

**UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI**  
**FILOZOFICKÁ FAKULTA**  
**KATEDRA SOCIOLOGIE, ANDRAGOGIKY A KULTURNÍ**  
**ANTROPOLOGIE**

**MOTIVACE A ODMĚŇOVÁNÍ ÚŘEDNÍKŮ NA MĚSTSKÝCH**  
**ÚŘADECH**

Magisterská diplomová práce

Obor studia: Andragogika

**Autor:** Bc. Kamila Kubíková

**Vedoucí práce:** PhDr. Ondřej Skopal, Ph.D.

Olomouc 2023

Prohlašuji, že jsem magisterskou diplomovou práci na téma „*Motivace a odměňování úředníků na městských úřadech*“ vypracoval(a) samostatně a uvedl(a) v ní veškerou literaturu a ostatní zdroje, které jsem použil(a).

V Olomouci dne. ....

Podpis .....

## **Poděkování**

Ráda bych poděkovala vedoucímu bakalářské práce PhDr. Ondřeji Skopalovi, Ph.D., za odborné vedení diplomové práce, poskytnutí konzultací a milý přístup.

Zároveň bych chtěla poděkovat všem respondentům za jejich ochotu, čas a otevřenost při vyplňování mého dotazníku.

## Anotace

<b>Jméno a příjmení:</b>	<i>Bc. Kamila Kubíková</i>
<b>Katedra:</b>	Katedra sociologie, andragogiky a kulturní antropologie
<b>Obor studia:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Obor obhajoby práce:</b>	<i>Andragogika</i>
<b>Vedoucí práce:</b>	<i>PhDr. Ondřej Skopal, Ph.D.</i>
<b>Rok obhajoby:</b>	2023

<b>Název práce:</b>	Motivace a odměňování úředníků na městských úřadech
<b>Anotace práce:</b>	Magisterská diplomová práce se zabývá tématem motivace a odměňování úředníků na městských úřadech. Teoretická část práce se zaměřuje na vysvětlení motivace a odměňování. Dále představuje státní správu a úředníky. Celkově má teoretická část tři hlavní kapitoly a několik podkapitol. Empirická část práce se zabývá motivací a odměňováním úředníků na vybraných městských úřadech. Nástrojem pro zjišťování dat byl dotazník vlastní konstrukce. Empirická část popisuje výsledky dotazníku.
<b>Klíčová slova:</b>	Motivace, odměňování, úředníci, městský úřad, dotazník
<b>Title of Thesis:</b>	Motivation and Remuneration of civil servants in municipal offices
<b>Annotation:</b>	The master's thesis deals with the topic of motivation and remuneration of civil servants in municipal offices. The theoretical part of the thesis focuses on the explanation of motivation and remuneration. It also introduces the civil service and civil servants. Overall, the theoretical part has three main chapters and several subchapters. The empirical part of the thesis deals with the motivation and remuneration of civil servants in selected

	municipal offices. The instrument for data collection was a self-constructed questionnaire. The empirical part describes the results of the questionnaire.
<b>Keywords:</b>	Motivation, remuneration, civil servants, municipal offices, questionnaire
<b>Názvy příloh vázaných v práci:</b>	Příloha 1: Dotazník, Příloha 2: Platové třídy
<b>Počet literatury a zdrojů:</b>	50
<b>Rozsah práce:</b>	116 s. (125 916 znaků s mezerami)

# OBSAH

ÚVOD.....	8
<b>I. TEORETICKÁ ČÁST.....</b>	<b>10</b>
<b>1. MOTIVACE .....</b>	<b>11</b>
1.1. Pojem motivace .....	11
1.2. Motivační faktory.....	12
1.2.1. Hierarchie potřeb podle Abrahama Harolda Maslowa.....	12
1.2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie.....	14
1.2.3. Alderferova teorie ERG.....	15
1.2.4. Vnitřní a vnější faktory motivace.....	15
1.3. Pracovní motivace.....	16
1.4. Pracovní spokojenost.....	18
1.4.1. Nástroje pro zjišťování pracovní spokojenost.....	19
1.4.2. Skutečnosti ovlivňující pracovní spokojenost.....	20
1.4.3. Výzkum spokojenosti 2020 .....	21
1.5. Komunikace s pracovníky .....	24
1.6. Nástroje pro osobní rozvoj a motivaci .....	27
<b>2. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....</b>	<b>31</b>
2.1. Plat, mzda.....	35
2.1.1. Mzdové formy .....	36
2.2. Zaměstnanecké benefity.....	40
2.2.1. Financování benefitů .....	43
2.2.2. Motivace a peníze.....	44
<b>3. ÚŘEDNÍCI .....</b>	<b>46</b>
3.1. Veřejná a státní správa .....	46
3.1.1. Výhody práce ve státní správě.....	48
3.2. Zaměstnanci úřadu .....	49
3.3. Obecní/Městský úřad .....	54
3.3.1. Ukázka pracovní pozice .....	61
3.4. Generace X a Y.....	63
<b>II. EMPIRICKÁ ČÁST .....</b>	<b>67</b>
<b>4. VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ.....</b>	<b>68</b>
4.1. Městský úřad Šternberk .....	68

4.1.1. Základní informace – Šternberk.....	68
4.1.2. Charakteristika – Městský úřad Šternberk.....	68
4.2. Městský úřad Uničov .....	69
4.2.1. Základní informace – Uničov .....	69
4.2.2. Charakteristika – Městský úřad Uničov .....	70
4.3. Městský úřad Litovel.....	70
4.3.1. Základní informace – Litovel .....	70
4.3.2. Charakteristika – Městský úřad Litovel.....	71
4.4. Cíl výzkumu .....	71
4.5. Výzkumné otázky .....	72
4.6. Charakteristika výzkumného souboru .....	72
4.7. Metody sběru dat .....	72
4.7.1. Definice dotazníku.....	72
4.8. Statistika dotazníku .....	74
<b>5. VÝSLEDKY VÝZKUMU.....</b>	<b>76</b>
5.1. Interpretace výsledků z dotazníkového šetření.....	76
5.2. Vyhodnocení výzkumných otázek.....	90
5.3. Vyhodnocení výsledků v programu Statistica.....	93
<b>DISKUSE .....</b>	<b>95</b>
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>99</b>
<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>	<b>101</b>
<b>SEZNAM GRAFŮ.....</b>	<b>106</b>
<b>SEZNAM OBRÁZKŮ.....</b>	<b>107</b>
<b>PŘÍLOHA 1 - DOTAZNÍK .....</b>	<b>108</b>
<b>PŘÍLOHA 2 – PLATOVÉ TŘÍDY .....</b>	<b>112</b>

## ÚVOD

Motivace a systém odměňování úředníků na městských úřadech je téma, které nás bude v této diplomové práci zajímat. Motivace je v životě jedince něco velmi důležitého, je to hnací síla, která jej žene kupředu. Každého z nás motivuje v životě něco jiného. Co pro Vás znamená slovo motivace? Co je Vaše hnací síla? Pro někoho jsou motivací peníze, pro jiného například rodina, přátelé a další jiné prvky. Každý si najde odpověď sám u sebe. Nás v této diplomové práci bude zajímat především motivace pracovníků, tedy nebudeme se věnovat přímo motivaci v osobním životě a jak ji najít, ale podíváme se na motivaci spíše z pohledu zaměstnanců, ale také zaměstnavatelů. Motivovaný pracovník je sen každého zaměstnavatele. Ve chvíli, kdy je zaměstnanec správně motivovaný, vykonává svoji práci svědomitě a chce se zlepšovat. Podobný princip platí i u odměňování, které je v zaměstnání také důležité. Správně nastavený systém odměňování motivuje zaměstnance k setrvání v zaměstnání a podporuje jejich loajalnost o organizaci.

Cílem diplomové práce bude popsat motivaci a systém odměňování úředníků na městských úřadech. Diplomová práce bude rozdělena na dvě části – teoretickou část a praktickou část. Teoretická část bude mít tři hlavní kapitoly. *První kapitola* se bude zabývat motivací. Nejprve si představíme, co to vlastně motivace je a co tento pojem znamená. Dále se zaměříme na motivační faktory, pracovní motivaci a spokojenost pracovníků. Na závěr první kapitoly zmíníme témata, která budou užitečná spíše pro zaměstnavatele či personalisty, jelikož se zaměřují na komunikaci s pracovníky a na nástroje, které jsou vhodné pro jejich motivaci a rozvoj. *Druhá kapitola* teoretické části se bude zabývat odměňováním. Na úvod si vysvětlíme, co to odměňování je a jak funguje. Dále se za pomoci zákona



podíváme na rozdíl mezi platem a mzdou. Vzhledem k tomu, že se zaměříme na státní správu, představíme si mzdové formy. V další části nás bude čekat téma zaměstnaneckých benefitů. *Třetí kapitola* teoretické části se zaměří na úředníky. Podíváme se na veřejnou a státní správu, vysvětlíme si, kdo to úředník je a kde pracuje. Vzhledem k tomu, že se budeme zabývat úředníky na městských úřadech, budeme jednu podkapitolu věnovat práce městským/obecním úřadům a jejich funkcím. Na závěr se podíváme na generace, které se nám aktuálně potkávají na trhu práce. Empirická část diplomové práce bude navazovat na teoretickou část, konkrétně bude obsahovat dvě kapitoly – čtvrtou a pátou. *Čtvrtá kapitola* diplomové práce bude popisovat vlastní výzkumné šetření, které spadá do empirické části práce. V této kapitole představíme jednotlivé vybrané městské úřady. Představíme si město, ve kterém se městský úřad nachází a u konkrétního městského úřadu si vypíšeme jednotlivé odbory, které se na úřadu nachází. Dále nás bude čekat charakteristika výběrového souboru, cíl výzkumu, výzkumné otázky a metoda výzkumu. Následně si zvolenou metodu pro výzkum definujeme dle vhodně zvolené literatury. *V páté kapitole* se podíváme na výsledky výzkumného šetření. Ukážeme si jednotlivé otázky dotazníku a popíšeme odpovědi respondentů. Poté se přesuneme k vyhodnocení výzkumných otázek a zodpovíme je. Popíšeme i výsledky z programu Statistica.

