

Analýza motivace zaměstnanců městského úřadu Hodonín

Veronika Pěňčíková

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta logistiky a krizového řízení
Ústav krizového řízení

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Veronika Pěničková**
Osobní číslo: **L18434**
Studijní program: **B3909 Procesní inženýrství**
Studijní obor: **Ovládání rizik**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Analýza motivace ve vybrané organizaci veřejného sektoru**

Zásady pro vypracování

1. Zpracujte literární rešerši vztahující se k problematice motivace pracovníků.
2. Analyzujte současný stav systému motivace pracovníků ve vybrané organizaci veřejného sektoru.
3. Na základě provedené analýzy formulujte návrhy přispívající k zvýšení motivační úrovně zaměstnanců.

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

Seznam doporučené literatury:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Vyd. 13. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.
2. BLAŽEK, Ladislav. *Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Vyd. 2. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.
3. SLAVÍK, Jakub. *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.

Další odborná literatura dle doporučení vedoucího bakalářské práce.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Eva Hoke, Ph.D.**
Ústav krizového řízení

Datum zadání bakalářské práce: **1. prosince 2020**

Termín odevzdání bakalářské práce: **14. května 2021**

L.S.

doc. Ing. Zuzana Tučková, Ph.D.
děkanka

Ing. et Ing. Jiří Konečný, Ph.D.
ředitel ústavu

V Uherském Hradišti dne 2. prosince 2020

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému a dostupná k nahlédnutí;
- na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- podle § 60 odst. 1 autorského zákona má Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji 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,

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

V Uherském Hradišti, dne: 4.5.2021

Jméno a příjmení studenta: Veronika Pěnčíková

.....
podpis studenta

ABSTRAKT

Bakalářská práce se zaměřuje na analýzu motivace práce ve státní správě. Teoretická část je věnována charakteristice pojmů motivace a veřejné sféry. Praktická část si již klade za cíl analyzovat úroveň motivace pracovníků městského úřadu v Hodoníně. Podpůrnými metodami bylo dotazníkové šetření, SWOT analýza a matice rizika. Závěr praktické části patří vyhodnocení výsledků analýzy a návrhům, které by zvýšily motivaci zaměstnanců dané instituce.

Klíčová slova: motivace, analýza motivace, pracovní spokojenost, odměny, veřejná správa, metodika

ABSTRACT

The bachelor thesis focuses on the analysis of work motivation in state administration. The theoretical part is devoted to the characteristics of the concepts of motivation and the public sphere. The practical part aims to analyze the level of motivation of employees of the municipal office in Hodonín. The supporting methods were a questionnaire survey, SWOT analysis, and risk matrix. The conclusion of the practical part includes evaluating the results of the analysis and proposals that would increase the institution's motivation.

Keywords: motivation, motivation analysis, work contentment, work benefits, public sector, methodology.

Ráda bych poděkovala hlavně paní Ing. Evě Hoke, Ph.D, která věnovala svůj volný čas mně a mé bakalářské práci. Dále děkuji paní tajemnici Ing. Jarmile Horské za schválení a rozeslání dotazníků pro zaměstnance a samotným zaměstnancům městského úřadu Hodonín za odpovědi v dotazníkovém šetření. Také za trpělivost a pochopení děkuji mé rodině a přátelům.

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

OBSAH

ÚVOD	10
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MOTIVACE	13
1.1 MOTIVAČNÍ ZDROJE	13
1.1.1 Pudy a potřeby.....	13
1.1.2 Zájmy	13
1.1.3 Hodnoty.....	13
1.1.4 Postoje.....	14
1.2 MOTIVACE A STIMULY	14
1.3 TYPY MOTIVACE.....	14
1.4 PROCES MOTIVACE	15
1.5 TEORIE MOTIVACE.....	16
1.6 TEORIE INSTRUMENTALITY	16
1.7 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA PROCES	16
1.7.1 J. Adams a jeho teorie spravedlnosti.....	16
1.7.2 Vroomova expektační teorie	16
1.7.3 Lathamova a Lockova teorie cílů	17
1.8 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA OBSAH	17
1.8.1 Maslowa hierarchie potřeb	17
1.8.2 Teorie ERG podle C. Alderfera	18
1.8.3 Teorie F. Herzberga	18
1.9 PRACOVNÍ MOTIVACE.....	19
1.10 MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	20
1.11 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	21
1.11.1 Mzda.....	21
1.11.2 Benefity zaměstnanců	22
1.11.3 Trendy benefitů	23
1.12 DEMOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	24
2 VEŘEJNÁ SPRÁVA	25
2.1 FUNKCE VEŘEJNÉ SPRÁVY	25
2.1.1 Mocenská funkce	25
2.1.2 Ochranná funkce	25
2.1.3 Organizační funkce	25
2.1.4 Regulační funkce.....	25
2.1.5 Funkce služeb veřejnosti	26
2.2 SUBJEKTY VEŘEJNÉ SPRÁVY	26
2.3 STÁTNÍ SPRÁVA	26

2.4	SAMOSPRÁVA.....	26
2.4.1	Zájmová samospráva.....	26
2.4.2	Územní samospráva	27
2.5	ZÁKONNOST VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....	27
2.6	VEŘEJNÝ SEKTOR	28
2.7	VEŘEJNÉ SLUŽBY	28
2.8	ZAMĚSTNANCI VEŘEJNÉ SPRÁVY	28
2.8.1	Požadavky a náplň pracovníka ve veřejné správě.....	28
2.9	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	29
2.9.1	Vzdělávání zaměstnanců správního úřadu	29
2.9.2	Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků	29
2.10	ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ VEŘEJNÉ SPRÁVY	29
2.10.1	Plat.....	29
2.10.2	Platová třída	30
2.10.3	Platový stupeň	30
2.10.4	Platový tarif.....	31
2.11	ORGANIZAČNÍ KULTURA VE VEŘEJNÝCH SLUŽBÁCH.....	31
3	CÍLE A METODIKA ANALÝZY.....	33
3.1	DOTAZNÍKY.....	33
3.2	SWOT ANALÝZA	33
3.3	MATICE RIZIK.....	35
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	37
4	ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU HODONÍN	38
4.1	CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU HODONÍN.....	38
4.2	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ.....	39
4.2.1	Shrnutí dotazníkového šetření.....	49
4.3	SWOT ANALÝZA	50
4.4	MATICE RIZIK.....	54
4.4.1	Výsledek matice rizik.....	60
5	NÁVRH OPATŘENÍ.....	62
5.1	INFORMOVANOST A KOMUNIKACE ZAMĚSTNANCŮ S VEDENÍM	62
5.2	NEHMOTNÁ MOTIVACE.....	62
5.3	PRACOVNÍ VZTAHY	63
5.4	PRACOVNÍ PROSTŘEDÍ	63
5.5	ODMĚŇOVÁNÍ ZA VĚRNOST	64
5.6	HOME OFFICE	64

5.7 OBJEDNÁVKOVÝ SYSTÉM KLIENTŮ.....	64
ZÁVĚR	65
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	67
SEZNAM OBRÁZKŮ	70
SEZNAM TABULEK.....	71
SEZNAM PŘÍLOH.....	72

ÚVOD

Motivace je důležitou součástí každodenního života – nejen osobního, ale také pracovního. Co je motivace a proč je vlastně tak důležitá? Abychom byli schopní vykonávat práci a různé specifické úkony, je právě dlouhodobá pozitivní motivace zásadním faktorem. Ovlivňuje především naši schopnost dosahovat vytyčených cílů. Může vycházet například z našich hodnot, zájmů či ideálů a je ovlivňována různými okolnostmi, ať už našimi vnitřními pohnutkami nebo vnějším působením okolí.

Kvalifikovaní a kompetentní lidé jsou základním stavebním prvkem pro rozvoj jakékoli instituce či správní struktury. Jelikož motivace zásadně ovlivňuje pracovní nasazení zaměstnanců a jejich výkony, je velmi žádoucí ji neustále rozvíjet. Jako ideál se zde jeví úředník, který řeší pracovní záležitosti aktivně a s ochotou, navíc výborně vychází s kolegy a jeho jednání s klienty je vždy profesionální. Pracovníky motivuje především plat, ale značný podíl mají i různé benefity, celková spokojenost nebo jistota pracovní pozice. Každý jedinec je individuum, a proto je možné, že každého podněcuje k vyšším výkonům něco jiného.

Toto téma se mi jevilo jako ideální proto, že jsem byla už nějakou dobu odhodlaná získat pracovní místo právě ve veřejné správě. To se mi podařilo na začátku března, kdy jsem získala částečný úvazek v oblasti dopravní správní agendy – i tato skutečnost mě motivovala v psaní práce a následném průzkumu. Věřím, že dokážu přijít s přínosným pohledem na dané téma.

Cílem bakalářské práce je analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru, konkrétně na Městském úřadu v Hodoníně a koncipovat vhodná opatření, která by úroveň motivace zvýšila.

V teoretické části je nejdříve definován pojem motivace, její typy a jednotlivé teorie; dále pak pracovní motivace zaměstnanců, způsoby jejich motivování a odměňování. V následující části je definována veřejná správa, její subjekty a funkce. Je zmíněna také kontrola veřejné správy a její fáze.

Praktická část na základě teoretických východisek analyzuje situaci prostřednictvím dotazníkového šetření, metodou SWOT analýzy a také matice rizika. Na základě provedené

analýzy jsou poté formulovány návrhy, které by měly přispět ke zvýšení motivační úrovně zaměstnanců daného úřadu.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

N úplný úvod je nezbytné definovat základní termíny prolínající se celou bakalářskou prací. Podle Ladislava Blažka (2014) motivace vyjadřuje psychologické důvody, respektive příčiny lidského jednání. Jde o zvláštní druh příčinnosti, který vyjadřuje pojem motiv. Konkrétním motivem se vysvětluje, proč člověk jedná určitým způsobem, což souvisí se snahou dosáhnout určitého cíle.

Důležité je rozlišování psychologické motivace, která vede k sebepoznání a seberealizaci, na rozdíl od pracovní motivace – ta se zaměřuje na výkony pracujících. (Dundelová, 2010)

Podle Mikuláščíka (2015) mohou být motivačními zdroji: pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje a ideály.

1.1 Motivační zdroje

V následujících podkapitolách jsou uvedeny hlavní motivační zdroje.

1.1.1 Pudy a potřeby

Základním motivačním faktorem jsou lidské pudy, které jsou získány prostřednictvím sociální interakce. Pudy jsou všeobecně uznávány jako obživné, sexuální, mateřské, agresivní, únikové. (Mikuláščík, 2015)

Základním východiskem pudů jsou potřeby. Potřeby se dělí na primární a sekundární a na biologické a sociální.

1.1.2 Zájmy

Člověk se zaměřuje na určité aktivity, kterého svým způsobem naplňují. Pan profesor Kohoutek (2009) chápe zájem jako pozitivní hodnocení. Zájem může mít podobu aktivní či pasivní a liší se svou intenzitou, a také časovou poutavostí. Pokud je pro pracující zájmem jejich práce, jedná se o druh motivu. Úspěch ovšem není zaručen jen na základě zájmu.

Zájem ovlivňuje vývoj člověka již od dětství a mohou mít různou podobu (sociální, ekonomické, pohybové, estetické, politické atd.). (Mikulaščík, 2015)

1.1.3 Hodnoty

Důležité skutečnosti osobního charakteru. Nejběžnějšími hodnotami je rodina, práce, postavení, vzdělání, finanční zaopatření atd. (Kohoutek, 2009)

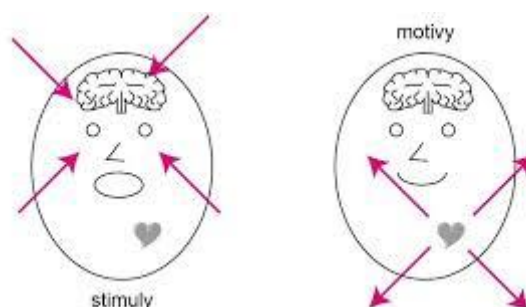
V. Frankl rozlišuje tři typy hodnot – zážitkové, vytvářené a postoje. Podle nejvyšší hodnoty se tvoří jednotlivci jeho záměr. (Mikulaščík, 2015)

1.1.4 Postoje

Převážně trvalý názor na danou věc, skutečnost nebo subjekt. Postoj je vytvářen již od raného dětství, který se může změnit převratnou událostí v životě. (Mikulaščík, 2015)

1.2 Motivace a stimuly

Vztah, ať už kladný či záporný, k určitému úkolu vzniká ze dvou příčin. Jedna příčina, která přichází získáním hodnot zvenčí (např. finanční odměna). Druhá příčina souvisí s vnitřním rozpoložením člověka samotného. Je-li úkol plněn na základě vnějších podnětů, nazýváme tento podnět stimul, pokud má na plnění úkolu vliv vnitřní podnět, hovoříme o motivu. Oba pojmy spolu souvisí a vzájemně se mohou posilovat. (Plamínek, 2015)



Obrázek 1 Rozdíl mezi stimuly a motivy (Plamínek, 2015)

1.3 Typy motivace

Armstrong (2015) ve svém díle rozlišoval 2 typy motivace.

- Vnitřní motivace – každý jedinec v sobě nalézá vlastní cestu k dosažení cíle. Cíl ovlivňuje jeho chování, skutky či směr.
- Vnější motivace – je tvořena hmotnými či nehmotnými odměnami, nemusí se vždy jednat o pozitivní ocenění. Na jedince působí jeho okolí.

Vnější motivace má mnoho podob, nejvýznamnější jsou pro většinu lidí peníze. S tímto názorem se ztotožňuje pan Bělohlávek (2000). Pro některé jedince existují mnohem uspokojivější formy vnější motivace, např.:

- jistota – některým lidem stačí vidina jistoty – stálá práce a příjem, žádné riziko;
- osobní postavení – touha po moci, někoho vést, něco řídit, být někým;
- samostatnost – pokud někdo nerad uznává autority a chce být svým vlastním pánem, je pro něj důležitou motivací samostatnost;
- přátelství – je důležitou součástí pro člověka, který se nechce na pracovišti hádat či cítit nepříjemně. Dobré pracovní vztahy jsou důležitější než finanční ohodnocení;
- pracovní výsledky – hnací síla pro soutěživé pracující osoby, kteří mají rádi svoji práci a snaží se všem ostatním pracujícím dokázat, že jsou nejlepší;
- odbornost – činnost prováděná pracujícím je pro něj důležitá a chce se v ní dále rozvíjet, co nejvíce to jde;
- tvořivost – převažuje u lidí s kreativní myslí, kteří chtějí vymýšlet nové věci a nechtějí se nechat omezovat ostatními.

Další kapitola poukazuje na samotný proces motivace.

