojivém výkonu podřízeného.

18. Vaše nejčastější reakce na pochvalu od nadřízeného:



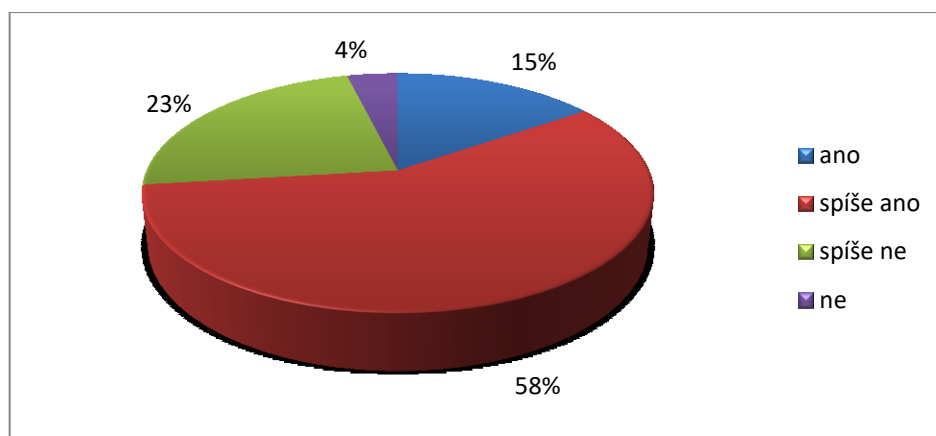
Graf 37 Reakce zaměstnanců na pochvalu (vlastní zpracování)

Další uzavřená otázka s cílem zjistit, jak zaměstnanci reagují na pochvaly od nadřízených, byla zčásti uzavřená, ale taktéž bylo možné připsat svou vlastní odpověď. Respondenti měli na výběr ze 4 možností, přičemž další čtyři odpovědi byly připsány. Dle grafického znázornění (Graf 37) celkem 18 dotazovaných vybralo odpověď „cítím se povzbuzen/a“, což hovoří o tom, že motivace na pracovišti opravdu funguje. Na základě označené odpovědi „zčervenám“, kterou si vybral pouze jeden respondent, lze předpokládat, že někteří pracovníci neumí pochvaly přijímat, což může být způsobeno například tím, že nejsou často chváleni. Za pozitivní lze brát to, že žádný z respondentů nevybral možnost „cítím se ukřivděn/a“, na druhou stranu dohromady čtyřem pracovníkům jsou pochvaly od nadřízených lhostejné, tudíž zřejmě ani tato motivace nezvýší jejich pracovní výkonnost, popřípadě chuť k práci. Jak již bylo zmíněno, čtyři respondenti připsali svou vlastní odpověď, konkrétně se jednalo o tyto odpovědi: „pochvala a poděkování potěší“, „cítím se lépe“, „jsem rád/a“ a „řeknu OK.“ První tři odpovědi je možné zařadit mezi pozitivní reakce, poslední odpověď lze považovat za neutrální.

19. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Graf 38 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (vlastní zpracování)

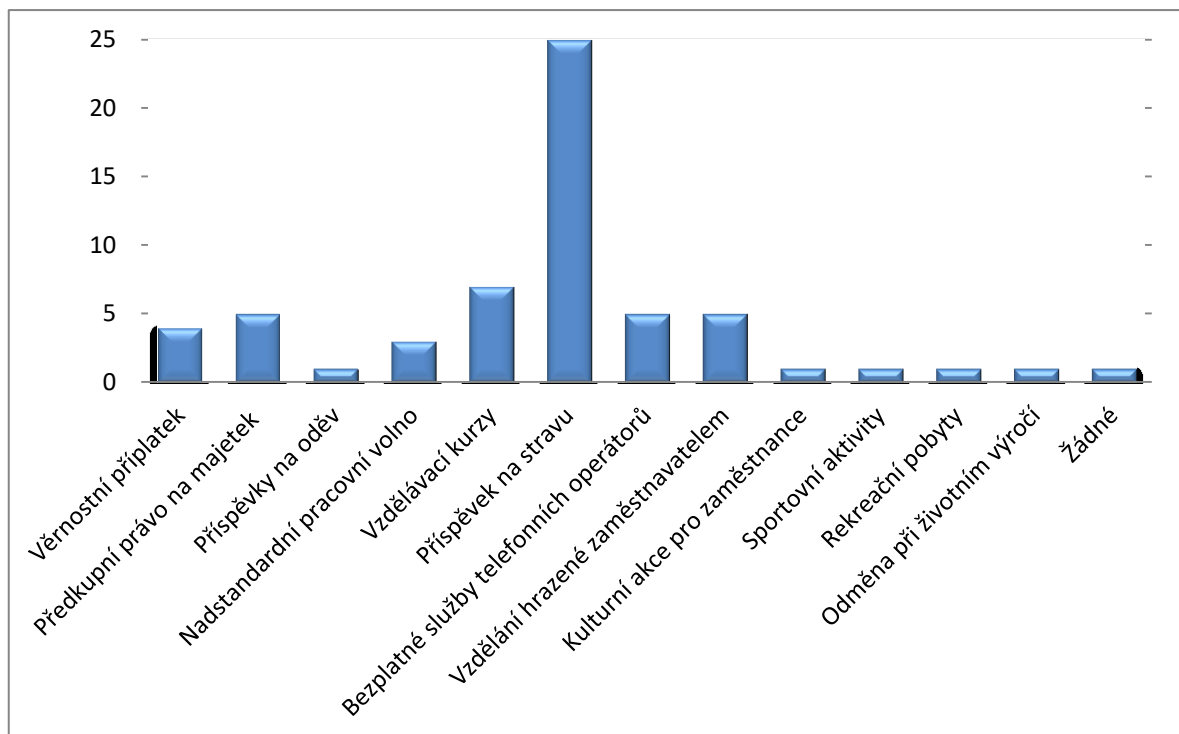
Nynější otázku lze z hlediska motivace zaměstnanců považovat za neúspěšnou. Co se týče spokojenosti respondentů se zaměstnaneckými benefity, graf (Graf 38) vypovídá o tom, že 20 dotázaných z celkového počtu 26 není se zaměstnaneckými benefity spokojeno. Ať už vybrali odpověď „spíše ne“, popřípadě „ne“. Pouhých 23 %, tj. 6 respondentů, vyjádřilo spokojenost.

20. Jsou Vám mimořádné odměny poskytovány pravidelně?

Graf 39 Mimořádné odměny (vlastní zpracování)

Dvacátá výzkumná otázka, zaměřená na mimořádné odměny, byla úspěšnější než předcházející, která se zabývala spokojeností se zaměstnaneckými benefity. Jak lze vyčíst (Graf 39), zde už záporně odpovědělo „pouze“ 6 zaměstnanců, tj. 27 %. Na druhou stranu naprostá většina, tedy 19 respondentů v procentuálním zastoupení 73 %, je toho názoru, že jsou jim mimořádné odměny poskytovány pravidelně.