Téma motivace a odměňování jsem si zvolila z několika důvodů. Motivace a odměňování zaměstnanců spadá do oblasti personalistiky, která je jedním z možných oborů uplatnění po studiu andragogiky. Tato témata беру jako možnost rozšíření svých dosavadních znalostí a jejich případné uplatnění v praxi po studiu.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

# 1. MOTIVACE

V této kapitole nás bude zajímat téma motivace. Nejprve se podíváme na samotný pojem motivace a co vlastně motivace znamená. Vymezíme si tři dimenze, ve kterých motivace působí. Dále se podíváme na motivačních faktory, která jsou velmi důležitá. Zde si představíme tři teoretiky a jejich vymezení motivace a motivačních faktorů. Vysvětlíme si rozdíl mezi vnitřními a vnějšími motivačními faktory. V další části si vysvětlíme pojem pracovní motivace a rozlišíme hlavní dva typy. Následovat bude pracovní spokojenost, kde si představíme nástroje pro zjišťování pracovní spokojenosti, skutečnosti, které pracovní spokojenost ovlivňují a na závěr se podíváme na výzkum spokojenost, provedený Centrem pro výzkum veřejného mínění. V následující podkapitole si ukážeme některé taktiky pro komunikaci s pracovníky. Na závěr kapitoly představíme nástroj pro rozvoj a motivaci pracovníků. Zaměříme se především na metody, které může využít vedoucí pracovník.

## 1.1. Pojem motivace

„Motivace je síla, která aktivuje, směřuje a udržuje chování. (...) Pojem „motivace“ pochází z latinského slova vyjadřujícího pohyb (*movere*). Motiv je důvod něco udělat. Motivace vyjadřuje sílu a směr chování a zahrnuje faktory, které ovlivňují lidi, aby se chovali určitým způsobem. (...) Pojem „motivace“ může vyjadřovat cíle, které si lidé stanovili, způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i způsob, jakým se ostatní snaží změnit jejich chování.“ (Armstrong, Taylor, 2015, s. 217-218)

Motiv můžeme obecně definovat jako pohnutku nebo důvod lidské aktivity. Motiv můžeme v různých teoriích chápat jako potřebu, hnací sílu, zájem, touhu či instinkt. Zdrojem motivů jsou podněty vnitřní nebo vnější.

Motivy jsou často hierarchicky seřazovány a často souvisí s potřebami. (Dvořáková a kol., 2004, s. 51)

Motivace působí současně ve třech rovinách, dimenzích.

1. **Dimenze směru** – tato dimenze člověka a jeho činnost zaměřuje, orientuje. Setkáváme se zde s výroky typu: chci to; toužím po tom; rád bych to; nezajímá mne to.
2. **Dimenze intenzity** – intenzita motivace; energie, kterou činnosti dáváme; úsilí o dosažení cíle. Výrazy, které zde používáme mohou být: chci; velmi toužím; docela bych chtěla.
3. **Dimenze stálosti (vytrvalosti)** – míra schopnosti jedince překonávat vnitřní či vnější překážky. Pokud je člověk motivovaný ve své činnosti, znamená to, že má vysokou vytrvalost a v podstatě se nijak nemění jeho intenzita i ve chvíli, kdy se setká s nějakou překážkou či neúspěchem. (Bedrnová, Nový, 2002, s.241-242)

## 1.2. Motivační faktory

Motivace pracovníků spadá mezi hlavní úkoly vedoucích pracovníků. Pracovník, který je motivovaný, pracuje usilovněji a dopouští se méně chyb při výkonu své práce. Jako vedoucí pracovníci musíme pochopit, jaké okolnosti k motivaci přispívají, ale také, jaké jí brání. Tyto okolnosti můžeme souhrnně nazvat motivačními faktory. Motivační faktory buď uspokojují lidské potřeby anebo v jejich uspokojování naopak brání. (Urban, 2017, s. 12)

### 1.2.1. Hierarchie potřeb podle Abrahama Harolda Maslowa

Americký psycholog Abraham Maslow sestavil jeden z nejvíce používaných modelů pracovní motivace. Jeho model je založen na tom, že potřeby, které práce uspokojuje, mají hierarchickou povahu, což znamená, že jsou uspokojovány postupně. Můžeme tedy říci, že potřeby, které jsou

hierarchicky vyšší působí především proto, že jsou již uspokojeny potřeby hierarchicky nižší.

Maslowova pyramida potřeb se skládá z pěti potřeb, jsou to:

- Potřeby fyziologické – přežití. Tyto potřeby uspokojuje především mzda za práci.
- Potřeby jistoty, bezpečí a zdraví – zde rozhoduje o uspokojení potřeb prostředí pracoviště a také pracovní podmínky.
- Potřeby sociální – přátelství, sounáležitost, společenské přijetí. Zde řadíme například sociální kontakty, atmosféra na pracovišti apod.
- Potřeby uznání – ocenění, sebeúcta, prestiž, respekt atd. Někdy tyto potřeby označujeme jako potřeby vlastního ega. Pokud jsou tyto potřeby uspokojeny, zvyšují vlastní sebevědomí či sebehodnocení.
- Potřeby seberealizace – potřeba rozvíjet se, získávat nové zkušenosti, být kreativní při práci apod. (Urban, 2017, s. 12-13)



Obrázek č. 1 – Maslowova pyramida potřeb

„Z Maslowovy teorie plyne, že pracovní motivaci ovlivňují především potřeby neuspokojené. „Uspokojená potřeba přestává motivovat“ tvrdil A. Maslow. Neplatí to však podle něj pro hierarchicky nejvyšší potřebu

seberealizace, která na rozdíl od potřeb „nižších“ nemůže být nikdy zcela naplněna. Uspokojováním může dokonce nabývat na síle.“ (Urban, 2017, s. 13)

### 1.2.2. Herzbergova dvoufaktorová teorie

Herzberg stanovil skupinu faktorů, které se týkají osobnosti a jsou nazývány motivátory nebo satisfaktory. Druhá skupina faktorů se vztahuje k vnějším podmínkám práce a označuje se jako hygienické vlivy nebo dissatisfaktory či frustrátory.

- Motivátory s pozitivním účinkem jsou takové faktory, které působí na spokojenost pracovníků. Řadíme sem například úspěšný výkon, možnost postupu, odpovědnost či vyslovené uznání.
- Motivátory s negativním účinkem jsou faktory působící nespokojenost. Patří sem neúspěšný výkon, nudná práce, nedostatek uznání či nedostatek příležitostí k seberealizaci.
- Mezi frustrátory s pozitivním účinkem, což jsou faktory neovlivňující spokojenost, řadíme například jistotu pracovního místa, plat či vysoký status.
- Frustrátory s negativním účinkem jsou ty faktory, které působí nespokojenost. Mezi tyto frustrátory patří například nejistota pracovního místa, špatné pracovní podmínky či nízký status.