1.4 Proces motivace

Člověk cítí potřebu něčeho dosáhnout nebo něco získat, a aby se tak stalo, musí si daný subjekt stanovit jasný cíl, po kterém prahne a také cestu k dosažení uspokojení potřeby či svého cíle.



Obrázek 2 Proces motivace (Armstrong, 2015)

Po dosažení cíle a ukojení stavu nedostatku, je velmi pravděpodobné, že při výskytu podobných potřeb a cílů, kterých jedinec chce dosáhnout, se bude chovat v procesu dosahování, velmi obdobně. V opačném případě, kdy nedochází ke chtěnému výsledku, budou podniknuty jiné kroky k dosažení touženému výsledku. (Armstrong, 2015)

1.5 Teorie motivace

Teorií vývoje motivace existuje mnoho. Podle Armstronga (2015) jsou významné teorie motivace tyto:

- teorie instrumentality – funguje na principu odměn a trestů, aby se jedinec choval dle očekávání;
- teorie zaměřené na proces – psychologické procesy ovlivňující motivaci člověka;
- teorie zaměřené na obsah – identifikování nejpodstatnějších potřeb a jejich uspokojení.

Ke každé z výše uvedených teorií bude věnována krátká charakteristika.

1.6 Teorie instrumentality

Teorie se zaměřuje na pracujícího člověka, jehož činnost navazuje na další. Aby pracující odváděl dobrou práci, je za jeho výkon odměněn nebo potrestán. Pokud člověk ví, že ho po dokončení úkolu čeká odměna či trest, pracuje řádněji. Tato teorie považuje peníze za hlavní odměnu a motivaci, jsou zde opomenuty další lidské potřeby, což je hrubý nedostatek. (Armstrong, 2015)

1.7 Teorie zaměřené na proces

Poznávací (kognitivní) teorie, kde je důraz kladen na psychologické procesy ovlivňující motivaci a základní potřeby. Soustředí se na pracovní prostředí a způsoby, jak je lidé vnímají. (Armstrong, 2015)

1.7.1 J. Adams a jeho teorie spravedlnosti

Profesor J. Adams věřil v sílu spravedlnosti a její motivaci v pracovním prostředí. Je-li s člověkem zacházeno spravedlivě, motivace k práci ho neopustí, ovšem nespravedlivé chování pracovníka demotivuje a na jeho výkonu se demotivace podepíše. Teorie je rozdělena na distributivní spravedlnost (spravedlivé odměny) a procedurální spravedlnost (spravedlivé hodnocení pracovníků). (Kociánová, 2010)

1.7.2 Vroomova expektační teorie

Psycholog Victor Vroom vidí možnou motivaci jen tehdy, pokud je mezi výkonem a výsledkem jasný citelný vztah a výsledek má důležitou a reálnou hodnotu. (Kociánová,

2010) Teorie známá také jako teorie očekávání se skládá ze tří složek. Valence (hodnota), instrumentalista (přesvědčení – vykonáním dané věci, povede k dalšímu úkonu), expektace (očekávání – pravděpodobnost, že vynaložená snaha povede k úspěchu). (Armstrong, 2015)

1.7.3 Lathamova a Lockova teorie cílů

Starší koncept řízení na základě cílů. Tato navazující teorie poukazuje na zvýšení motivace a výkonu pracujících, kterým je dán náročný, avšak adekvátní cíl, a ten je následně ohodnocen zpětnou vazbou. (Kociánová, 2010)

Důležitými faktory hrající roli v této teorii podle Mikulášťika (2015) jsou: specifická (přesně zadané úkoly), obtížnost (těžší úkol znamená větší snahu a soustředění), zpětná vazba (ohodnocení), kompetice (soutěživost, pouze ve vhodných příležitostech), participace (volba termínů a cílů dle uvážení pracovníka kvůli interusu).

1.8 Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřená na obsah bere v potaz každého jedince, který má své určité individuální potřeby a na jejich zvolenou cestu k uspokojení. Potřeba je tedy základem motivace. Původní uspořádání potřeb sestavil A. H. Maslow. (Armstrong, 2015)

1.8.1 Maslowa hierarchie potřeb

Psycholog Abraham. H. Maslow vytvořil pět hlavních úrovní potřeb společných pro všechny lidi. (Armstrong, 2015)

Pět úrovní potřeb podle Mikulášťika (2015):

- fyziologické – důležité pro lidské žití (voda, kyslík, potrava, sex);
- jistota a bezpečí – ochrana proti nebezpečí (nemoci, finanční strádání atd.);
- láska a sounáležitost – sociální potřeba někam patřit, být milován;
- uznání a sebeúcta – respektovat sám sebe a cítit respekt od okolí;
- seberealizace – rozvíjet sám sebe, schopnosti, znalosti, dovednosti.



Obrázek 3 A. Maslowa hierarchie potřeb (Kociánová, 2010)

Člověk se nejprve zaměří na uspokojení nižších potřeb. Postupem se dopracovává k vyšším úrovním, ovšem není podmínkou dostat se až k nejvyšší úrovni seberealizace. Maslowa teorie je v dnešní době stále využívána, i navzdory kritice objektivnosti a nekompromisnosti. (Armstrong, 2015)

1.8.2 Teorie ERG podle C. Alderfera

V návaznosti na A. H. Maslowa a jeho pětiúrovňovou hierarchii potřeb vytvořil Clayton Alderfera pouze tři úrovně. (Mikuláščík, 2015)

- potřeby existenční – potřeby fyziologické a bezpečí;
- potřeby vztahové – sociální interakce;
- potřeby růstové – seberealizace.

C. Alderfera tvrdil, že i bez uspokojení existenčních potřeb lze dosáhnout růstových potřeb.

1.8.3 Teorie F. Herzberga

Teorie Fredericka Herzberga se také nazývá motivačně hygienická. Zabývá se motivací v pracovním prostředí. Rozlišuje dva faktory – disatisfaktory a satisfaktory. Vnější stimuly – disatisfaktory (hygienické faktory) se vztahují na pracovní podmínky. Vnitřní motiv – satisfaktor (motivační faktor) závisí na obsahu práce a lidském zaujetí. (Mikuláščík, 2015)

Disatisfactory zabráňují nespokojenosti a snižování pracovního výkonu. Satisfactory motivují k značnému pracovnímu výkonu a úsilí. (Armstrong, 2015)

Tabulka 1 Klasifikace faktorů podle F. Herzberga (Mikuláščík, 2015)

Faktory hygienické (disatisfactory)	Faktory motivační (satisfactory)
pracovní řád, směrnice, pracovní podmínky, vztahy k nadřízeným, vztahy ke spolupracovníkům, osobní život, výdělek	výkon, uznání, samotná práce, míra odpovědnosti, služební postup, obohacování práce

1.9 Pracovní motivace

Každý má své motivační faktory v práci postavené jinak, aby však prováděná činnost byla efektivní a kvalitní, musejí být pracující spokojeni se svou prací a prostředím po všech stránkách. Skutečnosti ovlivňující spokojenost mohou být podle Renaty Kociánové (2010) následující:

- **Obsah a charakter práce** – každému člověku vyhovuje jiný druh práce. Spokojenost s obsahem konání vykazují převážně pracovníci, u nichž se charakter práce mění a kteří se mohou projevit v rámci seberealizace. Ti, kteří se věnují jednotvárné činnosti, se snaží najít uspokojivé podmínky pro jejich pracovní život v jiných oblastech.
- **Finanční ohodnocení** – plat či mzda má pro většinu pracujících rozhodující charakter spokojenosti v práci.
- **Vedoucí pracovník** – chování vedoucího pracovníka ovlivňuje podřízené pozitivně i negativně. Pozitivní přístup vedoucí pracovník ukazuje svým spravedlivým, podporujícím a příznivým jednáním. Negativní přístup projevuje vedoucí pracovník hrubostí, intrikami či nezájmem vůči podřízeným.
- **Kolegové** – pracovní kolektiv a vztahy v něm jsou velmi důležité. Spolupracovníci se mohou navzájem motivovat a docílit tím mnohem lepších výsledků, bohužel může nastat i pravý opak. Kolektiv hraje důležitou roli pro spokojenost v zaměstnání.

- Pracovní perspektiva – Zaměstnanec motivuje i vidina karierního postupu či druh dalšího profesního vzdělání. Pokud zaměstnavatel nabízí tyto možnosti, zaměstnanci jsou více motivováni k lepší práci.
- Organizace práce – záleží na daném nejen podnikatelském subjektu, jak probíhá komunikace uvnitř organizace, rozvržení práce, vyhodnocení vhodného kandidáta na práci atd. Instituce svou vnitřní kulturu podceňují, což může vést k nespokojenosti.
- Podmínky práce – zde záleží na ergonomii pracovního prostředí, bezpečnosti při práci, psychické a fyzické podmínky. Tyto aspekty určují spokojenost pracovníků.
- Péče o zaměstnance – každý subjekt pečuje o své zaměstnance jiným způsobem podle jejich dostupných zdrojů. Většinou se jedná o stravné, příspěvek na penzijní a důchodové pojištění atd. Zaměstnancům všeobecně záleží na těchto benefitech, ty ovlivňují jejich spokojenost v práci.

Následující kapitola zmiňuje motivaci zaměstnanců.

1.10 Motivování zaměstnanců

Motivování lidí uvádí do pohybu procesy tak, aby se plnily cíle a dosáhlo se požadovaného výsledku. Dobře motivovaní lidé mají jasně definované cíle a podnikají kroky, od nichž očekávají splnění. Nejlepší možná podoba motivace je ta vnitřní, motivace sama sebe. Většina lidí ovšem potřebuje vnější motivaci. Proto organizace jako celek musí poskytovat podmínky, v nichž lze dosáhnout vysoké úrovně motivovanosti tím, že se nabízejí jednak stimuly, pobídky a odměny, jednak příležitosti pro vzdělání a růst. Armstrong (2008, str. 80) navrhl deset kroků k dosažení vysoké úrovně motivovanosti, které zní následovně.

1. *Dohodnout se na náročných, ale dosažitelných cílech.*
2. *Vyjasnit očekávání toho, jak by se lidé při vykonávání dvě práce měli chovat.*
3. *Poskytovat zpětnou vazbu týkající se výkonu.*
4. *Nabízet za dosahování výsledků vhodné peněžní odměny.*
5. *Nabízet vhodné nepeněžní odměny, jako je uznání a pochvala za úspěšné výsledky.*
6. *Upozorňovat na vazbu mezi výkonem a odměnami.*
7. *Vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich dovedností a schopností a k samostatnému rozhodování.*

8. *Vybírat a rozvíjet vedoucí týmů, kteří budou schopni efektivně vést lidi a budou je umět motivovat.*
9. *Poskytovat lidem zkušenosti a vzdělání, které budou rozvíjet znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu.*
10. *Ukazovat lidem, co musejí dělat, aby rozvíjeli svou kariéru.*

Důležitým nástrojem motivace je odměňování. Jeho formy jsou rozepsány v následujících podkapitolách.

1.11 Odměňování zaměstnanců

Pro pracující osoby patří odměňování mezi nejvýznamnějších kritéria pracovní spokojenosti. Zaměstnavatel motivuje prostřednictvím odměňování zaměstnance k pracovním výkonům, zároveň zaměstnanec nabývá pocitu důležitosti v zaměstnání.

1.11.1 Mzda

Finanční odměna za odvedenou práci v soukromé sféře, ve veřejné sféře tuto položku nazýváme plat. Zaměstnavatel se řídí zásadami zákoníku práce a prováděcími předpisy, ovšem strategii odměňování si volí sám. (Šikýř, 2016)

Mzdové formy:

- Časové (nejpoužívanější) – řídí se podle hodinového nebo měsíčního tarifu, vynásobený hodinovou sazbou;
- Úkolové – hojně využívaná ve výrobních podnicích, výkon zaměstnance se měří podle produkce;
- Podílová – záleží na množství prodaného zboží či služby, (Koubek, 2011);
- Provize, prémie, osobní ohodnocení, podíl na výsledcích hospodaření, příplatky, ostatní výplaty – doplňkové mzdové formy (nadstandardní plnění úkolů). (Šikýř, 2016)

Mzdový či platový systém není vždy rozhodujícím faktorem pro volbu zaměstnání. Koubek (2011) považuje za velmi důležité jiné aspekty, např.: zaměstnanecké výhody (benefity), uznání, dobré vztahy na pracovišti, vyhovující pracovní prostředí, nestereotypní práci, dobré vedení, vzdělávání pracovníka.

1.11.2 Benefity zaměstnanců

V České republice byl průkopníkem benefitů Tomáš Baťa. Vystavěl velmi známé Baťovy domky ve Zlíně, zajišťoval zaměstnancům stravování či aktivity mimo pracovní dobu. Dobře nastavené benefity a odměňování zaměstnanců jsou základem úspěchu motivace k práci a požadovaným pracovním výkonům. (Berglová, 2017)

Majorita společností poskytuje svým zaměstnancům benefity jako odměnu za vykonanou práci. Zaměstnanci dostávají benefity ke své mzdě, mají podobu peněžitou nebo formu výhod finanční hodnoty. Zaměstnavatelé se tímto způsobem snaží udržet své podřízené motivované k práci. (Šikýř, 2016)

Benefity se liší podle velikosti společnosti. Velké podniky nabízejí větší množství benefitů než malé podniky, také záleží na struktuře a obsahu práce. Uzavírají se na základě pracovní, kolektivní či jiné smlouvy. (Kleibl, Dvořáková, Šubrt, 2001)

Zaměstnanecké výhody jsou výhodné také pro zaměstnavatele, kteří si mohou snížit náklady na zaměstnance, zároveň bude zaměstnanec loajální svému zaměstnavateli. Zaměstnavatel tak docílí získání nebo udržení zaměstnanců. (Armstrong, 2015)

Koubek (2011) zmiňuje ve svém díle, jak je důležité pro vedení společnosti zjistit preference zaměstnanců ohledně zaměstnaneckých výhod, některé z nich mohou být nevhodně zvoleny. Koubek vyčlenil výhody do čtyř skupin:

- vztahující se přímo k práci – příspěvek na stravování, jízdné, pracovní oděv atd.;
- sociální – příspěvek na důchodové, životní pojištění atd.;
- související s postavením v podniku – firemní auto, mobil, počítač atd.;
- spjaté s volným časem – příspěvek na kulturní a sportovní aktivity.

Armstrong (2009) rozdělil benefity takto:

- peněžní pomoc – dílčí pomoc při platbě úroků z hypotéky, podnikové půjčky, slevy na permanentky atd.;
- osobní potřeby – volno pro osobní potřeby, slevy na podnikové výrobky a služby, mateřská dovolená nad zákonem stanovený limit;
- osobní bezpečnost – péče o zaměstnance (zdravotní pojištění, nemocenské dávky);
- dovolená – nadstandardní počet dní volna;

- firemní příslušenství – auto, počítač, mobilní telefon;
- jiné výhody – bezplatné parkování, občerstvení na pracovišti zdarma atd.
- obstarávací služby – firma se postará o opravu rozbitého zařízení, vyřizuje rezervace;
- dobrovolné výhody – soukromá zdravotní péče, úrazové pojištění, lékařské prohlídky, cestovní pojištění atd.