21. Jaké jsou Vám poskytovány zaměstnanecké výhody?

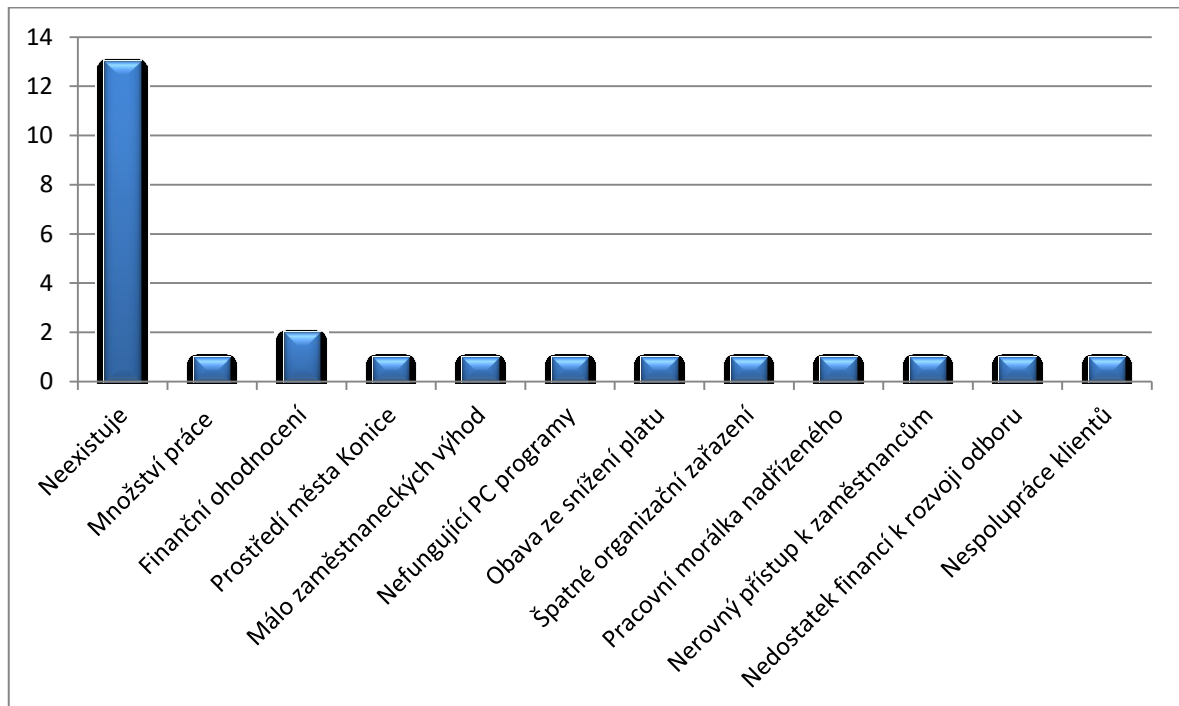


Graf 40 Zaměstnanecké benefity (vlastní zpracování)

Cílem této výzkumné otázky bylo zjistit, jaké zaměstnanecké výhody jsou zaměstnancům MěÚ Konice poskytovány. Na výběr měli z několika možností, kterých směli vybrat několik, popřípadě respondenti mohli opět připsat svou vlastní odpověď. Některé zaměstnanecké výhody, které byly v dotazníku uvedeny, respondenti nevybrali, jednalo se o občerstvení na pracovišti, zajištění dopravy do zaměstnání, příspěvek na hromadnou, místní či meziměstskou dopravu, benzínové karty, bezplatné či zvýhodněné bydlení, jesle a mateřské školy, letní dětské tábory, zdravotní péče (vitamíny, očkování, masáže, léčebné a lázeňské pobyty), dárky a dárkové šeky, pojištění a připojištění, prémie k narození dítěte a prémie k uzavření sňatku. Lze vidět (Graf 40), že pouze jedenkrát zaměstnanci vybrali příspěvky na oděv, kulturní akce pro zaměstnance, sportovní aktivity, rekreační pobyty, odměna při životním výročí a nakonec jeden dotázaný odpověděl, že nedostává žádné zaměstnanecké benefity. Další benefity byly už početnější. Tři respondenti uvedli, že mohou mít nadstandardní pracovní volno (delší pracovní dovolená, krátké pátky, studijní volno). Čtyřikrát byla vybrána odpověď „věrnostní příplatek (příplatky v závislosti na odpracovaném čase zaměstnance pro zaměstnavatele)“. Pětkrát byly označeny tři benefity – vzdělání hrazené zaměstnavatelem, bezplatné služby telefonních operátorů a předkupní právo na majetek. Druhý nejvíce označovaný benefit jsou vzdělávací kurzy (manažerské, jazykové,

PC kurzy atd.), které vybralo dohromady 7 respondentů. A jak lze vyčíst z grafu, celkem 25 respondentů tvrdí, že v zaměstnání dostávají příspěvky na stravu.

22. Existuje něco, co Vás v současné době demotivuje?

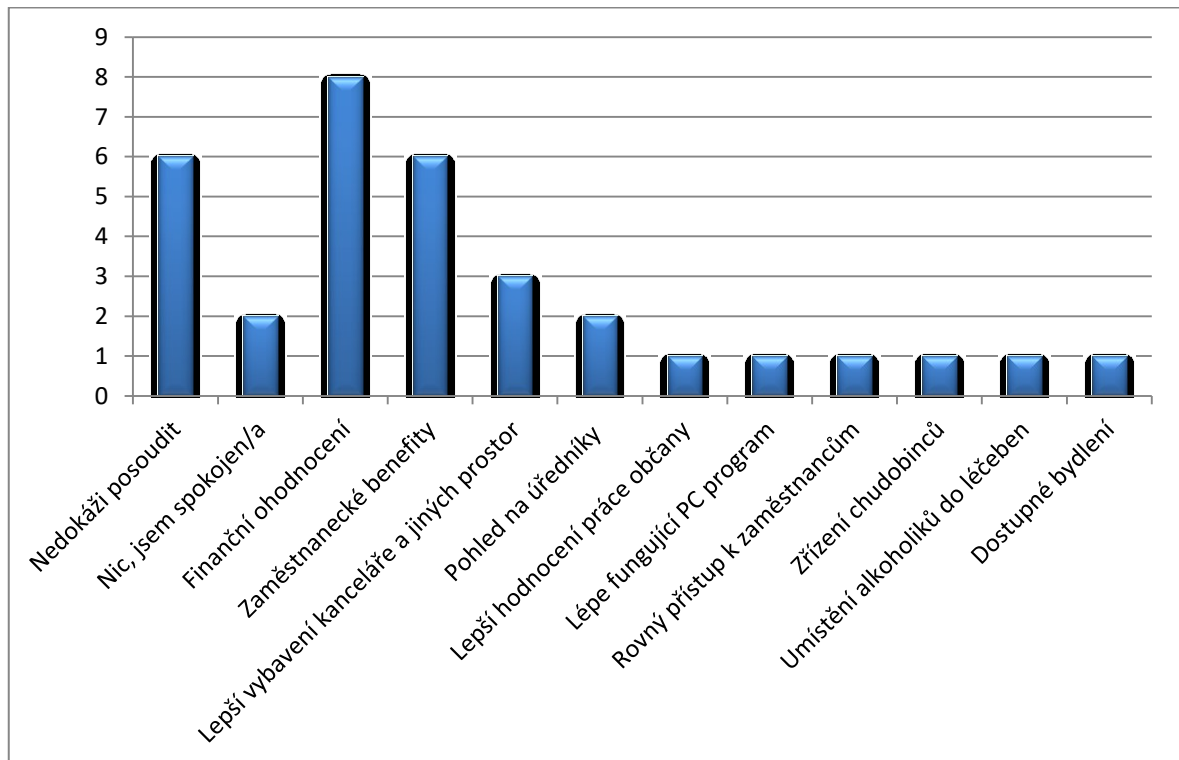


Graf 41 Demotivace zaměstnanců (vlastní zpracování)