Herzberg tvrdí, že u motivátorů jde o člověka, konkrétněji o jeho seberealizaci a jeho růst. U frustrátorů můžeme mluvit o vyhnutí se strastem. Herzbergova teorie měla úspěch, částečně i proto, že je poměrně v souladu s uznávanými myšlenkami již zmíněného Abrahama Maslowa. Kritici Herzbergovy teorie vytýkají to, že se nikdy nepokusil změřit vztah mezi spokojeností a výkonem a že neexistuje žádný důkaz k tomu, že by motivátory opravdu zlepšovaly produktivitu. (Kociánová, 2010, s.30)

### 1.2.3. Alderferova teorie ERG

Teorie se zaměřuje na tři kategorie potřeb:

1. Existenční potřeby (Existency)
2. Vztahové potřeby (Relatedness)
3. Růstové potřeby (Growth)

Do existenčních potřeb můžeme například zařadit plat, pracovní podmínky nebo zaměstnanecké výhody. K uspokojení vztahových potřeb dochází především díky sdílení a vzájemnosti. Patří sem mimo jiné i pochopení či vliv. Aby byly uspokojeny růstové potřeby musíme mít příležitosti k růstu. Teorie ERG se zaměřuje na subjektivní stavy uspokojeny a přání. Jsou zde důležité události mezi lidmi a jejich prostředím. (Kociánová, 2010, s. 28-29)

### 1.2.4. Vnitřní a vnější faktory motivace

#### **Vnitřní faktory motivace**

Mezi vnitřní faktory řadíme například: samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky, společenský význam, smysl atd. Samostatnost zde znamená potřebu řídit svou činnost. Neznamená to, že pracovníkům dáme úplnou volnost a možnost rozhodovat o všem, ale může to znamenat, že jim dáme větší samostatnost při rozhodování jednotlivých kroků jejich práce a postupně takto činnosti delegujeme jejich směrem. V průběhu nezapomínáme na zpětnou vazbu a pokud dosáhnou samostatnosti, snažíme se do jejich práce příliš nezasahovat. Pracovníci dále chtějí své schopnosti rozvíjet a zdokonalovat se. S tímto se také pojí viditelné výsledky práce, jelikož lidé chtějí za svou práci mít a vidět konkrétní výsledky. Díky zvyšování jejich schopností a viditelných výsledků práce se zvedá jejich sebevědomí a sebedůvěra. Poslední vnitřní motivační faktor je potřeba vykonávat práci,

kteřá má význam a nějaký širší společenský význam. Pokud si zaměstnanec není jistý, jaký je význam jeho práce, je potřeba mu tento smysl připomenout, zdůraznit, jak je právě jejich práce pro zákazníky důležitá či potřebná.

### **Vnější faktory motivace**

Zde můžeme řadit to, co zaměstnanec za svoji práci získá. Jedná se především o finanční odměnu jako je mzda, prémie, bonusy apod. Mezi vnější faktory řadíme i zvýšenou naději na povýšení či zvýšení mzdy v budoucnu. Patří sem i různé pochvaly, uznání, ale i prestiž, která je se zaměstnáním spojena. (Urban, 2017, s.14-16)

### **1.3.Pracovní motivace**

Od poloviny 60.let 20. století se začíná prosazovat nový přístup k problematice pracovní motivace. Nový přístup se zaměřil na vymezení procesů, které jsou základem pracovní motivace. Dřívější teorie se zaměřovali na identifikaci faktorů, které jsou spojeny s motivací v relativně statickém prostředí. Procesní teorie se zaměřuje na pracovní motivaci z hlediska tzv. dynamické perspektivy a hledá příčinné souvislosti, vazby v čase a událostech, které se vztahují k lidskému chování na pracovišti. Teorie vytvořené koncem 60. let 20. století a začátkem 70. let 20. století nazýváme jakýmsi „zlatým věkem“ teorií pracovní motivace. Nikdy předtím nebylo dosaženo takového pokroku při vysvětlování motivace k práci. (Steers, Mowday, Shapiro, 2004, s. 381-382)

Málokdy člověku položíme otázku, proč pracuje nebo co ho k jeho práci motivuje. Spíše než to, nás zajímá, proč jedinec právě dělá to či ono. Okolnosti, proč vůbec pracují, nás zajímají velmi málo. Nicméně pracovní motivaci bychom měli průběžně věnovat zvýšenou pozornost. (Bedrnová, Nový, 2002, s. 262-263)



„Motivací k práci (pracovní motivací) rozumíme ten aspekt motivace lidského jednání, který je spojen s výkonem pracovní činnosti. (...) Pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu pracovní ochoty.“ (Bedrnová, Nový, 2002, s. 262)

Rozlišujeme **dva typy pracovní motivace**:

- ✓ Motivace **intrinsická** (souvisí s prací samou)
- ✓ Motivace **extrinsická** („leží“ mimo vlastní práci)

Mezi hlavní intrinsické motivy patří:

- Potřeba činnosti vůbec
- Potřeba výkonu
- Touha po moci
- Potřeba kontaktu s druhými lidmi
- Potřeba smyslu života a seberealizace

Mezi hlavní extrinsické motivy patří:

- Potřeba peněz
- Potřeba jistoty
- Potřeba sounáležitosti
- Potřeba sociálních kontaktů
- Potřeba potvrzení vlastní důležitosti (Bedrnová, Nový, 2002, s. 262-263)

„Řídící pracovník užívá několik typů činností: organizační, rozhodovací, hodnotící (evaluační) a další. Jedním z těchto typů činností řídicích pracovníků, užívaných v řízení sociálních systémů hospodářských organizací, typu, který je velmi specifický, je *motivování pracovníků*. V tomto smyslu se též hovoří o řízení pracovní motivace jako o specifické složce

psychologie řízení, uskutečňované v hospodářských organizacích. Pracovní činnosti subjektu je, tak říkajíc, zevnitř regulována jeho psychikou, jejíž složkou je motivace.“ (Nakonečný, 1992, s. 12)

Teorie motivace může být pro manažery velice užitečná, protože mohou odhadnout, jak budou jeho podřízení jednat v situacích při působení motivačních podnětů nebo bez nich. Umění motivovat znamená vytvořit si zájem u svých podřízených. Motivace by měla být pozitivní, ale i negativní. Manažer by měl používat „jak cukr, tak bič.“ Negativní motivace může v zaměstnanci vyvolat například obavu před snížením platu, obavu z horšího pracovního zařazení apod. Zaměstnanec, který je motivován, pracuje lépe. Teorie motivace neposkytují univerzální postup, vždy jde o konkrétního zaměstnance a jemu uzpůsobený způsob motivace. (Vodáček, Vodáčková, 2009, s. 123-124)

„Z personálních činností zařazujeme do motivačního systému kromě hodnocení ještě odměňování a rozvoj a vzdělávání. Všechny tyto personální činnosti mohou být provázány kompetenčním modelem. Hodnocení zaujímá v této triádě centrální pozici, protože má výstupy do odměňování i rozvoje.“ (Hroník, 2006, s. 17)

## 1.4 Pracovní spokojenost

Pracovní spokojenost můžeme chápat jako spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami. Pracovní spokojenost může být vnější a vnitřní. Vnější spokojenost se pojí s vnějšími podmínkami práce a vnitřní spokojenost znamená uspokojení z práce. Pokud máme dobře nastavené pracovní podmínky, zvyšujeme také pozitivní vztah zaměstnanců k práci, ale i jejich ochotu k práci. (Pauknerová, 2012, s. 178-180)

### 1.4.1. Nástroje pro zjišťování pracovní spokojenost

Přístupy k měření pracovní spokojenosti můžeme dělit ze dvou hledisek. Jako první je měření přímé a nepřímé. Přímé měření znamená, že máme přímé odpovědi respondentů na otázky. V nepřímém měření vycházíme v podstatě z přímého měření, ale využíváme různé vážené indexy či diskrepanční skoré apod. Druhé hledisko je měření specifikované a měření nespécifické. V nespécifickém měření měříme celkovou pracovní spokojenost bez ohledu na obsah a ve specifikovaném měření respondent odpovídá na hodnocení různých aspektů pracovního života. (Suchanec, Ďásek, 2019, s. 108)

V organizacích u nás i v zahraničí se ke zjišťování úrovně pracovní spokojenost používá *job description index* tzv. JDI. *Job description index* sleduje následujících pět aspektů: mzda, možnost postupu, nadřizený, práce samostatná a spolupracovníci. Pro české podmínky byl ještě doplněn o péči podniku o pracovníky, organizace práce a fyzické podmínky práce. Dále ke zjištění pracovní spokojenosti můžeme využít *dotazníky či řízené rozhovory*. Prostřednictvím těchto nástrojů zaměstnanci na škále vyjadřují míru své spokojenost s dílčími aspekty práce, například méně výraznou či velmi výraznou nespokojenost. Abychom od pracovníků obdrželi vyhraněně pozitivní/negativní dopovědi, ukázala se jako nejvhodnější pro použití při výzkumu *čtyřstupňová škála*. Čtyřstupňová škála zamezuje odpovědím typu „ani spokojenost, ani nespokojenost“, kterou rádi respondenti volí. Pokud ale zjišťujeme pracovní spokojenost je důležité znát přesné odpovědi, abychom měli možnost ověřit trend spokojenosti či nespokojenosti v určitém podniku. Při zjišťování nejproblematictějších oblastí podniku můžeme využít metodický postup *souběžného sledování důležitosti* dílčích faktorů, které souvisí s prací a *spojenosti* s nimi. (Pauknerová, 2012, s.180)

## 1.4.2. Skutečnosti ovlivňující pracovní spokojenost

Nejčastěji se jedná o:

- ✓ **Obsah a charakter práce**
- ✓ **Mzdové ohodnocení**
- ✓ **Pracovní perspektivy**
- ✓ **Vedoucí pracovník**
- ✓ **Spolupracovníci**
- ✓ **Organizace práce**
- ✓ **Fyzické podmínky práce**
- ✓ **Úroveň péče o zaměstnance.**

### **Obsah a charakter práce**

U pracovních pozic, kde je větší prostor pro tvůrčí uplatnění či seberealizaci, vidíme větší spokojenost či spíše spokojenost. Mezi tyto profese patří tvůrčí či manažerské profese. V profesích, které jsou méně atraktivní, monotónní či velmi těžké dochází k pracovní nespokojenosti s obsahem a charakterem práce.