Zaměstnanci také oceňují pomoc při vyřizování administrativních záležitostí pro finanční úřad nebo vypůjčení firemního zařízení, dary k jubileu, narozeninám atd. (Koubek, 2011)

Formy poskytování benefitů lze rozdělit na plošné (všichni zaměstnanci mají možnost využít nabízené výhody zaměstnavatelem, jsou pro všechny stejné bez ohledu na jejich potřeby, např.: stravenky) a na flexibilní, známé jako Cafeterie systém, kdy si zaměstnanci sami navolí podle sebe, jaké výhody chtějí. Nevýhodou je náročná administrativní práce. Také zaměstnanci někdy zvolí jim později nevyhovující alternativu výhod. (Urban, 2017)

1.11.3 Trendy benefitů

V roce 2016 proběhl výzkum ohledně zaměstnaneckých výhod. Výzkum zjistil, které z benefitů jsou nejžádanější a nejtypičtější ve firmách. (Macháček, 2017)

Tabulka 2 Top žebříček benefitů (Macháček, 2017)

Nejposkytovanější benefity	Nejžádanější benefity
Stravenky	Jazykové vzdělání
Placená dovolená nad rámec 4 týdnů	13., 14. plat, pravidelné bonusy
Vánoční večírek	Placená dovolená nad rámec 4 týdnů
Pružná pracovní doba	Pružná pracovní doba
Firemní mobilní telefon k soukromým účelům	Home office
Jazykové vzdělání	Stravenky
Občerstvení na pracovišti	Placená krátkodobá nemoc, sick days
13., 14. plat, pravidelné bonusy	Vzdělání/training program

Teambuilding a sportovní aktivity	Firemní mobilní telefon k soukromým účelům
Home office	Možnost napracovat si hodiny

1.12 Demotivace zaměstnanců

Faktorů ovlivňující jednání a výkon samotného zaměstnance je mnoho, nejedná se však vždy o pozitivní faktory, ty mohou způsobit nežádoucí motivaci – demotivaci.

Důvody k demotivaci mohou být: nespravedlivé hodnocení od vedení, zatajování informací či šíření nepravdivých informací, časté změny úkolů, časté změny pracovníků, upřednostňování některých zaměstnanců před ostatními, žádná zpětná vazba, hodnocení jen kritickou cestou atd. (Urban, 2008)

2 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Veřejná správa spočívá v lidské společnosti, která je zorganizována ve stát se státním zřízením. Veřejnou správu tvoří správní činnosti a úřady, které vykonávají veřejnou politiku a působí ve veřejném zájmu, a to na úrovni ústřední, regionální i místní. (Lochmannová, 2017)

Za veřejnou správu se považuje správa území, správa věcí, správa záležitostí, správa financí, správa objektů. (Káňa, 2010)

2.1 Funkce veřejné správy

Veřejnou správu charakterizují základní funkce, a to mocenskou, ochrannou, organizační, regulační a služby veřejnosti. (Lochmannová, 2017)

2.1.1 Mocenská funkce

Donucuje, přikazuje a zakazuje prostřednictvím právního řádu a působením státního zřízení. Působením mocenské funkce se chování společnosti usměrňuje žádoucím směrem. Základem veřejné moci je formální autorita, může to být moc centrální – výkonná, zákonodárná a soudní moc nebo necentrální moc, která byla svěřena státem územní samosprávě.

2.1.2 Ochranná funkce

Známa též jako funkce bezpečnostní, jejím úkolem je zajistit vnější a vnitřní ochranu státu, veřejný pořádek a bezpečnost.

2.1.3 Organizační funkce

Zařizuje státní záležitosti – člení územní celky (regiony, kraje, okresy, obce). Dále zřizuje záležitosti institucí – organizuje správu soudů, obrany státu, správu katastrů. Také řeší záležitosti občanů – zdravotní a vzdělávací služby, sociální zabezpečení.

2.1.4 Regulační funkce

Tvoří dohled nad demokratickou společností, kdy je systém formován upřednostněním rozmanitosti a mnohosti před jednotvárností a shodností, na toleranci, solidaritě a vzájemné komunikaci. Povoluje sdružování občanů.

2.1.5 Funkce služeb veřejnosti

Činnosti plněné ve veřejném zájmu – sociální, finanční, pečovatelské, hospodářské, dopravní, komunální a další. Služby vymezuje veřejné právo. (Průcha, 2004)

2.2 Subjekty veřejné správy

Veřejná správa je prováděna prostřednictvím subjektů neboli nositelů veřejných práv a povinností, a to na jejich jméno a odpovědnost. Hlavním subjektem je stát. Stát přenáší určitou moc a úkoly na jiné subjekty. Oprávněné subjekty jsou v České republice právnické osoby veřejného práva – veřejnoprávní korporace, veřejné podniky, státní fondy a veřejné ústavy. Právnické a fyzické osoby soukromého práva jsou nadace, nadační fondy a obecně prospěšné společnosti. (Lochmannová, 2017)

2.3 Státní správa

Základním prvkem veřejné správy je státní správa. Výkon této správy je prováděn ústředními orgány státní správy, regionálními a krajskými institucemi a místními institucemi. Česká republika člení státní správu na územní správu a vnitřní státní správu. (Lochmannová, 2017)

Ústřední státní orgány

Orgány státní moci mají nejvyšší výkonnou moc. Jejich úloha je dána ústavními zákony. Jedná se o prezidenta České republiky, vládu České republiky a ministry, ústřední výkonné orgány státní správy a jejich instituce. (Káňa, 2010)

2.4 Samospráva

Veřejná správa, která není závislá na státu. Stát ovšem vytvořil podmínky pro fungování samosprávy. Samospráva bez státu nemůže existovat.

Samospráva má moc výkonnou a moc normotvornou a je členěna na zájmovou a územní. (Lochmannová, 2017)

2.4.1 Zájmová samospráva

Shromáždění občanů stejných zájmů, cílů či profesí. Není ukotvena v Ústavě. Ministerstvo vnitra České republiky eviduje samosprávu. Zájmová samospráva se dělí na:

- profesní sdružení – sdružování občanů zaměřené na profesi do tzv. komor (advokátní, hospodářská, notářská, lékařská atd.);

- zájmové sdružení – občané se sdružují na základě zájmů a zálib. Jsou to odbory, svazy, kluby, sdružení (politické strany, svaz umělců, tenisový klub atd.). (Káňa, 2010)

2.4.2 Územní samospráva

Zákon č. 1/1993 Sb., Ústava České republiky, hlava VII. mluví o územní samosprávě jako o prostorově ohraničeném funkčním celku s právem hospodařit a nakládat se svým majetkem a zcela samostatně rozhodovat o svých záležitostech. Jedná se o obce, kraje a regiony soudržnosti. (Lochmannová, 2017)

2.5 Zákonnost ve veřejné správě

Právní prostředky určené k zajištění a zachování práv státních orgánů mířených proti jejich porušování. Zákonost vychází z Ústavy České republiky a Listiny základních práv a svobod. Veřejná správa je tedy zavázána právními předpisy. Stát zajišťuje funkčnost právních procesů.

Kontrola veřejné správy

Čtyři fáze:

1. Verifikace – srovnání zjištěné chování daného subjektu s požadovaným chováním.
2. Kvalifikace – probíhá v závislosti na verifikaci, vyvozuje kontrolní závěry.
3. Nápravné prostředky – napravení nevyhovujícího stavu zpět na původní.
4. Sankční prostředky – trest za porušení podmínek.

Podoby kontroly:

- a) kontrolovaným i kontrolujícím orgánem je tentýž;
- b) orgán veřejné správy má roli kontrolujícího, kontrolovaný orgán nespadá do veřejné sféry;
- c) orgán veřejné správy je kontrolován orgánem mimo veřejnou sféru. (Lochmannová, 2017)

Další důležité pojmy k veřejné správě budou rozebrány v dalších podkapitolách.

2.6 Veřejný sektor

Odrazovým bodem veřejné správy je veřejný sektor, tvořený soustavou úřadů s centrální nebo územní působností. Veřejný sektor poskytuje veřejné služby prostřednictvím organizací, jako jsou například nemocnice, školy, domy sociální péče atd. Financování nebo spolufinancování probíhá z veřejných prostředků. (Slavík, 2014)

2.7 Veřejné služby

Cílem veřejných služeb je sloužit komunitě vnímané jako celek, ale také věnovat se individuálním potřebám občanů jakožto zákazníkovi. Finanční prostředky na veřejné služby se čerpají z vybraných daní občanů. Jsou to tedy služby, které by byly nevýhodné, nepraktické nebo nemožné poskytovat plně na komerční bázi. (Slavík, 2014)

2.8 Zaměstnanci veřejné správy

Zaměstnavatel je organizace veřejné správy. Pracovně-právní vztah mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem vzniká uzavřením služebního poměru nebo pracovního poměru. Služební poměr uzavírají zaměstnanci státní správy, armády, celní správy, vězeňské a justiční stráž, příslušníci sil v policejní správě.

Pro obecné označení zaměstnance veřejné správy je možné použít úředník státní správy, zaměstnanec veřejných služeb, státní zaměstnanec vykonávající úkoly jménem státu, respektive státní organizace. (OECD, 2006)

Pracovní poměr se řídí zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce.

2.8.1 Požadavky a náplň pracovníka ve veřejné správě

Mezi věcné požadavky zaměstnance se řadí příslušné vzdělání, všeobecná praxe, odborná praxe, bezúhonnost, spolehlivost, komunikační schopnosti, příjemný vizuální vzhled a jiné schopnosti.

Obsahem práce zaměstnance jsou činnosti administrativní – práce s informacemi podle odvětví a oborů veřejné správy. Dále činnost komunikativní – sdělování informací občanům, projednávání stížností, čelit různým formám kritiky. (Káňa, 2010)

2.9 Vzdělávání zaměstnanců veřejné správy

Vzdělání je diferencováno pro zaměstnance správního úřadu a zaměstnance územně samosprávných celků.

2.9.1 Vzdělávání zaměstnanců správního úřadu

Dělení vzdělávání na vstupní vzdělávání úvodní (důležité znalosti a informace ohledně fungování správního úřadu, povinná účast pro každého nastupujícího zaměstnance), vstupní vzdělávání následné (rozšíření povinného vzdělávání o práva, povinnosti a etiky zaměstnance, zakončeno osvědčením), průběžné vzdělávání (rozvoj odborných znalostí a dovedností potřebných k dané pozici), vzdělávání vedoucích zaměstnanců, jazykové vzdělávání. (Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, 2020)

2.9.2 Vzdělávání úředníků územně samosprávných celků

Pravidla tohoto vzdělávání udává zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů.

Vzdělávání se rozděluje na vstupní vzdělávání (obeznámení o funkci veřejné správy, pravidla organizace a její zásady, povinnosti úředníka), průběžné vzdělávání (probíhá pomocí kurzů, prohlubuje vzdělávání úředníka dle specializace a aktuálního dění, účastník kurzu získá osvědčení vydané vzdělávací institucí), příprava k osvědčení zvláštní odborné způsobilosti (ověření skrze zkoušku, doložená osvědčením, zvládnutí zkoušky znamená, že úředník má komplexní vědomosti a dovednosti nutné k výkonu ve veřejné správě), vzdělání vedoucích pracovníků (kurz pro vedoucí pracovníky ukončen osvědčením vydaným vzdělávací institucí). (Zákony, 2020)

2.10 Odměňování zaměstnanců veřejné správy

Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce definuje pojem plat, mzda a odměna z dohody. Zaměstnanci přísluší právo finanční odměny za odvedenou práci, v soukromém sektoru je finanční odměna mzda a ve veřejném sektoru plat. (Zákoník práce, 2020)

2.10.1 Plat

Nárok na pravidelný měsíční plat mají zaměstnanci, jejichž zaměstnavatelem je stát, územní samosprávný celek, obec, kraj, státní fond, příspěvková organizace, dobrovolný svazek obcí

dle školského zákona nebo školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy. (Kocourek, 2007)

Plat je dán již zmíněným Zákoníkem práce 262/2006 Sb. a nařízením vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a zákonem č. 234/2014 Sb., o státní službě.

2.10.2 Platová třída

Zaměstnanec je zařazen do platové třídy dle náročnosti vykonávané práce. Zaměstnavatel se řídí nařízením vlády č. 222/210 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Platové třídy obsahují pro výkon nezbytné kvalifikační podmínky vzdělání, viz *Tabulka 3*. (MPSV, 2020)

Tabulka 3 Platové třídy s dosaženým vzděláním

1. -2. platová třída	základní vzdělání nebo základy vzdělání
3. platová třída	střední vzdělání
4. platová třída	střední vzdělání nebo střední vzdělání s výučním listem
5. platová třída	střední vzdělání s výučním listem
6. platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou nebo střední vzdělání s výučním listem
7. – 8. platová třída	střední vzdělání s maturitní zkouškou
9. platová třída	vyšší odborné vzdělání nebo střední vzdělání s maturitní zkouškou
10. platová třída	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání
11. – 12. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu nebo vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu
13. -16. platová třída	vysokoškolské vzdělání v magisterském studijním programu

2.10.3 Platový stupeň

Platový stupeň přiřazený zaměstnanci závisí na délce jeho praxe v požadovaném oboru. Praxe musí být z oboru nebo alespoň podobně zaměřená jako vykonávaná práce. Pokud zaměstnanec nesplňuje podmínku vzdělání, odečítají se mu určité roky praxe, viz *Tabulka 4*. (MPVS, 2020)

Tabulka 4 Platový stupeň

platová třída	dosažené vzdělání	odpočet let praxe	
6. - 8.	střední vzdělání s výučním listem	1	
	střední vzdělání	2	
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	4	
9.	střední vzdělání s maturitní zkouškou	2	
	střední vzdělání s výučním listem	3	
	střední vzdělání	4	
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	6	
	10.	vyšší odborné vzdělání	1
		střední vzdělání s maturitní zkouškou	3
střední vzdělání s výučním listem		4	
	střední vzdělání	5	
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	7	
	11. – 16.	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu	2
vyšší odborné vzdělání		3	
střední vzdělání s maturitní zkouškou		5	
střední vzdělání s výučním listem		6	
střední vzdělání		7	
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	9	

2.10.4 Platový tarif

Platovým tarifem se rozumí výše platu zaměstnance veřejné správy v závislosti na platové třídě a platovém stupni.