Nynější otázka byla otevřená s cílem zjistit, co v současné době zaměstnance nejvíce demotivuje. Respondenti mohli v tomto případě uvést více faktorů, které je demotivují, někteří však zvolili jednoslovnou odpověď. Podle grafického znázornění (Graf 41) největší část, tj. 13 účastníků dotazníkové šetření, tvrdí, že neexistuje nic, co by je demotivovalo, což lze považovat za úspěch. Zbývající odpovědi již nebyly tak početné. Dva dotazovaní se shodli na tom, že se jim jako nejvíce demotivující jeví finanční ohodnocení. V ostatních případech se odpovědi vyskytly pouze jedenkrát. Respondenty demotivuje například množství práce, prostředí města, ve kterém pracují, málo zaměstnaneckých výhod či obava ze snížení platu, dále nefungující počítačové programy, špatné organizační zařazení, pracovní morálka nadřízeného, nerovný přístup k zaměstnancům, nedostatek financí k rozvoji odboru a v neposlední řadě nespolutpráce klientů. V rámci těchto odpovědí jeden z respondentů vyjádřil nespokojenost s angažovaností našich zákonodárců a navíc tvrdí, že eGovernment není krok správnou cestou. Objevila se zde také jedna kladná odpověď, kdy zaměstnanec přiložil vzkaz „V současné době není na pracovišti nic, co by mne demotivovalo. Vzhledem k tomu, že jsem ve svém kariéerním životě již nějakými pracovišti pro-

šel/prošla, jsem zde spokojen/a. Práci dělám rád/a. Mám vstřícného a chápajícího vedoucího“.

23. Co by Vás motivovalo k lepším pracovním výsledkům?

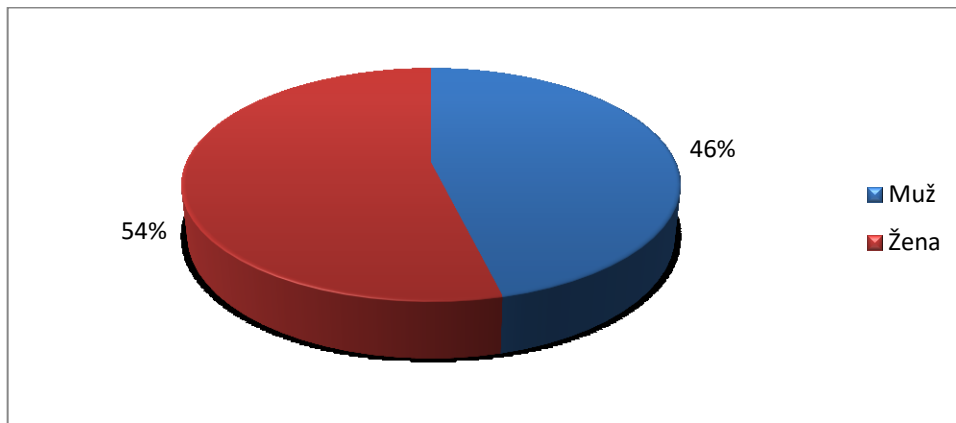


Graf 42 Motivace k lepším pracovním výsledkům (vlastní zpracování)

Na základě předcházející otázky bylo logickým krokem zeptat se, co vlastně zaměstnance motivuje k lepším pracovním výsledkům. Opět se jedná o otevřenou otázku, v níž respondenti odpovídali velmi zajímavě. Taktéž někteří uvedli, že nedokáží posoudit, co by je lépe motivovalo, a další, že jsou spokojeni a neexistuje nic, co by zlepšilo jejich pracovní výkon. Jak bylo možné předpokládat, nejvíce respondenti uváděli finanční ohodnocení, což lze vyčíst z grafu (Graf 42). Na druhém místě se nachází zaměstnanecké benefity, kdy by zaměstnanci uvítali, kdyby jim bylo poskytováno více výhod. Objevila se zde také „narážka“ na vybavení pracoviště - zaměstnanci by byli spokojenější v případě lepšího vybavení kanceláří (v tomto případě jsou například toho názoru, že nemají dostatečně pohodlné kancelářské židle), avšak celkově by změnili vyřešené posezení u stolu, tudíž naráženi na ergonomii na pracovišti. Dále se zde objevily také odpovědi jako pohled na úředníky, lepší hodnocení práce ze strany občanů, lépe fungující počítačové programy, rovný přístup k zaměstnancům či dostupné bydlení. Nejzajímavější odpověď však zněla takto: „Vzhledem k tomu, že pracuji v sociální sféře, tak bych uvítal/a možnost dostupného bydlení,

zřízení chudobinců, umístění alkoholiků do patřičného zařízení. Stát inkasuje nemalé daně za prodej alkoholických nápojů, tak ať to konzumentům nějak vrátí.“

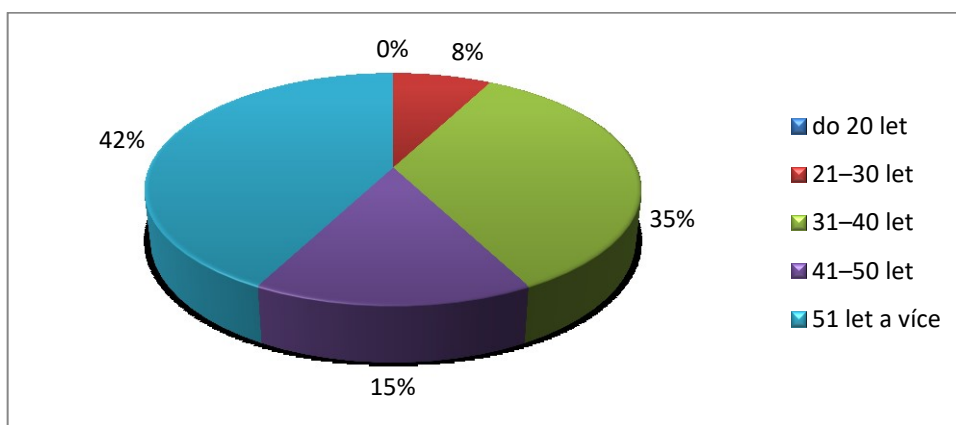
24. Jaké je Vaše pohlaví?