### **Mzdové ohodnocení**

Zde často nehraje velkou roli výše mzdy, nýbrž mzdové relace mezi spolupracovníky.

### **Vedoucí pracovník**

Vedoucí pracovník stylem své řídicí práce a svojí autoritou ovlivňuje spokojenost zaměstnanců poměrně ve značné míře.

### **Spolupracovníci**

Práce má sama o sobě společenský charakter, lidé ji často nevykonávají sami a dostávají se do spolupráce s jinými lidmi. Z tohoto důvodu jsou

spolupracovníci významným faktorem, který ovlivňuje pracovní spokojenost/nespokojenost.

### **Fyzické podmínky práce**

Pokud máme v podniku nepříznivé či až škodlivé prostředí, pracovní spokojenost klesá a hovoříme o nespokojenosti. I kancelářské práce mají svá úskalí a můžeme se zde setkávat s pracovní nespokojeností, kde například stačí špatné uspořádání nebo nízká úroveň úklidu pracovního prostoru.

### **Úroveň péče o zaměstnance**

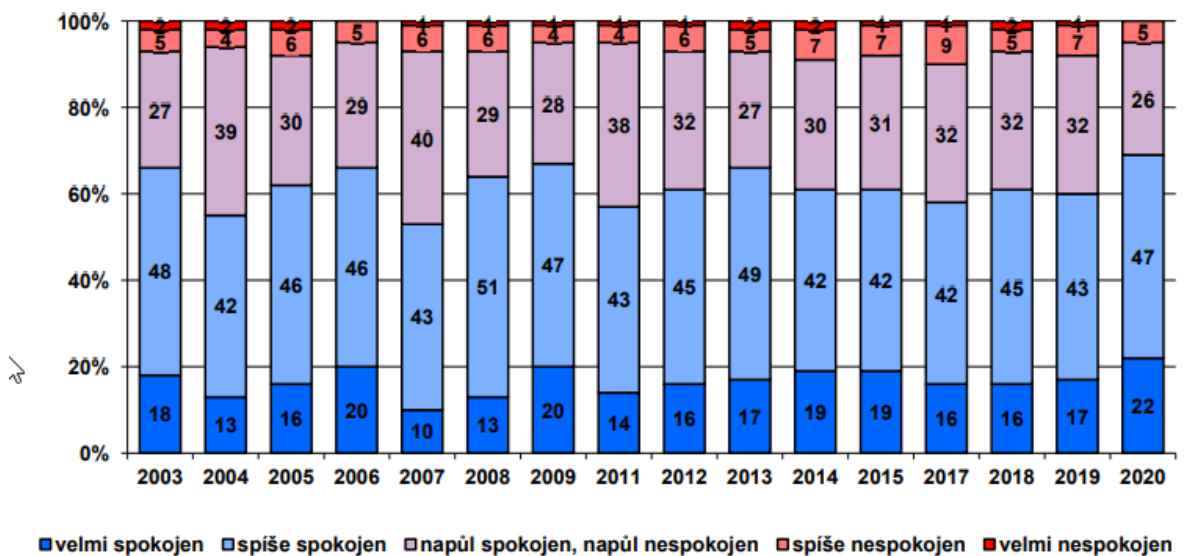
Zde záleží na konkrétní organizaci a situaci. Zaměstnavatel může poskytovat například různé příspěvky (na penzijní připojištění, zdravotní péče atd), možnost stravenek, možnost přechodného ubytování zaměstnanců apod. V organizaci je nutné sledovat úroveň spokojenosti a její vývoj a včas reagovat. Pokud budeme efektivně provádět výzkum spokojenosti, přispějeme tak k pozitivnímu vlivu na zaměstnance a jejich loajalitu, důvěru a stabilitu v podniku. (Pauknerová, 2012, s. 181-184)

#### **1.4.3. Výzkum spokojenosti 2020**

Podle nejaktuálnějšího výzkumu z roku 2020, je 69 % pracujících v České republice se svým zaměstnáním spokojeno. Výzkum provedlo Centrum pro výzkum veřejného mínění. Šetření proběhlo v červenci 2020 a zkoumalo postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání. Pracující dostávali otázky zaměřené na spokojenost se zaměstnáním, subjektivní hodnocení přiměřenosti výše jejich příjmu a vnímání atmosféry na pracovišti. Jak již bylo uvedeno na začátku, 69 % pracujících v České republice je spokojeno se svým zaměstnáním, což je nejlepší výsledek od roku 2003, kdy se tato otázka začala pracujícím pokládat. V grafu můžeme vidět, že 22 % je „velmi spokojena“ a 47 % se cítí být „spíše spokojena“. Pokud si to srovnáváme s rokem 2009,

pozorujeme nárůst spokojených o 9 %. Podíl těch, kteří by byli vysloveně nespokojeni je dlouhodobě poměrně nízký a nepřesahuje úroveň jedné desetiny. Nejvyšší spokojenost sledujeme u podnikatelů či živnostníků, naopak nejvíce nespokojená skupina jsou nekvalifikovaní dělníci. U nedělnických profesí (např. úředníci) pozorujeme spokojenost 67 %, kdy 15 % se cítí „velmi spokojen“ a zbylých 52 % uvádí „spíše spokojen“.

**Graf 1: Spokojenost se zaměstnáním či prací (v %)<sup>1</sup>**



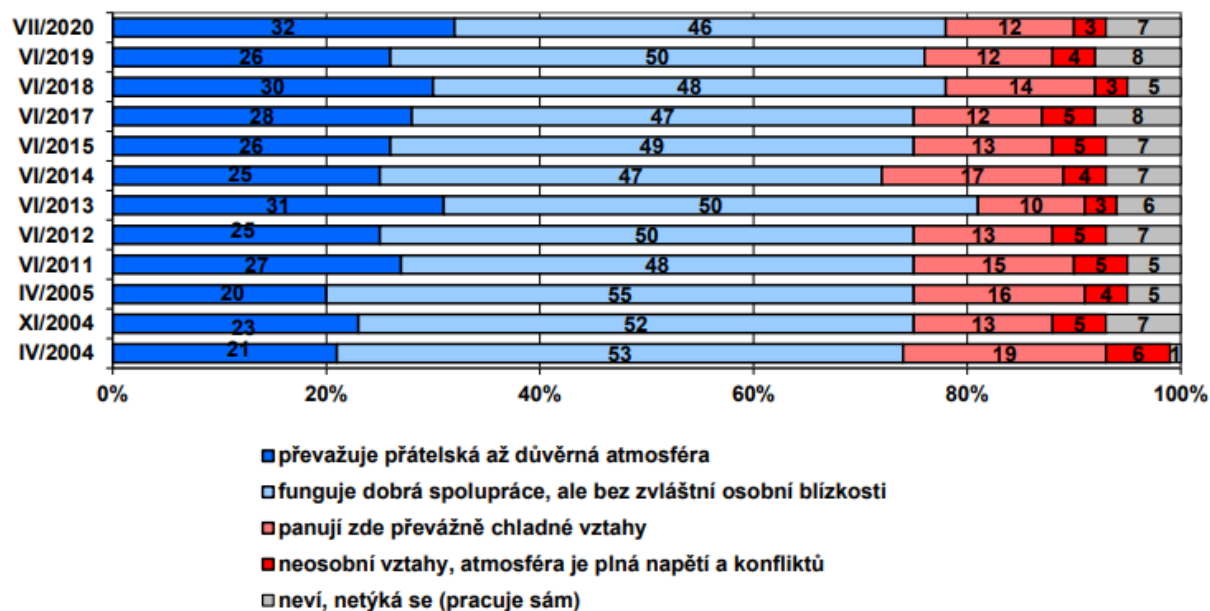
Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR, Naše společnost 18. 7. – 29. 7. 2020, 563 ekonomicky aktivních respondentů starších 15 let, osobní rozhovor.

*Obrázek č.2 – Spokojenost se zaměstnáním (CVVM)*

Jak již víme z teorie výše, vztahy na pracovišti jsou nedílnou součástí, která se odráží ve spokojenosti/nespokojenosti na pracovišti. Vnímání vztahů na pracovišti zkoumalo i červencové šetření. V grafu můžeme číst, že 78 % pracujících hodnotí vztahy na pracovišti kladně. Přátelskou až důvěrnou atmosféru na pracovišti vnímá 32 % dotázaných. Fungování dobré spolupráce potvrzuje 46 % pracujících. Chladné vztahy na pracovišti pociťuje 12 % dotázaných. (Spurný, CVVM, 2020, s. 1-3). „Vztahy na pracovišti lépe hodnotí vyšší odborníci a vedoucí pracovníci, naopak lidé se základním vzděláním, příp. vyučení hodnotí vztahy na pracovišti častěji negativně. Muži a ženy se v hodnocení vztahů na svém pracovišti výrazněji neliší, stejně tak

nebyly nalezeny rozdíly mezi různými věkovými kategoriemi.“  
(Spurný, CVVM, 2020, s. 3)

**Graf 2: Vnímání vztahů na pracovišti (v %)<sup>2</sup>**



Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR, Naše společnost 18. 7. – 29. 7. 2020, 563 ekonomicky aktivních respondentů starších 15 let, osobní rozhovor.