Dále má zaměstnanec nárok na příplatky a odměnu. Příplatek může být za práci přesčas, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, práci ve svátek, za soboty a neděle, za noční práce nebo také osobní příplatek, příplatek při mimořádných podmínkách atd.

Odměna je jednorázová položka platu. Zaměstnavatel může odměnit zaměstnance za dobře odvedenou práci či při zvládnutí mimořádné události, pokud se tak rozhodne. (Galvas, 2015)

2.11 Organizační kultura ve veřejných službách

Hodnoty, cíle, způsoby jednání, které zaměstnanci v organizaci sdílí. Podle prostředí a lidí se podle profesora C. B. Handyho rozeznávají čtyři typy organizačních kultur.

- Kultura moci – moc v organizaci má konkrétní jedinec řídící její fungování s pomocí malým počtem věrných osob.

- Kultura cílů – směřování úkolů a činností podle organizační struktury. Ve veřejné správě se může objevit při konkrétní ekonomické činnosti.
- Kultura rolí – typická pro veřejnou správu, je dána pravidly a procesy a jejich respektování je nejdůležitější hodnotou organizace.
- Kultura osobností (kultura hvězd) – osoby sdílející společné finanční a technické zdroje jsou nejvýznamnějšími „hvězdami“ organizace (např. uznávání odborníci atd.).

Kultury jsou různorodé a nejednoznačné. Většinou spadají pod vícero dělení kultur. (Slavík, 2014)

3 CÍLE A METODIKA ANALÝZY

Cílem bakalářské práce je analýza úrovně motivace zaměstnanců veřejné správy. Analýza úrovně motivace bude provedena pomocí dotazníků vyplněných zaměstnanci městského úřadu v Hodoníně, strategické metody SWOT a matice rizika. Podle vyhodnocení jednotlivých analýz se stanoví posudek a následně proběhne doporučení pro zefektivnění motivace zaměstnanců městského úřadu v Hodoníně.

3.1 Dotazníky

Pro přehled a získání informací o fungování městského úřadu a jeho zaměstnanců byl vytvořen dotazník, který se nachází v příloze. Dotazník se skládá z uzavřených i otevřených otázek, aby měli zaměstnanci prostor ke svým připomínkám a nápadům pro zlepšení chodu úřadu. Uzavřené otázky převládají, aby zaměstnanci ušetřili svůj čas a měli jednodušší rozhodování.

3.2 SWOT analýza

Strategická analýza (akronym z anglického Strength, Weakness, Opportunities and Threats) tvořená zkoumáním vnitřních silných a slabých stránek organizace a vnějších příležitostí a hrozeb organizace. (Slavík, 2014)

- Silné stránky (potenciální vnitřní síla) organizace – přednost ve vztahu k cíli její činnosti. Silné stránky by měly dát odpověď na dané otázky. Zda je na tom organizace dobře z finančního hlediska, zda má prozkoumaný trh v oboru svého působení nebo jestli má nějakou konkurenční výhodu atd.
- Slabé stránky (potenciální vnitřní slabina) organizace – nedostatky ve vztahu k cíli činnosti. Má organizace a jeho zaměstnanci dostatečné znalosti v oboru nebo chybí klíčové znalosti, má vedení špatnou reputaci? Existuje spousta otázek zájmu.
- Příležitosti (potenciální vnější příležitosti) organizace – jevy a události vnějšího okolí, které organizaci mohou být nápomocny. Např. zvýšení sortimentu výrobků a služeb, vstup na trh s něčím novým, přidání komplementárních produktů.
- Hrozby (potenciální vnější hrozby) organizace – jevy a události vnějšího prostředí, které mohou organizaci uškodit nebo narušit její funkci. Změna potřeb zákazníků, nevýhodná vládní politika.



Obrázek 4 SWOT analýza (Pořízek Jan, Ecommerce magazine)

Po odhadu vnitřní a vnější situace, zjištění důležitých informací a přehledu prostředí se volí realizovaná strategie. Každá organizace bude mít své specifické silné a slabé stránky, tak jako hrozby a příležitosti, proto i další strategie organizace budou odlišné.

SWOT analýza je velmi oblíbená, je zde ovšem riziko zániknutí podstatné složky, co je pro organizaci důležité a co ne, kvůli dlouhému seznamu silných a slabých stránek nebo naopak může být analýza až příliš stručná. (Mallya, 2007)

Předejít riziku nevhodné interpretace SWOT analýzy pomáhají hodnotící škály, např. přiřazované váhy důležitosti, které srovnávají závažnost jednotlivých vlivů.

3.3 Matice rizik

Matice rizika, také krizová matice, vytváří přehled potenciálních či už vzniklých krizových situací. Každá tato ohrožující situace musí být posouzena, a to z časového hlediska, kdy je hodnocena pravděpodobnost vývoje stavu a síla dopadu na daný subjekt.

Volba časového horizontu se rozhoduje podle vytyčeného odvětví. Používá se většinou pro střednědobé plánování. V procesu již probíhající krize se časový horizont může zkracovat. Dále se stanoví, nakolik je pravděpodobné, že se svízelná situace projeví, a kdy dosáhne jejího vrcholu za daný časový úsek. Pravděpodobnost lze vyjádřit procentuálně nebo slovním ohodnocením.

Následuje vyhodnocení dopadů na zkoumaný subjekt. Posoudí se zda, jak a nakolik krizová situace ovlivňuje organizaci. Dopady lze formulovat procentuálně nebo slovním vyjádřením.

Po zpracování pravděpodobností a dopadů krizových situací je vytvořena krizová matice, která ukáže hlavní ohrožující prvky organizace. Nejvyšší prioritu bude mít krizová situace nacházející se nahoře v pravém rohu matice, nejnižší priorita se nachází v levém dolním rohu matice. (Šuleř, 2009)

P r a v d ě p o d o b n o s t	5	nízké (5)	vysoké (10)	velmi vysoké (15)	velmi vysoké (20)	velmi vysoké (25)
	4	nízké (4)	střední (8)	vysoké (12)	velmi vysoké (16)	velmi vysoké (20)
	3	nízké (3)	střední (6)	vysoké (9)	vysoké (12)	velmi vysoké (15)
	2	minimální (2)	nízké (4)	střední (6)	střední (8)	vysoké (10)
	1	minimální (1)	minimální (2)	nízké (3)	nízké (4)	nízké (5)
		1	2	3	4	5
		Závažnost následků				

Obrázek 5 Matice rizika (Svoboda Tomáš, COS, FN Brno, PMVD)

Na základě výsledků krizové matice jsou zpracovány vhodná opatření v podobě plánů. Vedení implementuje protikrizová opatření do systému a v následujícím stanoveném

časovém období provede odpovědný tým kontrolu. Zhodnotí úspěšnost opatření, zda pravděpodobnost a dopady krizových situací klesají nebo zda se nevyskytlo nové nebezpečí.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 ANALÝZA MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU HODONÍN

Cílem bakalářské práce, jak už bylo zmíněno výše, je analýza současného stavu motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru, konkrétně na Městském úřadu v Hodoníně. V teoretické části byly popsány metodiky, které využiji v praktické části. Zaměstnanci městského úřadu odpovídali na dotazníkové šetření, jejichž odpovědi budou zobrazeny v grafu s následným vyhodnocením. Následuje SWOT analýza, kde poukazují na slabé, silné stránky a na příležitosti a hrozby týkající se celkového fungování městského úřadu Hodonín. Poslední metodika je matice rizika, která se vztahuje na samotnou motivaci zaměstnanců. Na základě provedené analýzy stanovím návrhy, které by měly pomoci ke zvýšení motivační úrovně zaměstnanců městského úřadu v Hodoníně.

4.1 Charakteristika městského úřadu Hodonín

Město Hodonín spravuje své záležitosti samostatně, tedy v samostatné působnosti. Státní správu, jejíž výkon byl zákonem svěřený orgánu města, vykonává v přenesené působnosti. Správní obvod se týká území obcí Hodonín, Čejč, Čejkovice, Dolní Bojanovice, Dubňany, Josefov, Karlín, Lužice, Mikulčice, Mutěnice, Nový Poddvorov, Petrov, Prušánky, Ratiškovice, Rohatec, Starý Poddvorov, Sudoměřice a Terezín.

Městský úřad zaměstnával k 31. prosinci 2019 celkem 244 zaměstnanců, z toho 62 procent ve výkonu samosprávy a 38 procent ve výkonu státní správy.

S vysokoškolským vzděláním na městském úřadu pracovalo 105 osob, což představuje 43,5 procenta ze všech zaměstnanců. V roce 2019 pracovalo na úřadu celkem 159 žen. Pracovní pozice vedoucích odborů zastávalo 14 osob, z toho 7 žen. Věkový průměr zaměstnanců úřadu se mírně zvýšil, a to na 45,9 let.

Městský úřad je organizačně členěn do odborů, řízených tajemnicí úřadu paní inženýrkou Jarmilou Horskou a útvarů interního auditu a krizového řízení, které podléhá přímo starostovi města.

Městský úřad v Hodoníně je transparentní institucí otevřenou svým občanům, zveřejňuje informace dané zákonem např.: zveřejňování dokumentů projednávaných v radě města a zápisů jejich jednání, zveřejňování uzavřených smluv, větší informovanost o činnostech jednotlivých odborů úřadu, ale i o městě.

Městský úřad Hodonín se může pyšnit prestižním oceněním získaným v celostátní soutěži Město pro byznys, v soutěži Zlatý erb o nejlepší webové stránky, v soutěži Přívětivý úřad, jež hodnotí vstřícnost úřadu a jeho zaměstnanců k občanům města a veřejnosti. (Výroční zpráva města Hodonín, 2020)

4.2 Dotazníkové šetření

Tištěné dotazníky byly k dispozici zaměstnancům městského úřadu od října 2020. V příloze se nachází podoba tohoto dotazníku. Distribuci po domluvě zařídila paní tajemnice s paní personalistkou MěÚ. Na výsledcích dotazníků se podílelo 46 zaměstnanců. Začátek dotazníku je určen ke zjištění základních osobních informací o zaměstnancích, následující otázky se zaměřují na pracovní motivaci a prostředí. Dotazník byl vytvořen výhradně pro účely bakalářské práce.

1. Jaké je Vaše pohlaví?

Podle výsledků první otázky odpovídaly se 70% účastí ženy. Tedy 32 respondentů byly právě ženy.

2. Jaký je Váš věk?

Nejvíce zastoupenou věkovou skupinou zaměstnanců je 51 a více let, tedy 43 %. Následuje věková kategorie 41-50 let, kterou tvoří 35 % zaměstnanců. Zaměstnanci 31-40 let odpovídají 20 % a nejmladší zaměstnanci od 18-30 let zastupují pouze 2 %. Na základě získaných odpovědí lze říci, že na městském úřadu Hodonín pracují převážně starší a zkušenější zaměstnanci.

3. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Nejpočetnější skupinu zde tvoří zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním, a to až 50 %. Středoškolské vzdělání ukončené maturitou bylo vybráno 39 % respondentů. Vyučených je 7 % a zaměstnanci s vyšším odborným vzděláním spadají pod 2 %. Podle legislativních zákonů či podmínek musejí na určitých pozicích mít zaměstnanci veřejné správy vysokoškolský titul, ostatním titul napomáhá k lepšímu platovému ohodnocení. Není tedy divu, že zrovna tuto kategorii představuje 50%.

4. Cítíte se dobře v současném zaměstnání?

Otázka č. 4 byla první, která se týkala hodnocení spokojenosti v pracovním prostředí. Negativní odpověď „Ne“, nebyla zvolena ani jednou. Vyhrála odpověď „Spíše ano“ s 52 %, početnou skupinou s 41 % se stala možnost „Rozhodně ano“ a 7 % odpovídá skupině „Spíše ne“.

Dá se tedy konstatovat, že jsou zaměstnanci spokojeni se svým nynějším zaměstnáním.

5. Funguje podle Vás komunikace mezi zaměstnancem a vedením?



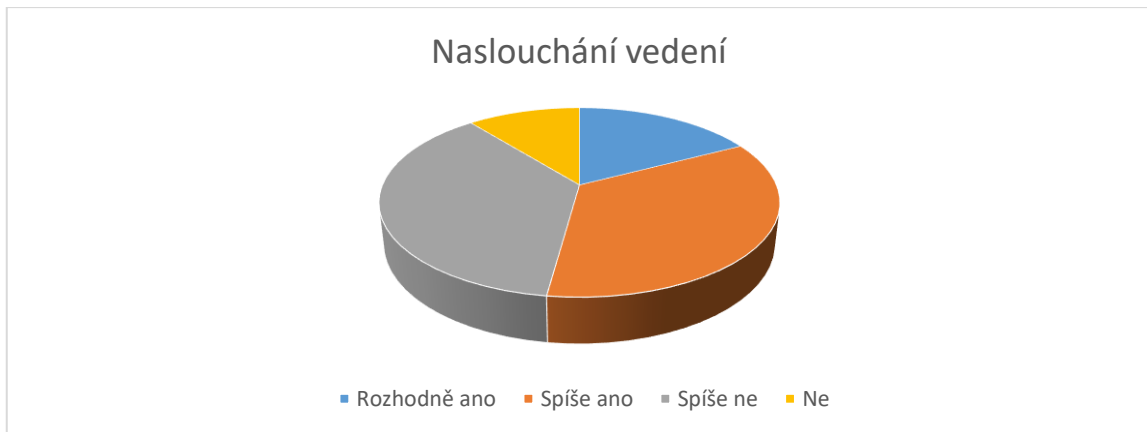
Obrázek 6 Komunikace s vedením

Komunikace mezi zaměstnancem a vedením je podstatná pro fungování procesů v dané organizaci. Podle výsledků na Obrázek 6 komunikace s vedením nefunguje z 20 % odpovědí, a také 7 % respondentů vybralo odpověď „Spíše ne“, což je alarmující.

6. Informuje Vás vedení o stavu Městského úřadu?

O informovanosti zaměstnanců od jejich vedení lze říci, že není dostatečná. 33 % respondentů spíše nedostává informace a 7 % je nedostává vůbec, což může způsobit komplikace v komunikaci nejen ve vnitřní struktuře úřadu, ale i při kontaktu s veřejností.

7. Naslouchá vedení Vaším názorům?



Obrázek 7 Naslouchání vedení zaměstnancům

Vedení rozhoduje o podstatných a závěrečných záležitostech, někdy je však užitečné vyslechnout názory svých podřízených, vedení tak na základě těchto názorů může vybrat nejvhodnější řešení situace či problému. Vyslyšeno není 11 % názorů, 37 % odpovídá „Spíše ne“, dohromady tyto dvě odpovědi nabydou hodnoty 48 %, to znamená, že skoro polovině respondentů vedení nenaslouchá.