Graf 43 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

Poslední tři výzkumné otázky měly opět zjistit informace o respondentech, stejně jako v prvním dotazníku, tedy jejich pohlaví, věk a vzdělání. Nejdříve jsme se zaměřili na pohlaví. Z dotazu vyplynulo (Graf 43), že se výzkumu zúčastnilo 12 mužů, tj. 46 %, a 14 žen, tj. 54 %. Z dotazníkového šetření tedy vyplývá, že se na MěÚ Konice vyskytuje více žen než mužů, avšak musíme brát v potaz, že se výzkumu nezúčastnilo 8 zaměstnanců.

25. Do jaké věkové kategorie patříte?

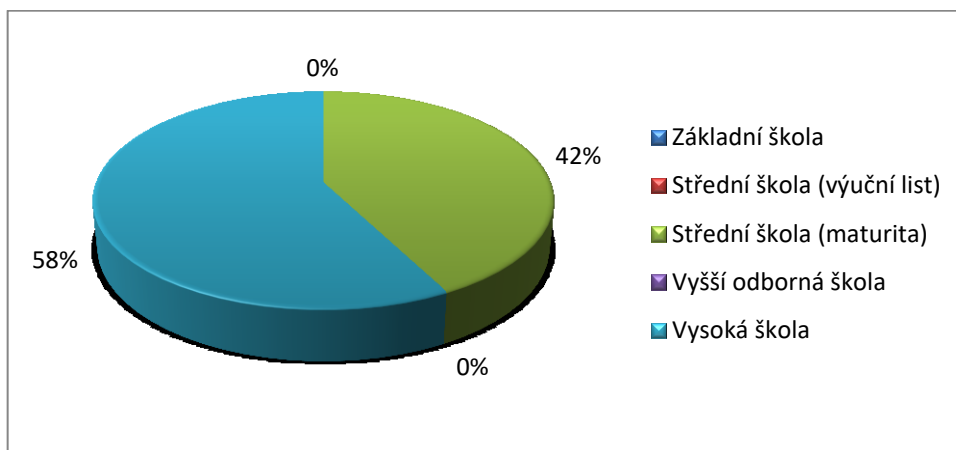


Graf 44 Věk respondentů (vlastní zpracování)

Z otázky zaměřenou na věkovou kategorii respondentů vyplynulo (Graf 44), že se zde vyskytují zaměstnanci ve věku 21 let a starší. Největší zastoupení zde mají zaměstnanci ve věku 51 let a více, v procentuálním zastoupení 42 %. Velkou skupinou je také věková

kategorie 31–40 let, kam je zařazeno celkem 9 zaměstnanců. Kategorii 41–50 let vybrali 4 respondenti, a zbývající 2 účastníci dotazníkového šetření patří do věkové kategorie 21–30 let.

26. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



Graf 45 Vzdělání respondentů (vlastní zpracování)

V rámci otázky ohledně nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů byly vybírány pouze 2 odpovědi. Dle grafu (Graf 45) celkem 11 zaměstnanců, tj. 42 %, vystudovalo střední školu zakončenou maturitní zkouškou. Zbývajících 15 respondentů, tj. 58 %, dosáhlo vysokoškolského vzdělání. Na základě odpovědí z obou dotazníků lze předpokládat, že pouze zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním mají možnost kariérního růstu, přičemž u pracovníků se středním vzděláním kariérní růst na MěÚ Konice není taktéž vyloučen, avšak za předpokladu, že si dodělají požadované vzdělání.

11 SHRNU TÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Z dotazníků lze zjistit, že na MěÚ Konice pracuje více žen než mužů, avšak s minimálním rozdílem. Co se týče věkové kategorie, nejvíce zastoupená je kategorie 51 let a více, druhou největší část tvoří skupina 31–40 let. Převážná část zaměstnanců má vystudovanou vysokou školu, ostatní dosáhli středoškolského vzdělání zakončeného maturitou. Působnost na MěÚ Konice byla taktéž velmi rozdílná, největší zastoupení však mají zaměstnanci s dlouhodobou praxí na tomto pracovišti, konkrétně zde působí 12 let a více.

Pokud jde o vedoucí odborů, z hlediska spokojenosti s pracovní atmosférou či vztahy na pracovišti, ať už mezi spolupracovníky na svém odboru, nebo mezi odděleními navzájem, mají všichni pozitivní názor, což lze považovat za úspěšné, jelikož i dobré pracovní vztahy mezi kolegy působí na pracovní motivaci. Co se týče vztahu k podřízeným, z dotazníku vyplývá, že by měly být idylické. Vedoucí se snaží naslouchat požadavkům svých podřízených a správně je motivovat, čímž docílí i toho, že podřízení dodržují termíny při odevzdávání úkolů. Taktéž se vedoucí odborů pravidelně zajímají, co jejich podřízené v současné době motivuje či demotivuje, a to osobním pohovorem, popřípadě anonymním dotazníkovým šetřením 1x ročně.

U ostatních zaměstnanců se nevyskytovaly tak jednoznačné odpovědi jako u vedoucích pracovníků. Co se týče spokojenosti s pracovní atmosférou nebo spoluprací se svými kolegy, vyskytly se zde již určité pochybnosti, avšak vztahy s nadřízenými všichni vnímají jako dobré. Z dotazníkového šetření vyplynulo několik problémů, které mají velký vliv na motivaci zaměstnanců. Jedná se například o nemožnost kariérního růstu, nespokojenost s technickým vybavením pracoviště, neatraktivní úkoly, nedostatečné finanční ohodnocení nebo nedostatečná zpětná vazba od nadřízených, což také souvisí s neschopností přijímat pochvaly. Respondentům byla následně položena otázka ohledně zaměstnaneckých benefitů – zda jsou spokojeni, případně co by je v současnosti motivovalo k lepším pracovním výsledkům. O spokojenosti téměř nelze hovořit, drtivá část vyjádřila neshodu a uvítala by mnohé změny, například větší finanční ohodnocení, lepší vybavení kanceláří, snadnější spolupráci s klienty, kteří jsou často demotivováni, dále dostatečné ohodnocení práce občany, rovný přístup k zaměstnancům či fungující PC programy.

Důležitým zjištěním je, že skoro všichni respondenti mají kladný vztah k úřadu, ve kterém pracují, tudíž je možné, že i přes určité nedostatky, mají svou práci rádi a své povinnosti vykonávají podle svého nejlepšího vědomí a svědomí.

12 DOPORUČENÍ PRO MĚSTSKÝ ÚŘAD KONICE

Na základě vyhodnocených dotazníků zaměstnanců Městského úřadu Konice a literární rešerše, jejíž součástí jsou také příklady motivačních podnětů ve veřejném sektoru z pohledu praxe vycházející z rozhovorů pracovníků městyse Nezamyslice a městyse Brodek u Prostějova, budou navržena možná doporučení, která by mohla přispět ke zvýšení motivace zaměstnanců na MěÚ Konice.