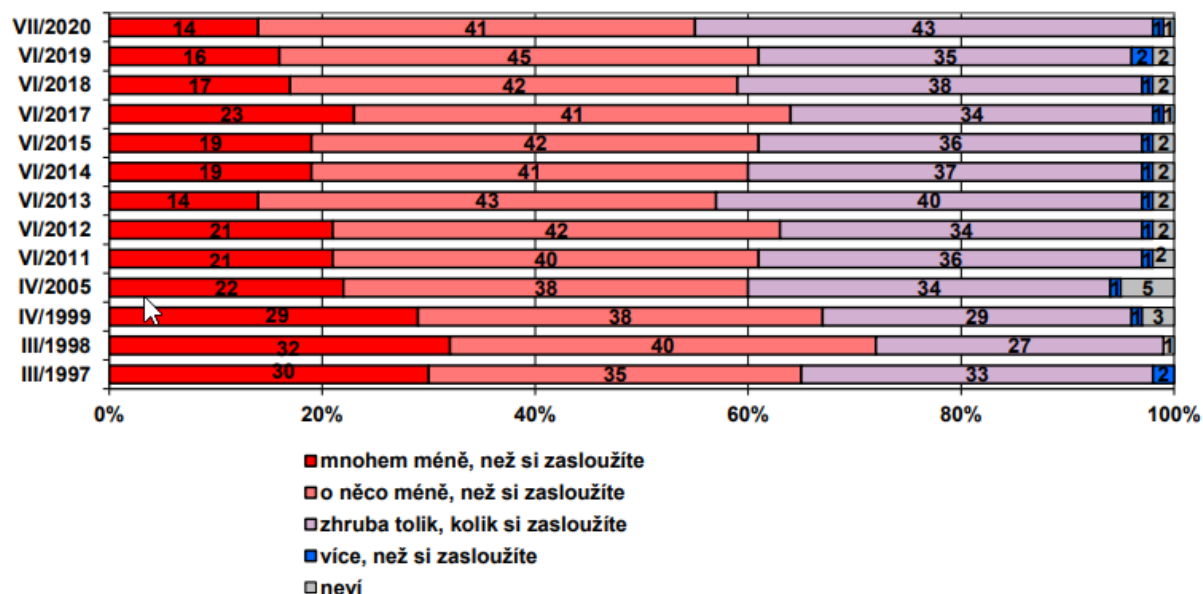
*Obrázek č. 3 – Vnímání vztahů na pracovišti (CVVM)*

Přiměřenost finančního ohodnocení za práci je další aspekt, které šetření zjišťovalo. Z grafu pozorujeme, že 55 % pracujících uvádí, že jejich měsíční příjem je menší, než by si zasloužili. Dále vidíme, že 43 % ekonomicky aktivních, je přesvědčeno o přiměřenosti finančního ohodnocení. Pouze jedno procento pracujících udává, že dostává více, než si zaslouží. V dlouhodobém srovnání, můžeme sledovat několik trendů. (Spurný, 2020, s. 4)

„V letech 1997, 1998 a 1999 byla nejvyšší nespokojenost s platovým ohodnocením za celé sledované období, nespokojených se svým příjmovým ohodnocením bylo tehdy 68 % (jedná se o průměrnou hodnotu za všechny tři roky dohromady), v dalších třech vlnách v letech 2005, 2011, 2012 nespokojenost poklesla na úroveň mírně nad 60 %, v následujícím roce 2013 dosáhla nejnižší hodnoty za celé sledované období 57 %, a poté se vrátila opět k hodnotám kolem 60 % pouze s výjimkou roku 2017, kdy byla o něco vyšší

(64 %) a v aktuálním měření se dostala na vůbec nejnižší hodnotu (55 %) za všechny sledovaná období.“

**Graf 3: Když posoudíte Váš měsíční příjem, jak jste zaplacen? (v %)<sup>3</sup>**



Zdroj: CVVM SOÚ AV ČR, Naše společnost 18. 7. – 29. 7. 2020, 563 ekonomicky aktivních respondentů starších 15 let, osobní rozhovor.

Obrázek č.4 – Měsíční příjem (CVVM)

## 1.5. Komunikace s pracovníky

Úspěšná komunikace je základem lidského jednání, a to platí stejně i pro pracoviště. Komunikace samotná si procházela jistým historickým vývoje. Pokud se podíváme do minulého století, tak v 60.létech převažovala komunikace nátlaku na druhého člověka, důležitého bylo prosazení svého a nenechat se manipulovat. V 70.letech pozorujeme určitý vývoj a obracíme se ke komunikaci, která se zaměřuje na naslouchání, respektování ostatních a jejich názorů. Také se dostává do popředí empatie, která se vyznačuje vcítěním se do druhého, do jeho potřeb a pocitů. Vzájemná úcta a uznání funguje na pracovišti a v týmu lépe, než prosazování osobních zájmů a používání ostrých loktů. Pokud chceme dosáhnout nějakých změn v chování na pracovišti, lze použít různé taktiky:



1. **Taktika harmonie v komunikaci** – U této taktiky nám jde o to, abychom během komunikace souzněli s komunikačním partnerem. To znamená, že pokud máme partnera, který je rychlý, aktivní, mluví rychle a tak dále, pokusím se přizpůsobit jeho stylu a také zvýším tempo. Naopak pokud máme partnera, který mluví pomalu, budeme úspěšní, pokud také zvolíme pomalejší způsob řeči. V situaci, kdy budeme komunikovat s člověkem, který má rád racionalitu, použijeme v komunikaci fakta a logické argumenty. Ve chvíli, kdy komunikuje s člověkem emočně založeným, budeme se spíše soustředit na jeho pocity a respektovat je.
2. **Taktika převzetí způsobu argumentace** – Předchozí taktika se zaměřovala na souznění s komunikačním partnerem, kdežto taktika převzetí způsobu argumentace je spíše o přijetí systému uvažování komunikačního partnera. Je důležité klást partnerovi neustále otázky, které směřují k tomu, aby nám vysvětlil svoji kritiku. Pokud mu budeme pokládat otázky, vyvolá to v něm dojem ochoty spolupracovat. Tím, že musí přemýšlet nad otázkami, se v něm potlačuje hněv, a nakonec jsme schopni jej dovést ke konstruktivní diskusi.
3. **Taktika protiargumentu** – V této taktice naopak neustupujeme a zakládáme si na důsledném oponování názoru partnera. Můžeme zde využít asertivní techniku, která se nazývá tzv. *pokažená gramofonová deska*. Pokažená gramofonová deska znamená, že zkrátka znovu a znovu opakujeme svůj názor. Můžeme měnit slova, nicméně pokračujeme v opakování do té doby, dokud nedosáhneme svého.
4. **Taktika nátlaku** – Taktiku nátlaku nevolíme úplně často, jelikož se jedná o poměrně agresivní techniku, která může přerůst až do vydírání. Nátlak tak volíme až v situacích, kdy dojdou veškeré ostatní prostředky. Jako příklad můžeme uvést kolegu, který si neustále něco

půjčuje ze skřínky a nikdy nic nevrátí a jednoho dne zkrátka skřínku zamkneme a řekneme, že klíč dostane zpět, až vrátí všechno zpátky. Pokud nadřízený neustále stupňuje své požadavky a my už nejsme schopni je plnit, řekneme nadřízenému, že jsme si našli atraktivnější zaměstnání. Tato taktiku nátlaku může být úspěšná, ale vždy musíme počítat s jistým rizikem.

5. **Taktika obchodování** – Taktika obchodování znamená vzájemnou výměnu, tzv. něco za něco. Například se nás kolegyně zastane v důležité chvíli na poradě, tak může tím pádem očekávat, že se ji podpoříme nazpět v jiné situaci, kdy to bude potřeba. Pokud bude chtít zaměstnavatel získat kvalitního pracovníka na své pracoviště, bude například muset přistoupit na některé jeho nadstandardní požadavky. (Bělohlávek, 2016, s. 14-15)

Úspěšná komunikace vychází z toho, že známe svoji stranu hřiště, ale zároveň jsme schopni respektovat to, že hřiště má i druhou polovinu a ta může vypadat zcela odlišně od té naší. Každý z nás vnímá svět jinými očima a je to tak naprosto v pořádku a přirozené. Nemůžeme se zlobit za to, že někdo jiný přemýšlí jinak než my. Základ úspěšné mezilidské komunikace tvoří čtyři klíčové schopnosti: mluvit pravdu, rozumět sobě, rozumět ostatním a respektovat ostatní. Rozumět sobě znamená, dostat do souladu naše tělo a náš hlas. Naše tělo za nás často mluví pravdu a protějšek tomuto neverbálnímu sdělení uvěří. Musíme se naučit rozumět sami sobě a našim pocitům. Pokud věříme tomu, co říkáme a jsme s tím v souladu, zvyšujeme tak naši celkovou důvěryhodnost. Pokud mluvíme pravdu a říkáme to co si myslíme, nemusíme se obávat rozporů v našich sděleních. Abychom porozuměli ostatním, musíme se naučit naslouchat. Naslouchání a empatie jsou také velmi důležité prvky pro manažery. Manažer by měl umět naslouchat svým podřízeným a znát jejich názory a pocity. Také si uvědomí,

jak daný člověk komunikuje a může pak v komunikaci zvolit takový jazyk, který je danému zaměstnanci blízký a rozumí mu. Respektování ostatní znamená, že jsme ochotni akceptovat jiný pohled na svět, než je ten náš, což nám může často otevřít nové obzory. Pokud se na věci podíváme i z jiného úhlu, můžeme přijít na spoustu nových věcí, objevů. Akceptování jiného pohledu na svět neznamena, že s tím souhlasíme, nýbrž že jsme schopni přijmout i jiný názor, než je náš a respektujeme existenci odlišných názorů a uznáváme jejich legitimitu. (Plamínek, 2000, s. 93-95)