8. Zajišťuje vedení MěÚ zvyšování Vaší kvalifikace i dovednosti?

Stále obměňující se legislativu, nové směrnice a požadavky nejen od státu musejí zaměstnanci státní správy ovládat. Vedení zajišťuje rozvoj zaměstnancových znalostí a požadovanou kvalifikaci. Zaměstnanci městského úřadu v Hodoníně zvolili možnost u této otázky, zda vedení zajišťuje tyto potřebné úkony 50% hodnotu u odpovědi „Rozhodně ano“ a 43 % u odpovědi „Spíše ano“. Zaměstnanci jsou ohledně kvalifikace a rozvoje dovedností poměrně dobře zajištěni.

9. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

Pracovní prostředí nepředstavuje velký problém, 57 % zaměstnanců ohodnotilo spokojenost jako „Spíše ano“, 33 % z nich je celkově spokojeno. V odpovědích se objevily návrhy na obnovu vybavení kanceláře (židle, stoly atd.), rekonstrukce WC a kuchyněk, některé části městského úřadu jsou zastaralé. Technické prostředky vyhovují všem zaměstnancům.

10. Vyhovuje Vám náplň práce?

Náplň práce vyhovuje většině zaměstnanců. Pouze jeden respondent spíše není spokojen s náplní práce. Obsah práce nepředstavuje žádný problém.

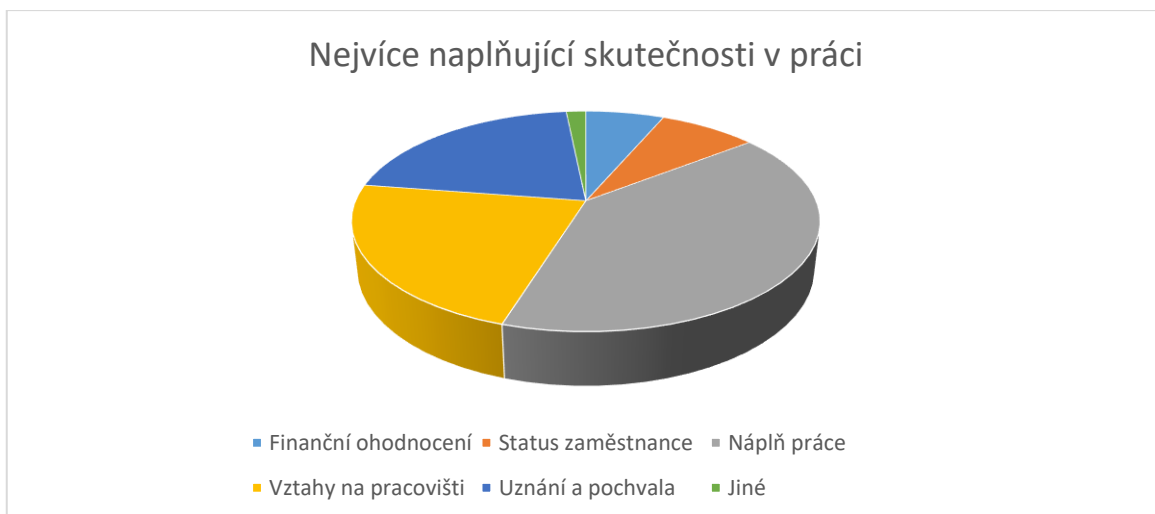
11. Jste spokojen/a s výší Vašeho platu?

Plat či mzdu není jednoduché určit v žádné organizaci nebo podniku, většinou se představy o jejich výši rozcházejí. Odpovědi poukazují na 37 % zaměstnanců, kteří jsou rozhodně spokojeni s platem, 35 % „Spíše ano“, 22 % „Spíše ne“ a 7 % není spokojeno. I přes zvolené negativní odpovědi nemají zaměstnanci až tak velké výhrady k jejich platovému ohodnocení.

12. Jaký je vztah k Vaší práci?

Vztah k práci mají zaměstnanci velmi kladný z 59 %, zbývajících 41 % má jen kladný vztah k práci. Žádná negativní odpověď nebyla zaznamenána.

13. Nejvíce Vás v práci naplňuje?

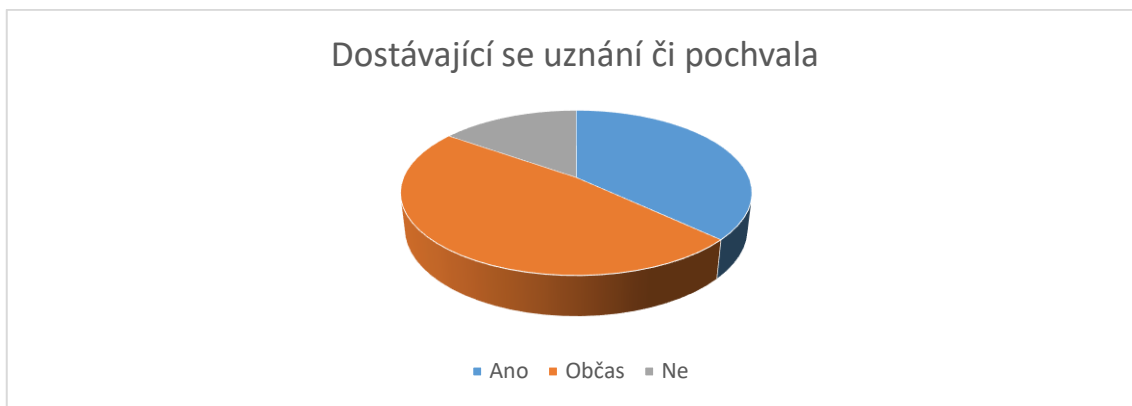


Obrázek 8 Naplňující skutečnosti pro zaměstnance v práci

Nejvíce naplňuje zaměstnance městského úřadu samotný obsah práce (40 %), z Obrázek 8 jde vidět, jak jsou vztahy na pracovišti důležité, ty obsadily hned druhou nejvyšší hodnotu (23 %). Uznání a pochvala je pro valnou většinu také důležitá (21 %), v otázce č. 15 bude zjištěno, kolik zaměstnanců uznání a pochvalu dostává. Některým respondentům stačí status zaměstnance (8 %), finanční ohodnocení získalo 6 %. V otázce č. 13 se objevila odpověď, že nejvíce naplňující skutečností je samotné pomáhání občanům.

14. Dostáváte zpětnou vazbu hodnocení od vedení za provedenou práci?*Obrázek 9 Zpětná vazba zaměstnancům*

Zpětná vazba je velmi důležitým prvkem pro práci zaměstnance, je tedy překvapením, že až 37 % z dotazovaných spíše žádnou zpětnou vazbu nedostává. Vůbec žádnou zpětnou vazbu nedostávají 2 % dotazovaných.

15. Dostává se Vám uznání či pochvala za Vaši odvedenou práci?*Obrázek 10 Uznání či pochvala zaměstnance*

Motivaci ovlivňuje i uznání či pochvala za dobře odvedenou práci. Tuto formu odměny získává 37 % zaměstnanců, 48 % dotazovaných je oceněna jen občas a 15 % z celkového počtu pracovníků se pochvaly ani uznání nedočkal. Pochvala a uznání patří mezi vnější motivaci. Pokud je tato forma motivace na místě, vedení by ji mělo brát na vědomí.

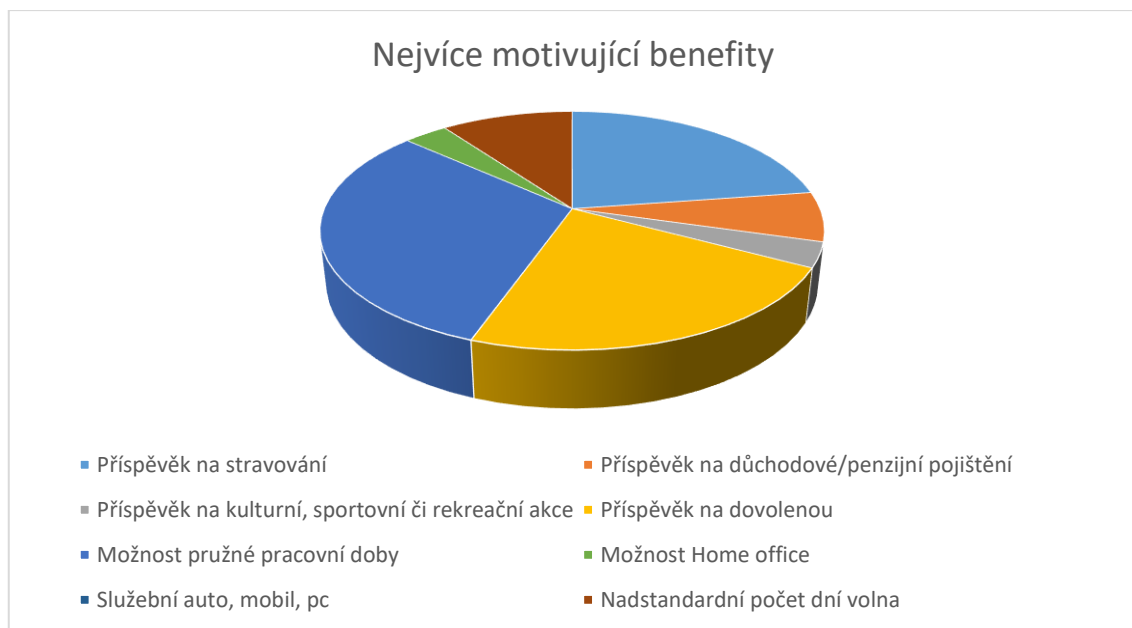
16. Jste podle Vás dostatečně motivováni k dobrému pracovnímu výkonu?

Obrázek 11 Dostatečná motivace zaměstnanců

Dostatečně motivováni jsou zaměstnanci z 11 %, většina z respondentů, tedy 46 %, je spíše motivována k dobrému výkonu, závažný problém by mohl nastat u zaměstnanců, kteří vybrali odpověď „Spíše ne“ a „Ne“ (43%). Vedení by se mělo zaměřit na dostatečnou podporu zaměstnanců k výkonům, popřípadě jim dát na vědomí, jaké prostředky jsou k této podpoře používány.

17. Veřejná správa nabízí celou škálu benefitů, jsou pro Vás důležité?

Výsledek 17. otázky není překvapením. Benefity tvoří podstatnou část motivace k práci zaměstnanců. Není tomu jinak ani na městském úřadě v Hodoníně. Pro 91 % respondentů jsou benefity důležité, zbylých 9 % dává přednost jiným hodnotám.

18. Které z následujících benefitů považujete za silně motivující? (max. 3 možnosti)

Obrázek 12 Nejvíce preferované benefity

V otázce č. 18 dostali zaměstnanci možnost vybrat si maximálně 3 benefity, které jsou podle nich nejvíce motivující. První příčku s 31 % získala pružná pracovní doba, dále s 23 % obsadil druhé místo příspěvek na dovolenou, stejnou hodnotu má i příspěvek na stravování. Překvapivě možnost home office není tak populární, jak by se v dnešní pandemické situaci mohlo zdát. Příspěvek na důchodové/penzijní pojištění se také u zaměstnanců nesetkal s přílišnou oblibou.

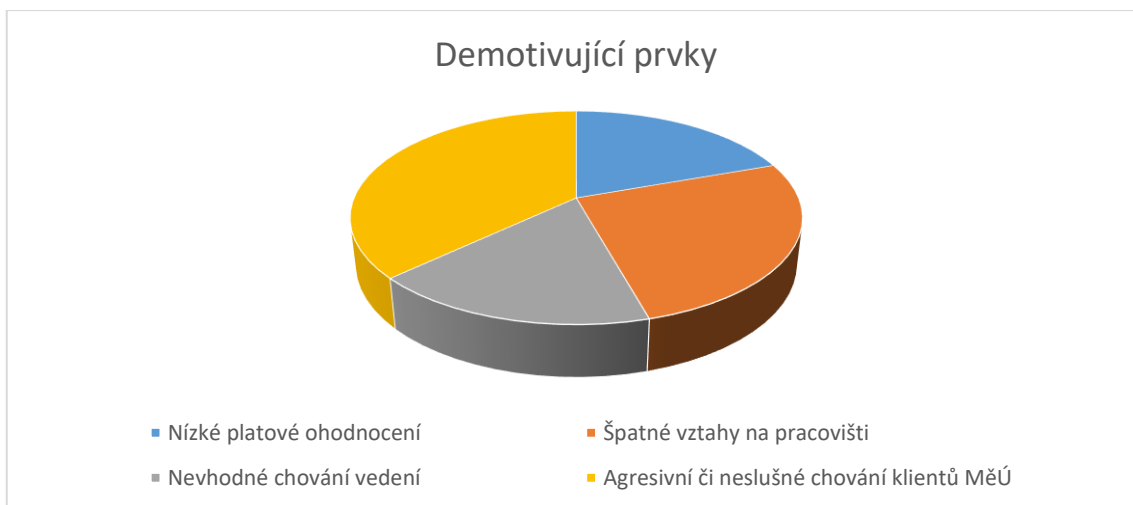
19. Jakou formou jste odměňováni?

Odměňování za dobře odvedenou práci nebo za jinou záslužnou činnost jsou zaměstnanci ze 78 % finanční odměnou, 15 % zaměstnanců dostane finanční odměnu i pochvalu, 2 % slovní pochvalu a 4 % nejsou odměňováni žádným z uvedených způsobů.

20. Kde je podle Vás lepší pracovní kariéra?

Zaměstnanci veřejné správy měli vybrat, kde je dle jejich názoru možnost lepší pracovní kariéry, zda v soukromé sféře nebo právě ve veřejné. Otázka byla položena jen pro zajímavost. Soukromá sféra byla vybrána 59 % respondentů.

21. Co Vás nejvíce demotivuje?



Obrázek 13 Demotivace zaměstnanců

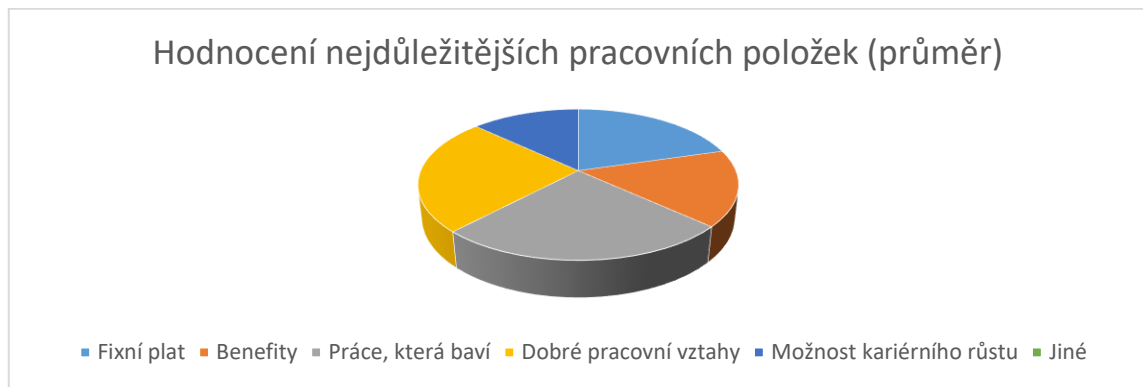
Nejvíce demotivuje zaměstnance městského úřadu agresivní či neslušné chování klientů (37 %), dále špatné vztahy na pracovišti (26 %), nízké platové ohodnocení (20 %) a nevhodné chování vedoucích (17 %). Chování klientů se bohužel ovlivnit nedá, přístup k nim ovšem ano. Na pracovních vztazích a na chování vedoucích se zapracovat dá.