Návrh 1 – Zpětná vazba vedoucích zaměstnanců

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že někteří vedoucí nepochválí své zaměstnance za dobře odvedenou práci. Navíc velká část pracovníků neumí pochvalu přijmout, což může vyplývat z nedostatečné zpětné vazby.

Vedoucím zaměstnancům bych navrhovala, aby více hodnotili práci svých podřízených, ať už se jedná o dobře načasovanou pochvalu, popřípadě kritiku. Zpětná vazba více namotivuje zaměstnance při práci, uvědomí si, v čem dělají chybu, a naopak co dělají dobře. Velmi důležité je však umět s tímto nástrojem dokonale pracovat. Pokud je zpětná vazba předávána nevhodně, nedostatečně či opožděně, nemá ty správné účinky. Nevhodná zpětná vazba funguje podobně, jako kdyby nebyla poskytována žádná – lze ji považovat za jednu z věcí, proč zaměstnanci nedělají to, co od nich vedoucí očekává. Hlavním důvodem, proč zaměstnanec neplní své úkoly tak, jak je od něj očekáváno, může být způsobeno tím, že o svých nedostatcích nemá tušení. Pokud se zaměstnanec domnívá, že své úkoly vykonává správně, a nevidí své mezery v práci, měl by zasáhnout nadřízený, jenž by poskytl zpětnou vazbu a svému podřízenému dostatečně vysvětlil, v čem se musí zlepšit, díky čemuž se následnělepší celková pracovní výkonnost pracovníka. V tomto případě je ale důležité, aby si vedoucí odborů dostatečně všímali práce svých podřízených, a pokud by to bylo nutné, tak by měli v průběhu vypracování jednotlivých úkolů zasáhnout (ať už by se jednalo o nejasnosti při zpracování úkolů, nebo chybného zpracování apod.). Jak je již výše zmíněno, vedoucí odboru by si měl dávat pozor také na správné načasování zpětné vazby. Případná pochvala či kritika po delší době ztrácí význam, jelikož brání zaměstnanci v tom, aby svou práci ihned vylepšil.

Nejenže slovní ohodnocení MěÚ nezatíží po finanční stránce, ale podpoří výkon zaměstnanců a navíc dobře namířená pochvala vždy potěší.

Návrh 2 – Další zaměstnanecké benefity

Z dotazníkového šetření vyplývá, že spousta zaměstnanců není spokojena se svým finančním ohodnocením. Jelikož se nachází ve veřejném sektoru, a jejich platy jsou tudíž tabulkové, kompenzovala bych tuto „ztrátu“ alespoň pomocí zaměstnaneckých benefitů, které mohou být taktéž více motivující. Městskému úřadu bych navrhovala, aby udělal aktuální průzkum mezi jednotlivými pracovníky (včetně vedoucích pracovníků, kteří taktéž potřebují ke své práci určitým způsobem motivovat), na základě kterého by zjistil, co by zaměstnanci nejvíce motivovalo. Avšak také u zaměstnaneckých benefitů si musí MěÚ dávat pozor, aby nedošlo k „přemotivování“ zaměstnanců. S veškerými odměnami se musí zacházet opatrně, nelze pracovníkům poskytnout všechny výhody, které by na pracovišti uvítali, už jen z toho důvodu, že přílišná motivace může způsobit nedostatečný výkon zaměstnanců.

Na základě rozhovorů na Úřadu městyse Nezamyslice a Úřadu městyse Brodek u Prostějova bych MěÚ Konice doporučila využívat sociální fond, ze kterého by zaměstnanci mohli čerpat mnoho dalších výhod. Konkrétně by pracovníky mohl potěšit například příspěvek na dovolenou či zdravotnictví, které jsou na výše uvedených městýsech velmi populární. Dle mého názoru by tento krok MěÚ finančně zvládl, jelikož jsou tyto příspěvky finančně přijatelné i pro menší obce, kde byly realizovány rozhovory. Příspěvky na dovolenou či zdravotnictví by zaměstnanci MěÚ Konice mohli čerpat například ve výši 3 000 Kč, tj. celkem 165 000 Kč na základě současného počtu zaměstnanců (tedy 55), avšak je možné, že všichni pracovníci by tuto odměnu nevyužívali. Pokud by však k financování byl použit sociální fond, do kterého jdou peníze například z uvolněných funkcí zastupitelstva, pro úřad by mohl být tento krok finančně přijatelný.

S cílem stmelit kolektiv by se Úřad v Konici mohl inspirovat výhodami pro zaměstnance v Brodku u Prostějova, tedy na konci roku pro své pracovníky uspořádat společenskou akci, na kterou by MěÚ zaopatřil pohoštění. Jak je již zmíněno, zlepšily by se vztahy mezi pracovníky jak na svém oddělení, tak mezi odděleními navzájem. Na tuto akci by si mohl MěÚ vyčlenit peníze předem ze sociálního fondu, popřípadě ji organizovat v případě, že nějaké peníze zůstanou, a tak poděkovat svým zaměstnancům za dobře odvedenou celoroční práci.

Poslední zaměstnaneckou výhodou, kterou navrhuji, jsou jesle a mateřské školy. Na základě zjištěné věkové kategorie zaměstnanců lze předpokládat, že mnozí mají malé děti, tudíž by mnoho žen, ale i mužů pracujících na úřadu uvítalo, kdyby bylo nějakým způso-

bem zařízené hlídání pro jejich ratolesti. V dnešní době se může stát, že jsou kapacity ve školkách naplněny a mnoho dětí se do těchto zařízení nedostane. Z toho důvodu bych MěÚ Konice doporučila, aby měl na každý rok zamluvená místa v mateřských školách, která by byla určena pro děti pracovníků, kteří jsou zaměstnaní na tomto úřadu. Mateřská škola v Konici je příspěvkovou organizací města, tudíž lze předpokládat, že by zde nemusel být problém, co se týče „rezervace“ míst pro děti svých zaměstnanců, a pro úřad by tento krok byl opět finančně nenáročný.

Návrh 3 – Vybavení pracoviště

Vybavení pracoviště a následné vhodné uspořádání veškerého nábytku může více motivovat pracovní výkony zaměstnanců – v příjemném prostředí se pracuje lépe než v kanceláři, kde mají zaměstnanci k dispozici pouze stůl, židli a počítač.

Z dotazníkového šetření bylo zjištěno, že jsou někteří zaměstnanci nespokojeni s ergonomií na pracovišti. Jelikož jsem na MěÚ Konice měla možnost absolvovat bakalářskou praxi, mohu taktéž posoudit, že nábytek jako takový je pro práci vyhovující – křesla pohodlná, stoly dostatečně velké, fungující počítačová technika. Hlavním problémem bude spíše uspořádání nábytku a jiných předmětů v kancelářích a společenských místnostech. Na druhou stranu některé nedostatky z hlediska ergonomie může neodborník přehlédnout. Důležité jsou například i takové „maličkosti“ jako je dostatečně velká pracovní plocha a s tím související pohyb osob na pracovišti, správné umístění počítače, osvětlení prostoru, akustika, zda povrchy nevytvářejí rušivé odrazy a další.