## 1.6. Nástroje pro osobní rozvoj a motivaci

Na pracovišti se můžeme setkat s tím, že budeme mít pracovníky, jejichž slabší osobnostní stránky mohou snižovat efektivnost našeho řízení. V této chvíli bychom měli začít přemýšlet nad možnostmi jejich osobního rozvoje, kdy bude cílem usměrnit jejich práci a chování v pozitivním slova smyslu. Vedoucí pracovník může použít v takovém případě různé intervence, které pomohou pro osobní rozvoj jeho podřízených. Může využít například:

- a) **Vzdělávání a trénink** – Vzdělávání a trénink bývá většinou jedno z prvních řešení, které nadřízený zvolí. Výsledný efekt je však vždy silně závislý na kvalitě kurzu, ale i na samotném pracovníkovi. Záleží na tom, jak zaměstnanec kurz přijme a jaké mu věnovat úsilí a následné odhodlání uvést do praxe to, co si na kurzu osvojil. Nejčastěji hovoříme o kurzech zaměřených na informační technologie, jazykové znalosti, odborné dovednosti či měkké dovednosti (např. komunikace, time management atd.).
- b) **Koučování** – Koučování patří mezi velmi účinné rozvojové intervence. Koučování spočívá v intenzivní práci jedince

s osobním koučem. Koučem může být profesionální konzultant, nadřízený či pověřený spolupracovník. Velkou výhodou koučování je to, že se zaměřujeme na konkrétní problémy konkrétního jedince. Můžeme řešit problémy týkající se komunikace, manažerského rozhodování či organizace práce. V tomto se liší koučink od trénování, kdy při tréninku se zaměřujeme na celou skupinu, ale v koučinku řešíme jedince. Nevýhoda koučinku může být finanční a časová náročnost.

- c) **Stínování** – Stínování neboli tzv. shadowing spočívá v tom, že méně zkušený pracovník získává praktické zkušenosti od svých zkušenějších kolegů. Tuto metodu tedy volíme u méně zkušených či začínajících pracovníků. Méně zkušený pracovník tedy sleduje jako stín veškeré aktivity svého „vzoru“. Chodí s ním na porady, spolupracuje na přípravě projektů a celkově zkrátka sleduje jeho práci. Po každé takové akci se stínovaný a stínující sejdou na konzultaci a projdou jednotlivé situace a důvody zvolených postupů.
- d) **Delegování** – Delegování využívá nadřízený v situaci, kdy si potřebuje uvolnit prostor pro důležitější práci, a tak deleguje některé své činnosti na někoho jiného. Delegování tedy znamená přenesení nějaké agendy či procesu na podřízeného. Pro podřízeného může být delegování jakýmsi testem, jak zvládá další, mnohdy náročnější práci či postupy. Pro delegování většinou volíme postupy, které jsou operativní, opakované. Delegování může mít dvě podoby. První může být taková, že nám jde o *rozšiřování práce* (tzv. job enlargement). Rozšiřování práce spočívá v osvojování nových, ale stejně náročných procesů. Druhá podoba delegování je *obohacování*

*práce* (tzv. job enrichment), což znamená přijetí vyšší úrovně samostatnosti a odpovědnosti.

- e) **Týmová práce** – Týmová práce je velmi užitečná z důvodu pochopení komplexní souvislosti a schopnosti respektovat pohled jiných lidí z různých oddělení. Vedoucí týmu může získat mnoho zkušeností s vedením lidí, organizací práce či řízením projektů.
- f) **Změna pracovní náplně** – Může se stát, že máme na pozici pracovníka, kterému k motivaci a zlepšení stačí přidělit práci, která mu bude vyhovovat více vzhledem k jeho schopnostem a často i zaměření. Například budeme mít komunikativního člověka, který bude sám pracovat na ekonomických analýzách. Takovému člověku můžeme pozici a může dostat na starost jednání s jinými útvary atd.
- g) **Přemístění** – Přemístění ve smyslu přemístění na jiné pracovní místo. Zde se může jednat o přemístění do vyšší a náročnější pozice, do pozice na stejné úrovni nebo zařazení do nižšího postavení. (Bělohlávek, 2016, s. 16-17)

Rozvojové aktivity nám slouží ke změně znalostí, zkušeností či dovedností. Motivy zaměstnanců můžeme usměrnit použitím nějakého motivačního nástroje:

- **Pochvala** – Pochvalu využijeme ve chvíli, kdy zaměstnanec splní požadovaný cíl. Také ho pochválíme, pokud dokáže něco mimořádného a my jej chceme nadále motivovat. Tímto nástrojem posilujeme pozitivní chování, což motivuje pracovníka k tomu, aby i nadále pracoval stejně tak dobře. Pokud chceme pochvalu ještě povýšit

a zvýšit její účinnost, přidáme k tomu i nějakou odměnu. Může se jednat o odměnu finanční nebo nějaký benefit.

- **Kritika** – Pokud nechceme, aby pracovník opakoval nějakou aktivitu použijeme nástroj negativní motivace. Kritika by měla být konkrétní a podaná přijatelným a důstojným způsobem. Měla by se zaměřit na výsledky činnosti pracovníka, nikoliv na jeho osobnost. Kritika může být zdůrazněna nějakou formou postihu, například snížením prémie, pokáráním či přeřazením na jiné pracoviště apod.
- **Zadávání vhodných úkolů** – Zaměstnancům můžeme začít zadávat nové úkoly, které budou rozvíjet jejich schopnosti a zkusí si například i dosud nevyzkoušené činnosti. Nové úkoly zadáváme vždy konkrétně, s jasnými instrukcemi, aniž bychom pracovníka zahltili. (Bělohávek, 2016, s. 18)

## 2. ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ

V této kapitole se budeme věnovat odměňování pracovníků. Představíme si peněžní a nepeněžní formy odměny a rozlišíme si vnější a vnitřní mzdovotvorné faktory. Dále si vysvětlíme rozdíl mezi platem a mzdou a popíšeme si jednotlivé mzdové formy. Následně se přesuneme k zaměstnaneckým benefitům a jejich dělení. Podíváme se na financování benefitů a obecně jakou hrají roli při motivaci pracovníků. V závěru kapitoly náš čeká vztah motivace a peněz.

Odměňování pracovníků patří mezi hlavní důvody, proč lidé vůbec vstupují do zaměstnání. Zároveň je odměňování jednou z nejcitlivějších oblastí řízení lidských zdrojů. Odměna by měla být nastavena tak, aby ji pracovník vnímal jako spravedlivou a byl s ní spokojen. Stanovit tedy odměnu tak, aby byla splněna tato kritéria může být velmi obtížné. (Kubátová, 2013, s. 112)

„Systém odměňování je způsob stanovování mezd nebo platů a zaměstnaneckých výhod pracovníků. Oboustranně přijatelný a efektivní systém odměňování, který usnadňuje dosažení žádoucí produktivity práce a zároveň je spravedlivý k pracovníkům, je jedním z nejdůležitějších faktorů vytváření harmonických vztahů v podniku.“ (Kubátová, 2013, s. 112) Za odměnu považujeme mzdu, plat či jinou formu peněžní odměny.

Mezi **nepeněžní formy** patří například:

- Formální uznání, pochvaly
- Povýšení pracovníka
- Pozvání na slavnostní oběd/večeři

- Zaměstnanecké výhody, které jsou poskytovány nezávisle na pracovním výkonu
- Rozmanitá práce atd

Když mluvíme o systému odměňování, setkáváme se tzv. **podnikatelským paradoxem**. Podnikatelský paradox znamená, že zaměstnavatel má tendenci platit svým zaměstnancům co nejméně, avšak zároveň chce, aby na trhu byla co nejvyšší koupěschopná poptávka. S tímto tématem se setkáváme při konečném rozhodování o výši mezd.

Při stanovování výše odměn, musí brát organizace v úvahu různé okolnosti, kterým říkáme tzv. mzdovorné faktory. Mzdovorné faktory bereme v úvahu při rozhodování o výši odměn v určitých profesích a v určité organizaci. Dělíme je na vnitřní a vnější. Vnější mzdovorné faktory dopadají na organizaci z jejího okolí. Vnitřní mzdovorné faktory souvisí přímo s konkrétní činností organizace a jejich pracovníků.