22. Uvažovali jste o změně pracovního místa?

Změna pracovního místa není jednoduchá volba, vždy se k takové volbě vztahuje několik skutečností, z velké části jsou tyto skutečnosti negativní, které člověka odhodlají ke změně. O změně pracovního místa uvažovalo 9 % zaměstnanců, 46 % respondentů má občasné myšlenky na změnu a 46 % z nich o změně ani neuvažovala. Vedení by mělo podniknout kroky k větší spokojenosti pracovníků, aby o změně profese neuvažovali.

23. Ohodnoťte, co je pro Vás v práci nejdůležitější. (1 – nejméně důležité, 5 – nejvíce důležité)

Hodnocené položky byly: fixní plat; benefity; práce, která baví; dobré pracovní vztahy; možnost kariérního růstu a jiná možnost podle uvážení zaměstnance.



Obrázek 14 Hodnocení pracovních položek podle důležitosti pro zaměstnance

Jednotlivé položky byly hodnoceny od 1-5, kdy číslo 5 znamená „velmi důležité“. Každá ohodnocená položka všemi zaměstnanci byla sečtena a dále byl spočten průměr každé z nich a zaznamenán do grafu. Nejdůležitější ze všech pracovních položek vybrali zaměstnanci odpověď „Práce, která baví“. Hned za tímto výběrem s malým rozdílem byla vybrána odpověď „Dobré pracovní vztahy“. Nečekaně „Fixní plat“ je až na třetím místě. Benefity obsadily čtvrtou příčku, poslední místo získal kariérní růst.

24. Pokud Vás napadá, co by mohlo více motivovat k provádění práce, nebo Vám vylepšilo Vaši spokojenost v práci, zde máte prostor na vyplnění.

Poslední otázka byla otevřená, aby měl každý možnost se vyjádřit, většina respondentů tuto možnost nevyužila, ovšem pár návrhů pro zlepšení motivace padlo. Zaměstnanci by si přáli lepší vybavení pracovního prostředí, v některých částech městského úřadu je zařízení zastaralejší, např.: kuchyňky, WC, zázemí kanceláří.

Mezi další návrhy patří zlepšení smluvních podmínek mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, jedná se o délku úvazku a platový výměr. Zaměstnanci by si také přáli větší důvěru mezi nimi a zaměstnavatelem. Objevila se zde poznámka ohledně rozdílného chování k podřízeným, což přijde zaměstnancům demotivující. Úředníci by také rádi, aby

veřejnost věděla, že dělají svou práci, jak nejlépe umí. Bohužel, všechno vždy nejde podle představ zákazníka veřejné služby, a proto si často vybíjejí zlost na zaměstnancích úřadu.

4.2.1 Shrnutí dotazníkového šetření

Dotazníkovému šetření se více věnovaly ženy. Početnou věkovou skupinou byla kategorie 51 a více let. Nejvyšší dosaženým vzděláním až s 50 % je vysokoškolské vzdělání. S pracovní pozicí jsou zaměstnanci s velkou převahou spokojeni.

Komunikace mezi zaměstnancem a vedením vážne, stejně jako informovanost o celkovém fungování městského úřadu. S tím souvisí i naslouchání vedení zaměstnancům. Názory zaměstnanců nejsou vyslyšeny ze 48 %.

Zaměstnancům je zajišťována kvalifikace a rozvoj jejich dovedností. Také náplň práce jednotlivých pracovníků je vyhovující téměř pro všechny. Pracovní prostředí bylo hodnoceno pozitivně, ovšem objevily se i připomínky k vybavení kanceláří a WC. K výši platu nebylo překvapivě tolik výtek. Vztah k práci mají téměř všichni kladný.

Zaměstnanci jsou nejvíce spokojeni se samotnou náplní práce, vztahy na pracovišti a také s uznáním a pochvalou od vedení či od klientů městského úřadu, pokud se jich zaměstnanci dočkají, podle odpovědí se totiž uznání a pochvaly mnoho pracovníků nedočká. Možná proto na otázku, zda se zaměstnanec cítí dostatečně motivován, byla odpověď „Spíše ne“ a „Ne“ označována se 43 %.

Benefity jsou pro 91 % pracovníků důležité. Mezi nejlépe hodnocené benefity patří pružná pracovní doba, příspěvek na dovolenou a příspěvek na stravování. Další formy odměňování dostávají v podobě finančních odměn, někdy i s pochvalou, někdo není odměňován kromě obvyklého platu nijak.

Pro zajímavost se v dotazníkovém šetření objevila otázka, kde si myslí zaměstnanci veřejné správy, že je lepší možnost pracovní kariéry. Vyhrála soukromá sféra.

Demotivujícími prvky jsou pro zaměstnance agresivní chování klientů městského úřadu, špatné vztahy na pracovišti, nízké platové ohodnocení či nevhodné chování vedení. Souvislost s demotivací má i otázka ohledně zamyšlení se nad změnou pracovního místa, kdy valná většina zaměstnanců o změně uvažovala.

Zaměstnanci vybrali, co je pro jejich motivaci podstatné – práce, která je baví, dobré pracovní vztahy a fixní plat.

4.3 SWOT analýza

SWOT analýza slouží k zhodnocení celkového fungování městského úřadu, tedy pro zjištění jeho silných, slabých stránek vnitřní struktury a příležitostí a hrozeb způsobené vnějšími vlivy.

Silné stránky:

- výhodná poloha MěÚ
- dobrá pověst úřadu
- zkušené zaměstnanci
- zavedený organizační plán
- zajišťování zvyšování kvalifikace a dovedností zaměstnanců
- jistý plat pro zaměstnance
- benefity pro zaměstnance
- propracovaný elektronický systém a webové stránky
- spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím
- spokojenost zaměstnanců s náplní práce

Slabé stránky:

- nedostatek parkovacích míst pro veřejnost a zaměstnance
- nevyužívání plného potenciálu zaměstnanců
- složité a málo flexibilní vnitřní procesy
- špatný bezbariérový přístup
- nedostatečná motivace zaměstnanců
- převážná většina zaměstnanců vysokého věku
- nedostatečná zpětná vazba
- nevlídní zaměstnanci k zákazníkům veřejných služeb
- špatné vztahy na pracovišti
- neúplná informovanost zaměstnanců vedením

- špatná komunikace s vedením
- nevyhovující pracovní prostředí
- nenaslouchání vedení svým podřízeným

Příležitosti:

- rozvoj odborů městem
- zájem spolupráce MěÚ s ostatními organizacemi
- legislativa
- dané přidělené finanční prostředky
- nový příchod zaměstnanců
- změna vedení města
- legislativa
- získání důvěry občanů podporou v projektech města

Hrozby:

- nová legislativa
- korupce
- sankce a pokuty za porušení pravidel některým ze zaměstnanců či vedení
- pandemie
- noví zaměstnanci
- změna vedení města
- padnout v nemilost občanům

Tabulka 5 rozděluje silné a slabé stránky městského úřadu Hodonín a jeho příležitosti a hrozby, následně jsou položky ohodnoceny od 1 do 5, kdy jednička znamená, že hodnocená položka není tak důležitá a hodnota 5 je velmi podstatná pro fungování organizace, dále jsou položkám dány váhy, které v součtu musejí dávat hodnotu 1.

Tabulka 5 - SWOT analýza

Silné stránky	Hodnocení/ Váha		Slabé stránky	Hodnocení/ Váha	
Zkušenosti zaměstnanci	3	0,15	Nenaslouchání vedení svým podřízeným	4	0,2
Dobrá pověst úřadu	3	0,05	Nevyužívání plného potenciálu zaměstnanců	3	0,05
Zajišťování zvyšování kvalifikace a dovedností zaměstnanců	4	0,1	Nedostatečná zpětná vazba	4	0,1
Fungující organizační plán	4	0,1	Špatná komunikace s vedením	4	0,1
Jistý plat pro zaměstnance	3	0,1	Nedostatečná motivace zaměstnanců	5	0,1
Benefity pro zaměstnance	3	0,1	Převážná většina zaměstnanců vysokého věku	3	0,05
Propracovaný elektronický systém a webové stránky	2	0,05	Nevlídí zaměstnanci k zákazníkům veřejných služeb	4	0,1
Spokojenost zaměstnanců s pracovním prostředím	4	0,2	Špatné vztahy na pracovišti	5	0,15
Spokojenost zaměstnanců s náplní práce	4	0,15	Neúplná informovanost zaměstnanců vedením	4	0,15
Příležitosti	Hodnocení/ Váha		Hrozby	Hodnocení/ Váha	
Rozvoj odborů městem	2	0,15	Nová legislativa	2	0,1
Legislativa	3	0,1	Korupce	3	0,15
Zájem spolupráce MěÚ s ostatními organizacemi	3	0,1	Sankce a pokuty za porušení pravidel některým ze zaměstnanců či vedením	4	0,2
Dané přidělené finanční prostředky	4	0,15	Pandemie (nemoci ovlivňující chod země)	3	0,1
Příchod nových zaměstnanců	4	0,15	Noví zaměstnanci	4	0,2
Změna vedení města	4	0,1	Změna vedení města	3	0,1
Získání důvěry občanů podporou v projektech města	4	0,25	Padnout v nemilost občanům města	3	0,15

Silné stránky odkazují na zkušené zaměstnance a vypilovaný organizační plán, zaměstnanci tedy vědí, co mají dělat i v krizových situacích, díky tomu má městský úřad dobrou pověst. Městskému úřadu také napomáhají propracované webové stránky, veřejnost tak může zjistit veškeré potřebné informace tam. Zaměstnanci mají jistý plat a širokou škálu benefitů, také jsou spokojeni se svou náplní práce a mají vyhovující pracovní prostředí. Vedení městského úřadu zajišťuje svým zaměstnancům rozšíření kvalifikace a dovedností.

Naopak slabé stránky upozorňují na vysoký věk zaměstnanců, někteří budou muset odejít do důchodu, na což by se vedení mělo připravit. Velký problém může způsobit to, že vedení nenaslouchá názorům a připomínkám zaměstnanců, nedostatečná zpětná vazba, stejně tak i nepředávání podstatných informací ohledně fungování městského úřadu. Špatná komunikace mezi vedením a zaměstnanci vede k nepříznivým vztahům na pracovišti. Zaměstnanci se pak mohou cítit demotivováni, cítí nevyužití jejich potenciálu a jsou tak nepříjemní k zákazníkům veřejných služeb.

Příležitosti mohou být nalezeny ve změně vedení města. Noví nástupci pojmu inovativní přístupy v organizačních plánech městského úřadu, nechají vybudovat jiné softwarové systémy, mohou začít více úzce spolupracovat s dalšími městskými organizacemi, jako jsou lázně, městská knihovna atd. a tím spojit zájmy občanů i města. Občané tak následně budou více důvěřovat vedení města a nebudou mít výtky k fungování městského úřadu. Příležitost se nachází v příchodu nových zaměstnanců, kteří mohou přinést jinou perspektivu v práci. Je možná změna legislativy, která přinese pozitivní změny pro organizace, podnikatele, občany a městský úřad bude vypomáhat těmto klientům k určitému zisku. Příležitost je i ve finančních prostředcích přidělených státem městskému úřadu, protože ví, kolik peněz může použít.

Situace, které se zdají jako příležitost, se mohou stát hrozbami. Do nového vedení města se může dostat někdo, komu nezáleží na občanech a jeho potřebách. Změna legislativy přinese těžké podmínky pro získání některých benefitů pro klienty úřadu nebo klientům může něco vzít. Klient tak mohou mít velký vztek a obracet se k vyšší moci. Další kapitolou je korupce, která ve veřejné správě není úplně neznámá, následovat mohou sankce a pokuty. Hrozba je v aktuální době pandemie, kdy se vedení musí postarat o zdraví zaměstnanců i klientů městského úřadu, tak aby obě strany byly spokojeny. Značná potíž je sehnat i kvalitní, schopné a důvěryhodné pracovníky, pokud se do kolektivu dostane někdo opačných vlastností, může nastat konflikt.

Cílem SWOT analýzy je získat přehled o vnitřních i vnějších procesech, využít co nejvíce silných stránek, zapracovat na slabých stránkách. Brát v potaz možnost hrozby a připravit opatření, která by mohla pomoci v případě nastolené situace. Ale také uvažovat o příležitostech, které by mohly přijít a využít je v prospěch organizace.

4.4 Matice rizik

Matice rizik slouží k posouzení samotného rizika. Tabulka 6 popisuje pravděpodobnost výskytu rizika a charakterizuje, jak často daná situace nastává. Nadcházející tabulka 7 nastiňuje dopad jednotlivých rizik a poukazuje, jak ovlivňuje chod organizace.

Tabulka 6 - Pravděpodobnost výskytu rizika

Hodnota	Pravděpodobnost výskytu	Popis
1	Nepravděpodobný	Situace může vzniknout pouze ve výjimečných případech.
2	Výjimečný výskyt	Situace je velmi ojedinělá, ale může nastat.
3	Možný výskyt	Situace se může vyskytnout 1x za půl roku.
4	Pravděpodobný výskyt	Situace pravděpodobně nastane 1x do měsíce.
5	Velmi častý jev	Situace nastane prakticky vždy 1x týdně.

Tabulka 7 - Dopad rizika

Označení	Dopad	Popis
A	Téměř nemá význam	Situace neohrožuje chod organizace, neřeší se.
B	Má význam	Ovlivněna je vnitřní struktura např.: odboru – řeší se v úzkém kruhu.
C	Hraniční	Ovlivňuje plnění práce většího rozsahu – vyžaduje se řešení vedení.
D	Kritický	Neplní se podstatné úkoly, vzniká tak značná škoda – řešení vedení města či vyšší úřady.
E	Nepřijatelný	Vznikají obrovské škody, ztráta věrohodnosti – problém řeší vrcholové vedení.

V následující tabulce č. 8 se nachází možné události a vlivy, které mají rizikový dopad na motivaci pracovníků městského úřadu, rozděleny na osobní vlivy a na pracovní vlivy.