Městskému úřadu bych doporučila zvolit dobrovolníky, kteří by chtěli své pracovní prostředí vylepšit a uspořádat nábytek a jiné předměty tak, aby pro ně bylo pracovní prostředí příjemnější. Případně by tito dobrovolníci mohli navrhnout možná zlepšení pracovních podmínek, co se týče lepšího osvětlení apod., což by měl úřad vzít v potaz a následně se snažit situaci vylepšit, jelikož i takové maličkosti souvisí s výkoností zaměstnanců. V druhém případě bych uvažovala o zařízení kurzu, školení či semináře pro tyto dobrovolníky na téma „Ergonomie pracoviště“. Tento krok by mohl být prospěšný už jen z toho důvodu, že úředníci mají povinnost splnit určitý počet kurzů za rok, a v tomto případě by kurz mohl být ještě ke všemu nápomocný. Co se týče finanční náročnosti, tento krok MěÚ Konice nijak finančně nezatíží. Pokud by však uvažoval i o kurzu, jejich cena se pohybuje okolo 4 000 Kč pro jednu osobu, ale poskytují se také množstevní slevy.

ZÁVĚR

Cíl bakalářské práce byl zaměřen na zjištění současného stavu motivace zaměstnanců na vybraném úřadu. Na základě dotazníkového šetření a literární rešerše zahrnující také příklady motivačních podnětů ve veřejném sektoru z pohledu praxe založené na rozhovorech se zaměstnanci Úřadu městyse Nezamyslice a Úřadu městyse Brodek u Prostějova byla navržena doporučení pro Městský úřad v Konici, která by mohla pomoci vylepšit úroveň motivace pracovníků, a tudíž zvýšit jejich pracovní výkon a spokojenost.

Teoretická část se zabývala základními poznatky o motivaci, motivačních nástrojích, vybraných motivačních teoriích a taktéž o formách hmotné a nehmotné formy motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru, jelikož právě Městský úřad Konice, na kterém byla postavena celá tato bakalářská práce, spadá pod veřejný sektor. V rámci teoretické části byly uvedeny také příklady dobré praxe z úřadů dvou městysů, konkrétně Nezamyslice a Brodek u Prostějova, které podaly příklady motivačních podnětů ve veřejném sektoru z pohledu praxe, jež byly provedeny formou rozhovorů.

Praktická část vycházela především ze zjištěných poznatků z první, teoretické, části. Úvodem byl krátce představen Městský úřad Konice, na kterém byl realizován výzkum týkající se motivace zaměstnanců. Byla charakterizována například vize MěÚ Konice, jeho organizační struktura, popřípadě metody a iniciativy, které využívá. Na závěr byly vyhodnoceny dotazníky vytvořené pro vedoucí odborů a ostatní zaměstnance s cílem zjistit současnou situaci motivace zaměstnanců na tomto pracovišti. Na základě zjištěných údajů a poznatků z teoretické části byla navržena doporučení, která by mohla úřad eliminovat nedostatků, co se týče motivace, a taktéž vést ke zlepšení celkové úrovně motivace zaměstnanců na Městském úřadu Konice.

Důležitou součástí úřadu je vybudovat spravedlivý a efektivní motivační systém, díky kterému budou zaměstnanci vykonávat práci podle svého nejlepšího vědomí a svědomí, budou z ní mít potěšení, a tím selepší také vztahy mezi klienty i spolupracovníky navzájem, ať už v rámci svého oddělení, popřípadě mezi odbory navzájem, což povede ke spokojenému pracovnímu prostředí a zkvalitnění výsledků všech zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ADAIR, John Eric, 2004. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 178 s. Management. ISBN 80-86851-00-1.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.
- BANFIELD, Paul a Rebecca KAY, c2012. *Introduction to human resource management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 400 s. ISBN 978-0-19-958108-5.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2008. *Jak vést a motivovat lidi*. Vyd. 5. Brno: Computer Press, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2016a. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada, 175 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5872-5
- BĚLOHLÁVEK, František, 2016b. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 182 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.
- BLÁHA, Jiří, 2013. *Pokročilé řízení lidských zdrojů*. Brno: Edika, 264 s. ISBN 978-80-266-0374-0.
- DEIBL, Maria, 2005. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 127 s. ISBN 80-902105-8-9.
- HLUŠIČKA, Petr, 2013. Motivace zaměstnanců. In: *Firemní sociolog* [online]. 25. 2. 2013 [cit. 2018-01-08]. Dostupné z: <http://www.firemni-sociolog.cz/cz/clanky/142-motivace-zamestnancu>
- KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ, 2014. *Management veřejné správy*. Brno: Masarykova univerzita, 130 s. Učebnice Právnické fakulty MU. ISBN 978-80-210-6918-3.
- KOHOUTEK, Rudolf, 2010. Dotazník jako průzkumná metoda. In: *Psychologie v teorii a praxi* [online]. 10. 2. 2010 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/dotaznik-jako-pruzkumna-metoda>
- KOHOUTEK, Rudolf, 2010. Rozhovor, jeho druhy a požadavky na tazatele. In: *Psychologie v teorii a praxi* [online]. 11. 2. 2010 [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/1002/rozhovor-jeho-druhy-a-pozadavky-na-tazatele>
- KOLMAN, Luděk, 2012. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde, 191 s. ISBN 978-80-7201-892-5.

Metody a techniky sběru dat, ©2018. Management, Marketing [online]. [cit. 2018-03-30]. Dostupné z: <http://management-marketing.studentske.eu/2010/09/8-metody-techniky-sberu-dat.html>

MÍKA, Jan, 2005. Motivační program – co by v něm nemělo chybět. In: *Personalista.com* [online]. 24. 6. 2005 [cit. 2018-01-11]. Dostupné z: <http://www.personalista.com/rozvoj-pracovniku/motivacni-program--co-by-v-nem-nemelo-chybet.html>

Motivace, motivování a motivační teorie, ©2011–2016. ManagementMania.com [online]. [cit. 2018-01-30]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>

PILAŘOVÁ, Irena, 2016. *Leadership & management development: role, úlohy a kompetence managerů a lídrů*. Praha: Grada, 168 s. ISBN 978-80-247-5721-6.

PORVAZNÍK, Ján, 2014. *Celostní management*. 3. propracované a dopl. vyd. Bratislava: IRIS, 362 s. ISBN 978-80-8153-030-2.

RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta, 2008. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha: Grada, 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2100-2.

SAKSLOVÁ, Věra a Eva ŠIMKOVÁ, 2006 *Základy řízení lidských zdrojů: systematický přehled základní personální problematiky*. Vyd. 2. Hradec Králové: Gaudeamus, 154 s. ISBN 80-7041-212-7.