**Vnější** mzdovorné faktory jsou například:

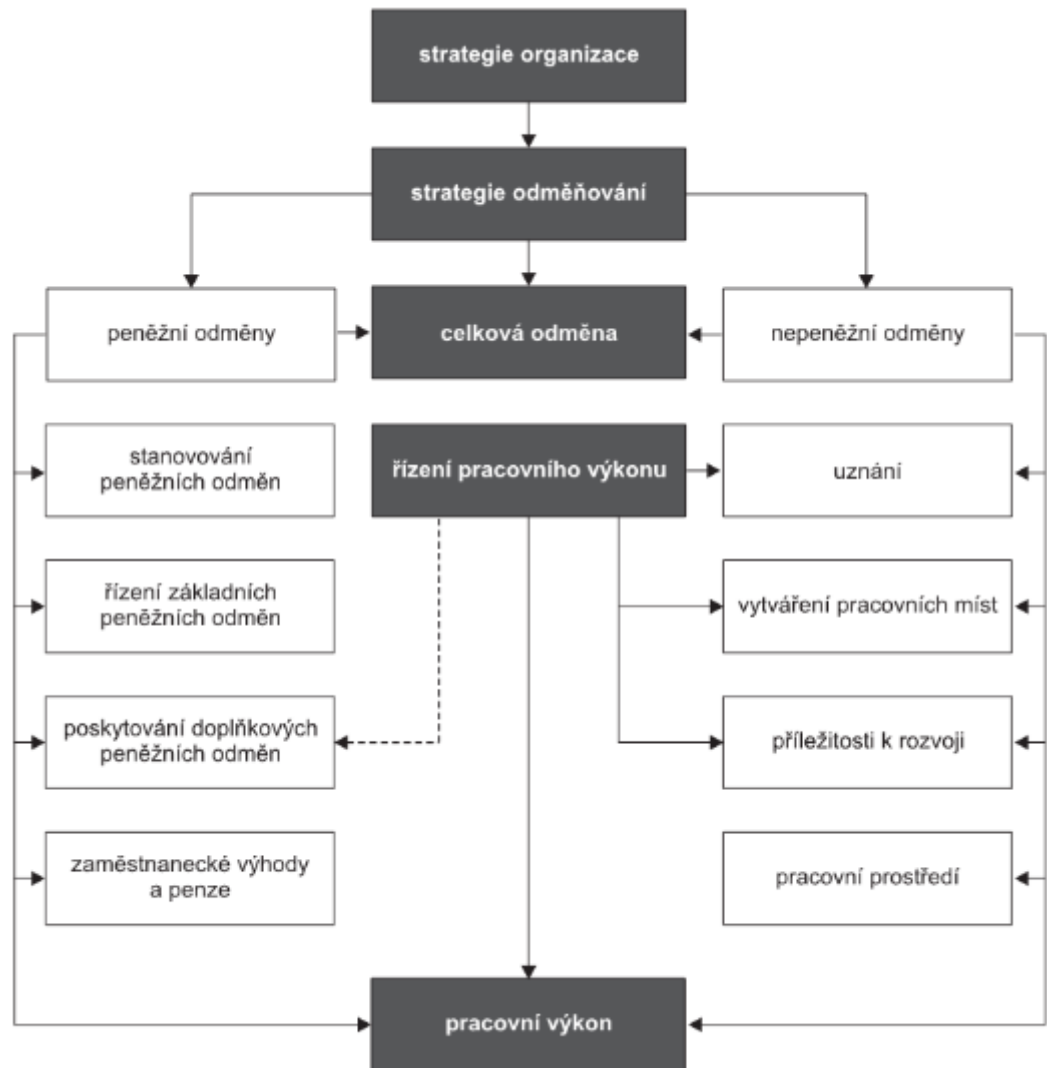
- Odměňování v konkurenčních firmách
- Situace, která vládne na trhu práce
- Životní náklady
- Právní normy

**Vnitřní** mzdovorné faktory jsou například:

- Pracovní podmínky v organizaci
- Ekonomická situace organizace
- Úkoly a požadavky, které souvisí s pracovním místem
- Síla odborů
- Plnění úkolů a požadavků
- Vzácnost pracovníka pro organizaci (Kubátová, 2013, s. 112-113)



Jak již víme, mezi hlavní složky systému odměňování patří peněžní a nepeněžní odměny, díky jejichž kombinaci vytvoříme systém celkové odměny. Systém odměňování můžeme názorně zobrazit například dle Armstronga (Armstrong, 2015, s. 422) takto.



Obrázek č. 5 – Systém odměňování

Úkoly, které by měl systém odměňování plnit vymezuje Koubek (2007, s. 285-286) takto:

- Měl by být v souladu s veřejnými zájmy
- Měl by přilákat potřebný počet uchazečů o zaměstnání v organizaci
- Být v souladu s právními normami
- Motivovat pracovníky k tomu, aby pracovali dle svých nejlepších schopností
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí a výsledky
- Sloužit jako stimul pro získávání lepší kvalifikace
- Být pracovníky akceptován

„System odměňování představuje způsob **přiměřeného, spravedlivého a motivujícího** systému stanovování mezd a platů, popřípadě zaměstnaneckých výhod pracovníků.“ (Barták, 2023, s. 200)

Mimo základní funkce plní odměňování i mnoho dalších **funkcí**:

- ✓ Omezit fluktuaci pracovníků
- ✓ Motivovat pracovníky za dosažené výsledky, ale i za jejich schopnosti, loajalitu či znalosti
- ✓ Motivovat zaměstnance ke zlepšování jejich kvalifikace
- ✓ Uspokojovat jejich potřeby a stabilitu
- ✓ Přispívat k jejich seberealizaci v práci
- ✓ Stabilizovat klíčové pracovníky, které podnik potřebuje
- ✓ Získávání nových pracovníků v plánovém počtu a čase (Barták, 2023, s. 200)

**Fluktuace pracovníků** je jev, který tu vždy byl a vždy bude. Lidé mění zaměstnání z různých důvodů. Mezi nejběžnější můžeme řadit například to,

že konkurence nabízí více peněz či větší výhody. Často je také důvodem fluktuace změna působiště partnera; lepší vyhlídky; odchod do penze; návrat ke studiu apod. Dosažení nulové fluktuace je nerealistické a většinou i nežádoucí. Většinou není v našich silách fluktuaci odvrátit. Důležité je se zaměřit na udržení pracovníků, které si nemůžeme dovolit ztratit. (Branham, 2004, s. 9) „Nulová fluktuace je nežádoucí ze dvou důvodů. Za prvé, pokud by všichni zaměstnanci zůstali a organizace se stabilně rozrůstala, většina zaměstnanců by byla na vrcholu svého platového rozmezí nebo blízko něj a výdaje na výplaty by byly extrémně vysoké. Za druhé, s novými zaměstnanci přichází nové nápady, přístupy, schopnosti a postoje, což zabraňuje stagnaci dění ve společnosti. Následkem toho je určitá míra fluktuace považována za žádoucí.“ (Branham, 2004, s. 9)

## 2.1. Plat, mzda

To, že máme peněžní a nepeněžní formy odměňování již víme a nyní se podíváme na peněžní formy, především na mzdu a plat. Zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů) stanovuje zásady odměňování za práci, které musí zaměstnavatel při tvorbě mzdového systému respektovat. Dále také musí zaměstnavatel respektovat různé právní předpisy, například nařízení vlády o minimální mzdě apod. Mzdu poskytujeme zaměstnanci v pracovním poměru, a to s ohledem na složitost práce, namáhavost, odpovědnost atd. Rozdíl mezi platem a mzdou si uvedeme později. Tento rozdíl vymezuje zákoník práce. Mzda nesmí být nižší, než je minimální mzda. Pokud mzda nedosáhne výši minimální mzdy, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci dát doplatek. (Šikýř, 2014, s. 117-118)

„S účinností od 1. ledna 2023 se zvyšuje základní sazba minimální mzdy o 1 100 Kč za měsíc na 17 300 Kč, resp. o 7,40 Kč za hodinu na 103,80 Kč. O tomto zvýšení rozhodla vláda ČR na svém jednání dne 21. prosince 2022

nařízením vlády č. 465/2022 Sb., (znění citovaného nařízení viz nařízení vlády č. 465/2022 Sb.), kterým došlo ke změně nařízení vlády č. 567/2006 Sb. („o minimální mzdě“).“ (MPSV, 2023).

Mzda se sjednává před začátkem výkonu práce a zaměstnavatel je povinen ji vyplácet v zákonných penězích. Můžeme hovořit i o naturální mzdě, což mohou být například různé výrobky, výkony, práce nebo služby. Naturální mzdu můžeme poskytovat pouze se souhlasem zaměstnance za podmínek, které jsme si s ním domluvili. (Šikýř, 2014, s. 118)

### 2.1.1 Mzdové formy

Jako mzdové formy chápeme odlišné zásady a postupy pro stanovení mzdy. Mzdové formy nejsou upraveny žádným právním předpisem, aplikace mzdových forem vychází z běžné praxe. Opět zde platí to, že zaměstnavatel si může stanovit různé mzdové formy a rozhoduje o jejich aplikaci, nicméně stále musí respektovat a dodržovat zásady odměňování za práci tak, jak je uvedeno v zákoníku práce.

Mezi mzdové formy patří:

- Časová mzda
- Úkolová mzda
- Prémie
- Provize
- Osobní ohodnocení
- Podíl na výsledcích hospodaření.