Tabulka 8 - Přehled událostí a vlivů na motivaci zaměstnance

Osobní vlivy na motivaci zaměstnance	
1.	Rodinná situace (nemoc, úmrtí, rozvod atd.)
2.	Zdravotní fyzický stav zaměstnance
3.	Psychický stav zaměstnance (deprese, syndrom vyhoření atd.)
4.	Finanční situace zaměstnance
5.	Počasí
Pracovní vliv na motivaci zaměstnance	
1.	Vztahy na pracovišti
2.	Nevhodné chování vedení
3.	Nevyhovující pracovní prostředí
4.	Výše platu
5.	Nevyužití plného potenciálu zaměstnance

6.	Nátlak vedení
7.	Nedbalost zaměstnance – omyl, chyba
8.	Nestabilní personální stavy
9.	Dlouhodobá nepřítomnost klíčového zaměstnance
10.	Předávání kolegům neúplné podklady
11.	Měnicí se systém vedení
12.	Zaučování nových zaměstnanců
13.	Celková reorganizace odborů a vybavení
14.	Spadnutí internetového připojení
15.	Porucha pracovních technik
16.	Nevhodné chování zákazníků veřejných služeb
17.	Pohyb neoprávněných osob na pracovišti
18.	Špatné výsledky inventury

Přehled událostí a vlivů jsou v tabulce 9 hodnoceny v sloupečku P jako pravděpodobnost výskytu rizika a D jako dopad rizika, jejíž hodnoty byly definovány výše.

Tabulka 9 Hodnocení událostí a vlivů na motivaci zaměstnance

Osobní vlivy na motivaci zaměstnance		P	D
1.	Rodinná situace (nemoc, úmrtí, rozvod atd.)	3	C
2.	Zdravotní fyzický stav zaměstnance	3	C
3.	Psychický stav zaměstnance (deprese, syndrom vyhoření atd.)	3	C
4.	Finanční situace zaměstnance	4	C
5.	Počasí	2	A
Pracovní vliv na motivaci zaměstnance		P	D
1.	Vztahy na pracovišti	5	D

2.	Nevhodné chování vedení	3	D
3.	Nevyhovující pracovní prostředí	4	C
4.	Výše platu	4	C
5.	Nevyužití plného potenciálu zaměstnance	3	B
6.	Nátlak vedení	2	C
7.	Nedbalost zaměstnance – omyl, chyba	2	D
8.	Nestabilní personální stavy	4	C
9.	Dlouhodobá nepřítomnost klíčového zaměstnance	3	D
10.	Předávání kolegům neúplné podklady	2	D
11.	Měnicí se systém vedení	2	C
12.	Zaučování nových zaměstnanců	4	B
13.	Celková reorganizace odborů a vybavení	3	C
14.	Spadnutí internetového připojení	1	D
15.	Porucha pracovních technik	1	E
16.	Nevhodné chování zákazníků veřejných služeb	3	D
17.	Pohyb neoprávněných osob na pracovišti	1	C
18.	Špatné výsledky inventury	2	D

Dalším krokem je vytvoření intervalů rizik v tabulce 10, na jejichž základě bude určeno, co je pro motivaci zaměstnance nejvíce rizikové.

Tabulka 10 Intervaly rizik

Intervaly rizik		
Od	Do	Hodnota rizik
1	4	Malé riziko
5	7	Nižší střední riziko
8	11	Vyšší střední riziko
12	a více	Velké riziko

Hodnocení rizik dle tabulky 11 udává hodnoty rizik (Px_D) v barevných políčkách a jejich pravděpodobností vzniku rizika s dopadem rizika.

Tabulka 11 Hodnocení rizik

Pravděpodobnost					
5 Velmi častý jev	5	10	15	20	25
4 Pravděpodobný	4	8	12	16	20
3 Možný výskyt	3	6	9	12	15
2 Výjimečný výskyt	2	4	6	8	10
1 Nepravděpodobný	1	2	3	4	5
Dopad	1A Téměř nemá význam	2B Má význam	3C Hraniční	4D Kritický	5E Nepřijatelný

Následuje matice rizik, která poukazuje na nejrizikovější faktory ohrožující motivaci zaměstnance městského úřadu Hodonín.

Tabulka 12 Vyhodnocení rizik

Pravděpodobnost					
5 Velmi častý jev				Vztahy na pracovišti	
4 Pravděpodobný			Finanční situace zaměstnance; Nevyhovující pracovní prostředí; Výše platu; Nestabilní personální stavy		
3 Možný výskyt				Nevhodné chování vedení; Dlouhodobá nepřítomnost klíčového zaměstnance; Nevhodné chování zákazníků veřejných služeb	
2 Výjimečný výskyt			Měnicí se systém vedení		
1 Nepravděpodobný			Pohyb neoprávněných osob na pracovišti		Porucha pracovních technik
Dopad	A Téměř nemá význam	B Má význam	C Hraniční	D Kritický	E Nepřijatelný

4.4.1 Výsledek matice rizik

Matice rizik upozorňuje na vztahy na pracovišti představující největší vliv na motivaci zaměstnance. Vyhrocené nebo dokonce i špatné vztahy jsou velmi častým jevem. Mohou způsobit kritický dopad pro organizaci. Zaměstnanci si mohou dělat naschvály, sabotovat někomu práci, šikanovat a ponižovat ostatní. Bez zásahu vedení může situace dopadnout fatálně.

Další zásadní problém ovlivňující motivaci zaměstnance se týká nevhodného chování vedení. Vedení nepředává podstatné informace, nedává zpětnou vazbu, nespolupracuje se svými podřízenými nebo dává najevo svůj nadřizený postoj nepatřičným způsobem.

Vliv na motivaci některých pracovníků má i dlouhodobá nepřítomnost klíčového zaměstnance. Ostatní zaměstnanci si nedokáží poradit s náplní práce chybějícího zaměstnance, následně bez něj nejde pokračovat v dalších úkonech pro veřejnost. Příčina může být třeba dlouhodobá nemoc, tudíž vedení čeká na návrat zaměstnance, ovšem konkrétně v dnešní pandemické situaci, není jednoduché odhadnout, kdy bude zaměstnanci poskytnuta potřebná lékařská péče ani jeho návrat. Zbylí čekající pracující zaměstnanci pracují pod neustálým tlakem, mají špatnou náladu a tím ztrácejí motivaci k práci. Také může dojít k narušení vnitřní kultury organizace projevující se špatnými vztahy na pracovišti.

Zaměstnanci úřadu nedokáží usměrnit chování všech zákazníků veřejných služeb. Zákazníci umějí být agresivní, sprostí a značně netrpěliví. Jejich chování dokáže vyústit do vyhrocené situace a zaměstnanec následně ztrácí nejen svou motivaci k práci.

Ergonomie pracovního prostředí je opodstatněně hodnocena jako ovlivňující skutečnost motivace. Při práci se člověk snaží co nejvíce soustředit, pokud soustředěnost pořád něco narušuje, působí negativně na motivaci pracovníka, např.: špatné osvětlení, nadměrný hluk, špatná ergonomie židle, nevhodné nastavení nábytku, nedostatek čerstvého vzduchu atd.

Porucha pracovních technik nepatří sice do červených čísel, ale má nepříjemný dopad na chod úřadu. Z dlouhodobého hlediska by porucha zapříčinila rozsáhlé finanční a organizační škody.

Nestabilní personální stavy jsou také velkým problémem. Zaměstnanci odcházejí do důchodu, na rodičovskou dovolenou nebo si našli jinou práci. Tito zaměstnanci musejí být

nahrazení. Zbylí zaměstnanci si mohou těžko zvykat na nové kolegy nebo noví zaměstnanci nepracují podle jejich představ. Každý člověk je jiný, a ne všichni dokáží vycházet s každým. Motivaci ovlivňují z velké části finance. Výše platu ve veřejném sektoru nelze ovlivnit skrze vedení městského úřadu, záleží individuálně na jednotlivých zaměstnancích, zda jim plat stačí a chtějí za něj pracovat, nebo se rozhodnou odejít za většími penězi na jinou pracovní pozici. Bohužel, ve většině případů si zaměstnanci dokáží jen stěžovat, ale přímo ke změně pracovní pozici se neodhodlají. Druhá věc je finanční situace zaměstnance, kdy i přes větší výplatu nezvládá platit veškeré své výdaje a musí nad všemi peněžními transakcemi přemýšlet.

5 NÁVRH OPATŘENÍ

Kapitola č. 5 bakalářské práce je zaměřena na opatření ke zlepšení motivace zaměstnanců městského úřadu Hodonín. Informace ohledně faktorů ovlivňující motivaci zaměstnanců úřadu jsou čerpány z vyhodnocených dotazníků a matice rizik.

Dotazníkové šetření poukázalo na problém převážně s komunikací mezi zaměstnanci a vedením úřadu a nedostatečnou motivaci zaměstnanců spojenou s neprojevením uznání a pochval.

Výsledek matice rizik upozornil na vztahy na pracovišti jako nejvíce ohrožující motivační faktor.

5.1 Informovanost a komunikace zaměstnanců s vedením

Komunikace vedení a zaměstnanců se může zlepšit díky konajícím se schůzím, které mohou probíhat jednou měsíčně v jednotlivých odborech nebo odděleních, které jsou úzce spjaty a potřebují vzájemné informace. Na schůzích se budou rozebírat veškeré problémy, které jsou nutné vyřešit, vyslechnou se názory zaměstnanců na daný problém. Nesmí se zapomenout vyzdvihnout i úspěchy odborů. Zmíní se kvality jednotlivých zaměstnanců. Budou řečeny plány do dalšího měsíce až do další schůze a následně se vyhodnotí plán z předchozího měsíce, zjistí se, zda jde všechno podle plánů.

5.2 Nehmotná motivace

Nehmotná motivace je neméně důležitá jako ta hmotná. Vedení by se mělo zaměřit na chválu zaměstnanců, kteří si ji zaslouží nebo vykonávají kvalitní práci. Pochvala či uznání nestojí žádné peníze a pro některé zaměstnance znamená mnohem více než peníze. Pokud by zaměstnanci byli chváleni veřejně na schůzích, vliv na zaměstnancovu pozitivní motivaci by byl ještě větší. Tak se může vylepšit i zpětná vazba na odvedou práci zaměstnanců, samozřejmě vždy se nemusí jednat jen o pozitivní nehmotnou motivaci. Zaměstnanec musí být upozorněn na páchané chyby, aby je neopakoval, popřípadě napravil. Vedení musí zvolit přijatelný postup k řešení problému se zaměstnancem, nejlépe si s ním sednout a vysvětlit mu všechno dopodrobna. Vedení může zvolit variantu probrat chyby zaměstnanců na schůzích, toto řešení ovšem nebude příjemné všem. Těmito schůzkami se také mohou zlepšit pracovní vztahy na pracovišti. Výhodou je nefinanční náročnost těchto drobných opatření.

5.3 Pracovní vztahy

Člověk potřebuje cítit náklonost a ocenění od svého okolí, v pracovním prostředí tomu není jinak. Zaměstnanci by si vzájemně měli pomáhat a být k sobě vlídní, radit si, co udělat pro lepší výsledek v pracovních úkonech. Vedoucí pracovníci nemusejí být jediní, kdo chválí, zaměstnanci si navzájem mohou pochválit kvalitní výkony. Důležité je mít pozitivní přístup, pokud si někdo stále v okolí jenom stěžuje, pomlouvá kolegy nebo si vybíjí vztek, negativně tak ovlivňuje všechny kolem sebe. Takovým lidem se vždy nejde vyhnout, když se tak stane, zaměstnanec by měl vyřešit situaci s chladnou hlavou, slušně odpovědět, že nechce být součástí takových řečí a odejít dělat svoji práci a zbytečně nevířit vody tím, že se k těmto intrikám přidá. Aby nedocházelo k nepříjemným situacím, je dobré začít s teambuildingem. V dnešní době existuje mnoho možností k podpoře dobrých vztahů na pracovištích. S teambuildingem mohou pomoci externí pracovníci zaměřující se na rozvoj vztahů nebo tuto úlohu mohou převzít vedoucí pracovníci. Teambuilding dokáže pomocí her a různých cvičení zjistit překážky na pracovišti, zároveň může pomoci rozpoznat potenciál zaměstnanců. Vedoucí pracovníci by měli zjišťovat od svých podřízených, jaký mají vztah k práci, jaké mají názory na určité problémy nebo co by mohli udělat pro větší spokojenost svých zaměstnanců. Jednoduše řečeno vyslechnout si názory zaměstnanců.

Pro lepší vztahy může městský úřad pořádat společné aktivity pro všechny zaměstnance, například sportovní dny nebo nějaký večírek na konci roku.

5.4 Pracovní prostředí

Pracovní prostředí nepředstavovalo v dotazníku ani v matici rizik velký problém, ovšem někdy prostředí práce ovlivňuje zaměstnance víc, než by si připouštěli. Vedení úřadu by si mělo ohlídat spokojenost zaměstnanců s jejich pracovním prostředím. Například, zda mají vyhovující židle (kvůli ergonomii), vhodně nastavené monitory (problémem může být např. přílišný jas) a příslušenství k počítači (nekvalitní zvuk, chybějící reproduktory atd.), nebo odpovídající teplotu pro optimální funkci organismu v kanceláři. Také by se mělo kontrolovat, zda je v kanceláři dost světla (pokud ne, zajistit vhodné světelné záření), zajistit a doplňovat vybavení (kancelářské potřeby atd.). Úlohou vedení je také uspořádat společenské prostory k odpočinku a zajistit WC zařízení.

5.5 Odměňování za věrnost

Podle věku zaměstnanců předpokládám, že většina z nich pracuje na městském úřadu již pár let. Věrnost pracovníků by se neměla podcenit, proto bych navrhla, aby zaměstnavatel ukázal, že si váží věrnosti a práce svých zaměstnanců. Nejedná se o drahé dary či finanční odměny velkého rozsahu, ale malá pozornost, která potěší a zároveň dokáže zaměstnanci, že si zaměstnavatel jeho služby váží a cení si jí. Vedení města může vyjádřit svoji vděčnost pomocí děkovacího dopisu.

Zaměstnanci na městském úřadu studují na vysokých školách, někteří kvůli nutnosti titulu a někteří pro svoji vlastní budoucnost. Tímto dodatkem bych chtěla zmínit, aby se vedení snažilo tyto pracující a zároveň studující podporovat v jejich činnostech. Pokud by byla potřeba, nabídnout jim třeba i nějaké náhradní volno pro studium.