ŠTĚPANÍK, Jaroslav, 2010. *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe*. Praha: Grada, 109 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2494-2.

ŠVARCOVÁ, Iva, 2005. *Základy pedagogiky pro učitelské studium*. 1. vyd. Vysoká škola chemicko-technologická v Praze, 291 s. ISBN 80-7080-573-0

TURECKIOVÁ, Michaela, 2009. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 104 s. ISBN 978-80-86723-66-2.

URBAN, Jan, 2013. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.

URBAN, Jan, 2017. *Psychologie řízení a vedení*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 132 s. Management. ISBN 978-80-87974-15-5

Úřad a samospráva, ©2018. Konice, oficiální web města [online]. [cit. 2018-02-22]. Dostupné z: <http://konice.cz/uredni-deska/2/p1=55>

Úřad městyse, ©2018. Městys Brodek u Prostějova [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <https://www.brodek.cz/index.php?nid=5422&lid=cs&oid=748640>

Úřad městyse, ©2018. Městys Nezamyslice [online]. [cit. 2018-03-29]. Dostupné z: <http://www.nezamyslice.cz/index.php?nid=2065&lid=cs&oid=229844>

ŽUFAN, Jan, 2012. *Moderní personalistika ve službách*. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 164 s. ISBN 978-80-7357-947-0.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

MěÚ Městský úřad

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obr. 1 Model motivace (Armstrong, 2009, s. 109)</i>	12
<i>Obr. 2 Rozdělení motivace podle čtyř typů (Hlušička, 2013)</i>	14
<i>Obr. 3 Maslowova teorie hierarchie potřeb (Kerlinová, 2014, s. 98)</i>	18
<i>Obr. 4 Organizační struktura MěÚ Konice (Konice, oficiální web města, ©2018)</i>	38
<i>Graf 1 Důležitost motivace na pracovišti (vlastní zpracování)</i>	40
<i>Graf 2 Vztah k MěÚ Konice (vlastní zpracování)</i>	41
<i>Graf 3 Odpracované roky na MěÚ Konice (vlastní zpracování)</i>	41
<i>Graf 4 Spokojenost s pracovní atmosférou (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Graf 5 Vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)</i>	42
<i>Graf 6 Spokojenost se spoluprací mezi odděleními (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Graf 7 Platové ohodnocení (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Graf 8 Znalost jmen svých podřízených (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Graf 9 Naslouchání podřízených (vlastní zpracování)</i>	44
<i>Graf 10 Dodržování termínů (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Graf 11 Průzkumy motivace a spokojenosti (vlastní zpracování)</i>	45
<i>Graf 12 Motivační nástroje (vlastní zpracování)</i>	46
<i>Graf 13 Způsoby k povzbuzení při ztrátě motivace (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Graf 14 Demotivace zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	47
<i>Graf 15 Motivování podřízených (vlastní zpracování)</i>	48
<i>Graf 16 Reakce na dobře odvedenou práci (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Graf 17 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)</i>	49
<i>Graf 18 Věk respondentů (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Graf 19 Vzdělání respondentů (vlastní zpracování)</i>	50
<i>Graf 20 Důležitost motivace na pracovišti (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Graf 21 Vztah k MěÚ Konice (vlastní zpracování)</i>	51
<i>Graf 22 Odpracované roky na MěÚ Konice (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Graf 23 Spokojenost s pracovním prostředím (vlastní zpracování)</i>	52
<i>Graf 24 Spokojenost s technickým vybavením (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Graf 25 Spokojenost se spoluprací mezi kolegy (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Graf 26 Vztahy s nadřízenými (vlastní zpracování)</i>	54
<i>Graf 27 Organizační schopnosti nadřízeného (vlastní zpracování)</i>	54

<i>Graf 28 Naslouchání vedoucích (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Graf 29 Atraktivita pracovních úkolů (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Graf 30 Náplň práce (vlastní zpracování)</i>	56
<i>Graf 31 Platové ohodnocení (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Graf 32 Možnost studia VŠ (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Graf 33 Zvyšování kvalifikace (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Graf 34 Ovlivňování motivací (vlastní zpracování)</i>	58
<i>Graf 35 Možnost kariérního růstu (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Graf 36 Zpětná vazba od nadřízených (vlastní zpracování)</i>	59
<i>Graf 37 Reakce zaměstnanců na pochvalu (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Graf 38 Spokojenost se zaměstnaneckými benefity (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Graf 39 Mimořádné odměny (vlastní zpracování)</i>	61
<i>Graf 40 Zaměstnanecké benefity (vlastní zpracování)</i>	62
<i>Graf 41 Demotivace zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	63
<i>Graf 42 Motivace k lepším pracovním výsledkům (vlastní zpracování)</i>	64
<i>Graf 43 Pohlaví respondentů (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Graf 44 Věk respondentů (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Graf 45 Vzdělání respondentů (vlastní zpracování)</i>	66

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Rozdělení pracovníků podle teorie D. McGregora (Porvazník, 2014, s. 322) 21

SEZNAM PŘÍLOH

- P I Dotazník – vedoucí odborů
- P II Dotazník – ostatní zaměstnanci
- P III Rozhovor

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK – VEDOUCÍ ODBORŮ

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Egermajerová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Veřejná správa a regionální rozvoj.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci na téma "Analýza motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru."

Výsledky dotazníku jsou zcela **anonymní** a budou použity výhradně pro účely mé bakalářské práce, proto Vás prosím o pravdivé odpovědi.

Předem děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Michaela Egermajerová

- 1. Myslíte si, že je motivace na pracovišti důležitá?**
 - a. Ano, přijde mi velmi důležitá.
 - b. Nepřikládám motivaci význam.
 - c. Ne, je zbytečná.
- 2. Jaký máte vztah k městskému úřadu, ve kterém pracujete?**
 - a. Pracuji zde rád/a.
 - b. Nemám k němu žádný vztah.
 - c. Nejsem zde spokojen/a.
- 3. Kolik let již působíte na MěÚ Konice?**
 - a. méně než 3 roky
 - b. 3 - 6 let
 - c. 6 - 9 let
 - d. 9 - 12 let
 - e. 12 let a více
- 4. Jste spokojen/a s pracovní atmosférou na Vašem oddělení?**
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
- 5. Vztahy se svými spolupracovníky byste hodnotil/a jako:**
 - a. velmi dobré
 - b. dobré
 - c. spíše špatné
 - d. špatné
- 6. Jste spokojen/a se spoluprací mezi odděleními navzájem?**
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne

- d. ne
- 7. Vnímáte své platové ohodnocení jako spravedlivé?**
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
- 8. Znáte jména všech svých podřízených?**
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
- 9. Nasloucháte požadavkům svých podřízených?**
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
- 10. Dodržují podřízení termíny při odevzdávání úkolů?**
- a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
- 11. Jakým způsobem provádíte průzkumy spokojenosti a motivace Vašich zaměstnanců? (otevřená otázka)**
- 12. Jaké motivační nástroje využíváte? (otevřená otázka)**
- 13. Povzbudíte zaměstnance v případě ztráty motivace? Jakým způsobem? (otevřená otázka)**
- 14. Existuje něco, co Vaše podřízené v současné době demotivuje? (otevřená otázka)**
- 15. Čím se řídíte při motivování podřízených? (možnost vybrat více odpovědí)**
- a. Teoretické znalosti
 - b. Vlastní zkušenosti
 - c. Intuice
 - d. Jiné
- 16. Za dobře odvedenou práci podřízeného:**
- a. Pochválím veřejně
 - b. Pochválím v soukromí
 - c. Nepochválím
- 17. Jaké je Vaše pohlaví?**
- a. Muž
 - b. Žena
- 18. Do jaké věkové kategorie patříte?**
- a. do 20 let
 - b. 21 – 30 let
 - c. 31 – 40 let

- d. 41 – 50 let
- e. 50 let a více

19. Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

- a. Základní škola
- b. Střední škola (výuční list)
- c. Střední škola (maturita)
- d. Vyšší odborná škola
- e. Vysoká škola

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste strávili vyplňováním dotazníku.

PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK – OSTATNÍ ZAMĚSTNANCI

Dobrý den,

jmenuji se Michaela Egermajerová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, obor Veřejná správa a regionální rozvoj.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku k mé bakalářské práci na téma "Analýza motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru."

Výsledky dotazníku jsou zcela **anonymní** a budou použity výhradně pro účely mé bakalářské práce, proto Vás prosím o pravdivé odpovědi.

Předem děkuji za Vaši ochotu a Váš čas.

Michaela Egermajerová

- 1. Myslíte si, že je motivace na pracovišti důležitá?**
 - a. Ano, přijde mi velmi důležitá.
 - b. Nepřikládám motivaci význam.
 - c. Ne, je zbytečná.
- 2. Jaký máte vztah k městskému úřadu, ve kterém pracujete?**
 - a. Pracuji zde rád/a.
 - b. Nemám k němu žádný vztah.
 - c. Nejsem zde spokojen/a.
- 3. Kolik let již působíte na MěÚ Konice?**
 - a. méně než 3 roky
 - b. 3 - 6 let
 - c. 6 - 9 let
 - d. 9 - 12 let
 - e. 12 let a více
- 4. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?**
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
- 5. Jste spokojen/a s technickým vybavením pracoviště?**
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne
 - d. ne
- 6. Jste spokojen/a se spoluprací mezi kolegy na Vašem oddělení?**
 - a. ano
 - b. spíše ano
 - c. spíše ne

d. ne

7. Vztahy s nadřízeným byste hodnotil/a jako:

- a. velmi dobré
- b. dobré
- c. špatné
- d. velmi špatné

8. Jste spokojen/a s organizačními schopnostmi Vašeho nadřízeného?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

9. Jsou nadřízení ochotni vyslechnout Vás názor (doporučení, stížnost)?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

10. Vnímáte své pracovní úkoly jako atraktivní?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

11. Myslíte si, že náplň práce odpovídá Vašim zkušenostem?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

12. Myslíte si, že jste za svou práci dostatečně ohodnocen/a?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

13. Máte možnost studia VŠ při Vašem zaměstnání?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

14. Máte dostatečnou nabídku školení/kurzů pro další zvyšování kvalifikace?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

15. Ovlivňuje Váš pracovní výkon motivace?

- a. ano
- b. spíše ano

- c. spíše ne
- d. ne

16. Máte možnost kariérního růstu?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

17. Chválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

18. Vaše nejčastější reakce na pochvalu od nadřízeného:

- a. Cítím se povzbuzen/a
- b. Zčervenám
- c. Cítím se ukřivděn/a
- d. Pochvaly jsou mi lhostejné
- e. Jiná

19. Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

20. Jsou Vám mimořádné odměny poskytovány pravidelně?

- a. ano
- b. spíše ano
- c. spíše ne
- d. ne

21. Jaké jsou Vám poskytovány zaměstnanecké výhody? (možnost vybrat více odpovědí)

- a. Věrnostní příplatek (příplatky v závislosti na odpracovaném čase zaměstnance pro zaměstnavatele)
- b. Příspěvek na stravu
- c. Prémie k narození dítěte
- d. Prémie k uzavření sňatku
- e. Bezplatné služby telefonních operátorů
- f. Předkupní právo na majetek
- g. Kulturní akce pro zaměstnance
- h. Sportovní aktivity
- i. Rekreační pobyty
- j. Vzdělání hrazené zaměstnavatelem
- k. Příspěvky na oděv
- l. Občerstvení na pracovišti (voda, káva, čaj, prodejní automaty)

- m. Nadstandardní pracovní volno (delší pracovní dovolená, krátké pátky, studijní volno)
- n. Vzdělávací kurzy (manažerské, jazykové, PC kurzy atd.)
- o. Zajištění dopravy do zaměstnání
- p. Příspěvek na hromadnou, místní či meziměstskou dopravu
- q. Benzínové karty
- r. Bezplatné nebo zvýhodněné bydlení
- s. Jesle a mateřské školy
- t. Letní dětské tábory
- u. Zdravotní péče (léčebné pobyty, lázeňské procedury, vitamíny, rehabilitace, očkování, masáže apod.)
- v. Dárky a dárkové šeky
- w. Pojištění a připojištění
- x. Jiné

22. Existuje něco, co Vás v současné době demotivuje? (otevřená otázka)

23. Co by Vás motivovalo k lepším pracovním výsledkům? (otevřená otázka)

24. Jaké je Vaše pohlaví?

- a. Muž
- b. Žena

25. Do jaké věkové kategorie patříte?

- a. do 20 let
- b. 21 – 30 let
- c. 31 – 40 let
- d. 41 – 50 let
- e. 50 let a více

26. Jaké je Vaše nejvyšší dosažení vzdělání?

- a. Základní škola
- b. Střední škola (výuční list)
- c. Střední škola (maturita)
- d. Vyšší odborná škola
- e. Vysoká škola

Děkuji za Vaši ochotu a čas, který jste strávili vyplňováním dotazníku.

PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR

Individuální rozhovor s otevřenými otázkami. Respondenti byli seznámeni s otázkami již před sjednanou schůzkou, a to prostřednictvím elektronické pošty.

Představení tazatele, seznámení s účelem rozhovoru, domluva ohledně uveřejnění získaných informací v bakalářské práci a krátké seznámení s jejím tématem.

- 1. Jaké motivační nástroje jste na pracovišti zavedli?**
- 2. Na základě čeho byly motivační nástroje zavedeny (doporučení od jiných úřadů, podnět zaměstnanců aj.)?**
- 3. Jaký dopad měly uvedené motivační nástroje na zaměstnance (byly účinné či nikoliv)?**
- 4. Jaká je (popřípadě byla) finanční náročnost těchto nástrojů?**
- 5. Zavedli byste uvedené motivační nástroje na pracovišti znovu či nikoliv?**

Poděkování za čas a ochotu se na bakalářské práci podílet. Rozloučení.