5.6 Home office

Pandemická situace si vyžádala krizová opatření ohledně fungování městského úřadu. Zaměstnanci, kteří mohli prokázat home office, pracovali z domu, aby chránili sebe i okolí. Zaměstnanci využívají nyní nainstalovaných softwarových programů na svých domácích počítačích, mohou tak kdykoliv pracovat na případech či úkonech potřebných pro dokončení práce z pohodlí domova. Home office se zdá jako dobré řešení i do budoucna, když bude třeba řešit problém akutně, stačí, když si zaměstnanec spustí program a dokončí, co potřebuje bez stresu a včas.

5.7 Objednávkový systém klientů

Opatření v pandemické situace si také vyžádal objednávkový systém klientů na jednotlivé odbory. Zaměstnanci mají přesný pořadový a časový přehled svých klientů. Předchází se tedy frontám na chodbách či předbíhání. Zaměstnanci tedy vědí, kam daný klient jde, kdy a co potřebuje vyřídit, již den předem. Tím si zaměstnanci mohou připravit potřebné věci k rychlejšímu vyřízení. Objednávkový systém by mohl zůstat i po skončení pandemie, pro stálý přehled. Jediné, co bych objednávkovému systému vytkla, je složitost pro starší generace. Ne všichni starší občané disponují s technologiemi a internetem, pro ně bych nechala objednávání přes telefonní linku skrze informace městského úřadu.

ZÁVĚR

Cílem bakalářské práce bylo nejprve definovat pojem motivace a její systém a posléze analyzovat nastavení systému motivace na městském úřadě v Hodoníně a navrhnout vhodná opatření. V praktické části práce charakterizují vybranou instituci a následně vyhodnocují výsledky analýz pomocí tří různých metodik.

V dotazníku jsem zaměstnancům městského úřadu v Hodoníně položila 24 otázek, v nichž jsem se zajímala o jejich názory na široké spektrum pracovních záležitostí. Odpovědi se mi podařilo získat od 46 zaměstnanců. Podle výsledků šetření je pro pracovníky nejdůležitější motivací taková práce, která je baví, následně pak dobré vztahy na pracovišti a až na třetím místě pak fixní plat. Naopak nejvíce zaměstnance demotivuje agresivní a neslušné chování některých klientů a špatné vztahy mezi kolegy. Z výsledků také vyplynulo, že na úřadě vážně komunikace mezi zaměstnancem a vedením, stejně jako informovanost o celkovém fungování úřadu. Vedení by se mohlo více zaměřit na naslouchání zaměstnancům.

Podle SWOT analýzy jsou silnou stránkou úřadu především zkušenosti zaměstnanců a vypilovaný organizační plán, díky němuž dokáží pracovníci reagovat na krizové situace. Úřad má dobrou pověst a přehledné webové stránky. Vedení úřadu se také příkladně stará o rozšíření kvalifikace a dovedností zaměstnanců. Pracovníci mají jistý plat a širokou škálu benefitů, což je důležité pro většinu z nich.

Naopak slabé stránky upozorňují na vysoký věk zaměstnanců, z nichž někteří brzy odejdou do důchodu. Jako problematické se jeví také nenaslouchání vedení zaměstnancům, nedostatečná zpětná vazba, stejně tak i absence předávání podstatných informací ohledně fungování městského úřadu, například jeho cíle a strategie. Horší komunikace mezi vedením a zaměstnanci může vést k nepříznivým vztahům na pracovišti. Zaměstnanci se pak mohou cítit demotivováni, což může vyústit k situaci, kdy jsou nepřijemní k zákazníkům veřejných služeb.

Výsledek matice rizik pak upozornil na vztahy na pracovišti jako nejvíce ohrožující motivační faktor.

V souvislosti s těmito výsledky navrhuji několik opatření, které by mohly motivaci pracovníků zlepšit; například zefektivnit komunikaci mezi vedením a zaměstnanci pomocí schůzky konající se každý měsíc, kde by se mohli navzájem informovat o stávajícím dění, rozebrat problémy a názory pracovníků na jejich řešení. Zároveň by se mohly zmínit úspěchy v nedávné době. Vedení by mělo, pokud je to možné, pochválit zaměstnance, kteří si to

zaslouží a vykonávají kvalitní práci. Schůzkami se také mohou zlepšit pracovní vztahy na pracovišti. Velkou výhodou těchto drobných opatření je finanční nenáročnost. Nejedná se o žádné velké zásahy, které by byly pro vedení nerealizovatelné. Celkově hodnotím stav motivace na městském úřadě až na drobné nedostatky kladně.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael. Management a leadership. Praha: Grada, 2008 (str. 80). ISBN 978-80-247-2177-4.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy. 13. vyd. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-9882-0.

BERGLOVÁ, Lucie. Zaměstnanecké benefity a daně. Fučík & partneři: Auditori-daňoví poradci [online]. Praha, 2017, 27. 7. 2017 [cit. 2020-12-17]. Dostupné z: <https://www.fucik.cz/publikace/zamestnanecke-benefity-a-dane/>

BĚLOHLÁVEK, František. Jak řídit a vést lidi: testy, případové studie, styly řízení, motivace a hodnocení. 2. vyd. Praha: Computer Press, 2000. 92 s. ISBN 80-7226-308-0.

BLAŽEK, Ladislav. Management: Organizování, rozhodování, ovlivňování. 2. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4429-2.

DUNDELOVÁ, JANA. Pracovní motivace: různé cesty – jeden cíl. In ŽUFAN, P. Firma a konkurenční prostředí 2010. 1. vyd. Brno: Provozně ekonomická fakulta, Mendelova univerzita v Brně, 2010, s. 792-799. ISBN 978-80-7375-385-6.

GALVAS, Milan. Pracovní právo. 2. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2015. ISBN 978-80-210-8021-8.

KÁŇA, Pavel. Základy veřejné správy: vybrané kapitoly veřejné správy pro studium žáků středních škol. 3. vyd. Ostrava: Montanex, 2010. ISBN 978-80-7225-319-7.

KLEIBL, Jiří, DVOŘÁKOVÁ Zuzana a ŠUBRT Bořivoj. Řízení lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-389-2.

KOCIÁNOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální péče. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOCOUREK, Jiří. Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Praha: C. H. Beck, 2007. Beckovy příručky pro právní praxi. ISBN 978-80-7179-615-2.

KOHOUTEK, RUDOLF. Zájmy, potřeby a hodnotové orientace člověka [online]. 3. 12. 2009 [cit. 2020-07-15]. Dostupné z: <http://rudolfkohoutek.blog.cz/0912/zajmy-a-hodnotove-orientace-cloveka>.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4. aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3823-9.

LOCHMANNOVÁ, Alena. Veřejná správa: základy veřejné správy. 1. vyd. Prostějov: Computer Media, 2017. ISBN 978-80-7402-295-1.

MACHÁČEK, Ivan. Zaměstnanecké benefity a daně. 4. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2017. ISBN 978-80-7552-514-7.

MALLYA, Thaddeus J. S. Základy strategického řízení a rozhodování. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.

Městský úřad Hodonín. Výroční zpráva 2019, Hodonín: Městský úřad Hodonín, 2020.

MIKULÁŠTÍK, MILAN. Manažerská psychologie. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2015. Manažer. ISBN 978-80-247-1349-6.

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. Platová třída. [online]. TREXIMA [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: <http://ppropo.mpsv.cz/xx5platovatrída>

Ministerstvo práce a sociálních věcí. Příručka pro personální agendu a odměňování zaměstnanců. Platový stupeň. [online]. TREXIMA [cit. 2020-12-20]. Dostupné z: <http://ppropo.mpsv.cz/xx6platovystupen>

OECD. Řízení konfliktů zájmů ve veřejném sektoru: Jak na to. 1. vyd. Praha: Ministerstvo vnitra České republiky, 2006. ISBN 80-239-6191-8.

PLAMÍNEK, JIŘÍ. Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., dopl. vyd. Praha: Grada, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.

Pravidla vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech. Praha: Úřad vlády České republiky, 2020.

PRŮCHA, Petr. Veřejná správa a samospráva. 1 vyd. Praha, 2004. ISBN 80-86775-03-08.

SLAVÍK, Jakub. Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.

ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2. vyd. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠULER, Oldřich. 100 klíčových manažerských technik: komunikování, vedení lidí, rozhodování a organizování. 1. vyd. Brno: Computer Press, 2009. ISBN 978-80-251-2173-3.

URBAN, Jan. Jak zvládnout 10 nejobtížnějších situací manažera. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2465-2.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Zákony V/2020: úplných znění zákonů pro státní správu, veřejnou správu a školství k 1. 1. 2020. Český Těšín: Poradce, 2020. Zákon 312/2002 Sb. Zákon o úřednících územně samosprávných celků a o změně některých zákonů (Hlava IV). ISBN 1802-8306.

Zákoník práce. Zákon 262/2016 Sb., Zákoník práce. Ostrava: Sagit, 2020. ISBN 978-80-7488-363-7.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Rozdíl mezi stimuly a motivy (Plamínek, 2015)</i>	14
<i>Obrázek 2 Proces motivace (Armstrong, 2015).....</i>	15
<i>Obrázek 3 A. Maslowa hierarchie potřeb (Kociánová, 2010).....</i>	18
<i>Obrázek 4 SWOT analýza (Pořízek Jan, Ecommerce magazine)</i>	34
<i>Obrázek 5 Matice rizika (Svoboda Tomáš, COS, FN Brno, PMVD).....</i>	35
<i>Obrázek 6 Komunikace s vedením</i>	40
<i>Obrázek 7 Naslouchání vedení zaměstnancům.....</i>	41
<i>Obrázek 8 Naplňující skutečnosti pro zaměstnance v práci</i>	43
<i>Obrázek 9 Zpětná vazba zaměstnancům</i>	44
<i>Obrázek 10 Uznání či pochvala zaměstnance</i>	44
<i>Obrázek 11 Dostatečná motivace zaměstnanců.....</i>	45
<i>Obrázek 12 Nejvíce preferované benefity</i>	46
<i>Obrázek 13 Demotivace zaměstnanců</i>	47
<i>Obrázek 14 Hodnocení pracovních položek podle důležitosti pro zaměstnance.....</i>	48

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Klasifikace faktorů podle F. Herzberga (Mikuláščík, 2015)</i>	19
<i>Tabulka 2 Top žebříček benefitů (Macháček, 2017)</i>	23
<i>Tabulka 3 Platové třídy s dosaženým vzděláním</i>	30
<i>Tabulka 4 Platový stupeň</i>	31
<i>Tabulka 5 - SWOT analýza</i>	52
<i>Tabulka 6 - Pravděpodobnost výskytu rizika</i>	54
<i>Tabulka 7 - Dopad rizika</i>	55
<i>Tabulka 8 - Přehled událostí a vlivů na motivaci zaměstnance</i>	55
<i>Tabulka 9 Hodnocení událostí a vlivů na motivaci zaměstnance</i>	56
<i>Tabulka 10 Intervaly rizik</i>	58
<i>Tabulka 11 Hodnocení rizik</i>	58
<i>Tabulka 12 Vyhodnocení rizik</i>	59

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník spokojenosti zaměstnanců Městského úřadu Hodonín

PŘÍLOHA P I: NÁZEV PŘÍLOHY DOTAZNÍK SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ MĚSTSKÉHO ÚŘADU HODONÍN

Vážená paní, vážený pane,

jsem studentkou na univerzitě Tomáše Bati v Uherském Hradišti studující na fakultě Logistiky a krizového řízení. Tento rok dokončuji bakalářské studium. Pro ukončení studia potřebuji vypracovat bakalářskou práci, jejíž téma zní Analýza motivace zaměstnanců ve veřejné správě. Proto bych Vás chtěla požádat o vyplnění anonymního dotazníku, který mi spolu s Vašimi odpověďmi velmi pomůže moji práci dokončit.

Mnohokrát děkuji za Vaši ochotu a Váš čas strávený nad dotazníkem.

S pozdravem,

Pěničková Veronika

Označte Vámi zvolené odpovědi

(Vedení = vedoucí odboru či přímý nadřízený)

1. Pohlaví

- Žena
- Muž

2. Váš věk:

- 18-30,
- 31-40,
- 41-50,
- 51 a více

3. Nejvyšší dosažené vzdělání:

- Vyučen
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské

4. Cítíte se dobře v současném zaměstnání?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

5. Funguje podle Vás komunikace mezi zaměstnanci a vedením?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

6. Informuje Vás vedení o stavu Městského úřadu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

7. Naslouchá vedení Vaším názorům?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

8. Zajišťuje vedení MěÚ zvyšování Vaší kvalifikace i dovedností?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

9. Jste spokojen/a s pracovním prostředím? (Pokud je odpověď "Ne", uveďte prosím důvod)

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Vyhovuje Vám náplň práce?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

11. Jste spokojen/a s výší Vašeho platu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

12. Jaký máte vztah k Vaší práci?

- Velmi kladný
- Spíše kladný
- Spíše záporný
- Velmi záporný

13. Nejvíce Vás v práci naplňuje?

- Finanční ohodnocení
- Status zaměstnance
- Náplň práce
- Vztahy na pracovišti
- Uznání a pochvala
- Jiné (prosím, uveďte).....

14. Dostáváte zpětnou vazbu hodnocení od vedení za provedenou práci?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

15. Dostává se Vám uznání či pochvala za Vaši odvedenou práci?

- Ano
- Občas
- Ne

16. Jste podle Vás dostatečně motivováni k dobrému pracovnímu výkonu?

- Rozhodně ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Veřejná správa nabízí celou škálu benefitů, jsou pro Vás důležité?

- Ano
- Ne

18. Které z následujících benefitů považujete za silně motivující? (max. 3 možnosti)

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na důchodové/penzijní pojištění
- Příspěvek na kulturní, sportovní či rekreační akce
- Příspěvek na dovolenou
- Možnost pružné pracovní doby
- Možnost Home office
- Služební auto, mobil, pc
- Nadstandardní počet dní volna

19. Jakou formou jste odměňováni?

- Finanční odměna
- Slovní pochvala
- Kromě obvyklého platu nijak
- Jinými benefity (prosím, uveďte)

20. Kde je podle Vás lepší pracovní kariéra?

- Soukromá sféra
- Veřejná sféra
- Nedokážu posoudit

21. Co Vás nejvíce demotivuje?

- Nízké platové ohodnocení
- Špatné vztahy na pracovišti
- Nevhodné chování vedení
- Agresivní či neslušné chování klientu MěÚ

22. Uvažovali jste o změně pracovního místa?

- Ano
- Občas
- Ne

23. Ohodnoťte, co je pro Vás v práci nejdůležitější (1 - nejméně důležité, 5 - nejvíce důležité)

- Fixní plat
- Benefity
- Práce, která baví
- Dobré pracovní vztahy
- Možnost karierního růstu
- Jiné (prosím, uveďte)

24. Pokud Vás napadá, co by Vás mohlo více motivovat k provádění práce nebo Vám vylepšilo Vaši spokojenost v práci, zde máte prostor na doplnění.