**Časová mzda** – Když hovoříme o časové mzdě, tak se to zpravidla týká hodinové či měsíční mzdy. Hodinová mzda znamená, že zaměstnanec

dostane mzdu za skutečně odpracované hodiny v daném měsíci. Zaměstnanec, který je odměňován měsíční mzdou, tak dostane mzdu za odpracování celého měsíce podle rozvrhu jeho pracovní doby. Časová mzda je výhodná v tom, že poskytuje jistotu výdělku. Nicméně abychom zaměstnance dobře stimulovali k vykování jednané práce, bývá časová mzda často doplněna jiným druhem mzdové formy jako je například provize, prémie apod.

**Úkolová mzda** – Úkolová mzda se používá u zaměstnanců ve výrobě. (Šikýř, 2014, s. 118-119) „Přitom se uplatňuje norma času, která stanoví spotřebu času na jednotku produkce, popřípadě norma množství, která stanoví množství produkce za jednotku času. Úkolová mzda se používá v případech, kdy rozhoduje množství produkce a kdy zaměstnanci mohou množství produkce svým výkonem ovlivnit.“ (Šikýř, 2014, s. 119) Úkolová mzda vede k nadstandardním výkonům zaměstnanců, jelikož se zaměstnanci snaží dosáhnout co nejvyšší produktivity a co nejvyšší výdělku. Bohužel tato snaha často vede k fyzickému vyčerpání, zhoršení kvality práce, nedodržování BOZP, nedodržování pracovního postupu apod.

**Provize** – „Provize je doplňková mzdová forma, která se používá při odměňování zaměstnanců v obchodech a ve službách, kde je mzda zaměstnance zčásti nebo zcela závislá na prodaném množství nebo poskytnutých službách.“ (Šikýř, 2014, s. 119) Zaměstnanci je provize poskytována jako doplněk základní složky mzdy a stimuluje k nadstandardnímu výkonu. Jestliže je zaměstnancova mzda závislá zcela na provizi, tak často postrádají jistotu výdělku, což může vést k pracovnímu stresu, který snižuje jejich spokojenost v zaměstnání.

**Prémie** – Prémie doplňuje časovou/úkolovou mzdu. Prémie můžeme vyplácet jednorázově či pravidelně. V souvislosti s prémiei můžeme

hovořit o pravidlech prémiování, která jsou předem stanovena. Pravidla prémiování se týkají například způsobu stanovení prémie; skupiny zaměstnanců, kritéria hodnocení zaměstnanců apod.

**Osobní ohodnocení** – Osobní hodnocení stanovuje manažer na základě systematického hodnocení zaměstnance. Osobní ohodnocení přispívá z hlediska motivace k vykonávání sjednané práce. Dále také motivuje zaměstnance k dosahování požadovaného výkonu. (Šikýř, 2014, s. 119-120)

**Podíl na výsledcích hospodaření** – „(...) je doplňková mzdová forma, kterou zaměstnavatel oceňuje podíl jednotlivých zaměstnanců na dosažení očekávaných výsledků hospodaření organizace. Smyslem je stabilizovat zaměstnance a posílit sounáležitost zaměstnanců s vykonávanou prací a realizovanými cíli organizace.“ (Šikýř, 2014, s.120)

„(2) Mzda je peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci, není-li v tomto zákoně dále stanoveno jinak. (zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109, odst. 2)

(3) Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je

a) stát,

b) územní samosprávný celek,

c) státní fond,

d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo

e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona,

s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky. (zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109, odst. 3)

(4) Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.“(zák. č. 262/2006 Sb., zákoník práce, § 109, odst. 4)

„Státnímu zaměstnanci náleží za výkon služby **plat**. Platem se rozumí peněžité plnění poskytované státnímu zaměstnanci služebním úřadem. Základní nárokovou složku platu státních zaměstnanců je **platový tarif**, který je stanoven: pro platovou třídu, ve které je zařazeno služební místo státního zaměstnance, popř. pro platovou třídu stanovenou pro služební místo představeného, na které byl státní zaměstnanec jmenován; pro platový stupeň, do kterého je zařazen. Platové tarify jsou stanovovány podle stupnic platových tarifů. Stupnice platových tarifů stanoví nařízení vlády č. 304/2014 Sb., o platových poměrech státních zaměstnanců. Plat státního zaměstnance tvoří všechny složky platu upravené zákoníkem práce.“ (MVČR, 2023)

„Základem platu je tarif odpovídající zařazení zaměstnance do platové třídy (je jich 16) a platového stupně (12 v každé třídě). Do platové třídy je zaměstnanec zařazen na základě dohodnutého druhu práce a plnění kvalifikačních předpokladů, do platového stupně podle délky započitatelné praxe.“ (Dvořáková a kol., 2004, s. 76)

Platový stupeň	Počet let započítaných v praxi	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	12140	13040	13990	15020	16130	17350	18680	20130	21710	23390	25280	27250	29410	31770	34340	37130
2	do 2 let	12510	13460	14450	15540	16720	17970	19320	20850	22440	24220	26160	28200	30460	32890	35570	38460
3	do 4 let	12920	13920	14930	16050	17270	18580	20000	21580	23250	25080	27130	29220	31550	34090	36850	39840
4	do 6 let	13340	14360	15450	16590	17880	19230	20700	22330	24060	25980	28070	30230	32660	35300	38190	41280
5	do 9 let	13810	14850	15970	17160	18480	19890	21420	23120	24910	26890	29060	31330	33840	36570	39560	42760
6	do 12 let	14280	15350	16490	17740	19120	20560	22170	23950	25780	27820	30100	32450	35050	37870	40980	44300
7	do 15 let	14740	15890	17070	18360	19770	21290	22930	24780	26720	28820	31180	33620	36300	39250	42460	45910
8	do 19 let	15240	16420	17660	18980	20460	22030	23720	25650	27660	29840	32280	34840	37610	40660	44030	47580
9	do 23 let	15750	16970	18260	19640	21180	22800	24570	26550	28630	30910	33420	36070	38970	42160	45620	49310
10	do 27 let	16320	17570	18890	20320	21930	23600	25400	27500	29660	32000	34620	37380	40390	43670	47290	51080
11	do 32 let	16850	18140	19550	21030	22710	24440	26340	28510	30720	33170	35880	38720	41840	45270	49000	52980
12	nad 32 let	17440	18780	20230	21750	23510	25290	27260	29520	31820	34370	37170	40120	43370	46910	50770	54920

Obrázek č. 6 nařízení vlády č. 341/2017 Sb. - Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1 (v Kč měsíčně)

## 2.2. Zaměstnanecké benefity

Poskytování zaměstnaneckých benefitů přispívá k motivaci zaměstnanců a k jejich spokojenosti s pracovními podmínkami. Benefity mohou být peněžní nebo nepeněžní. Zaměstnanecké benefity mohou hrát důležitou roli, když se zaměstnanec rozhoduje a zvažuje více pracovních nabídek. Je zde kladen důraz i na rovnováhu pracovního a soukromého (rodinného) života. Udržování rovnováhy znamená, že máme spokojenější a produktivnější zaměstnance. Správně motivovaní zaměstnanci jsou také více produktivní. V důsledku pandemie COVID-19 se do popředí dostávají



benefity související s příspěvkem na home office; benefity související s péčí o zdraví či různé příspěvky na penzijní pojištění apod. (Macháček, 2021, s.1-2)

Zaměstnanecké benefity můžeme dělit do **tří skupin**:

1. Výhody sociální povahy (důchody poskytované organizací, příspěvky na životní pojištění, ...)
2. Výhody, které mají vztah k práci (stravování, vzdělávání aj.)
3. Výhody spojené s postavením v organizaci (automobily pro vedoucí pracovníky; nárok na oděv a jiné náklady spojené s reprezentací organizace, ...) (Koubek, 2007, s. 320)

Často se může stát, že samotní zaměstnanci mají pouze malou představu o tom, jaké zaměstnanecké výhody by mohli dostat. V tu chvíli zde jsou **odbory**, které vytváří tlak na poskytování zaměstnaneckých výhod a ty jsou často předmětem kolektivních smluv. Fakt, že zaměstnanec neví o tom, jaké mohou být zaměstnanecké výhody může mít více příčin. Jednak organizace nevyvíjí příliš velký tlak k tomu, aby zaměstnance o výhodách informovala. Pokud existují nějaké písemné materiály, ve kterých se můžeme dočíst o výhodách, jsou často nesrozumitelné pro pracovníky. Často se tyto materiály dostanou k zaměstnanci spolu s dalšími materiály, nejčastěji při nástupu do zaměstnání, takže se může stát, že je v množství materiálů jednoduše přehlédne. Může se také stát, že vedoucí pracovníci se nezajímají o to, jaké výhody by si zaměstnanci přáli/potřebovali. Nestává se, že bychom měli homogenní skupinu zaměstnanců. Každý má jiné preference, jiný rodinný stav, počet dětí apod a na to je také třeba se zaměřit. (Koubek, 2007, s. 320-321) **„Jestliže organizace chce, aby měly zaměstnanecké výhody příznivý dopad na motivaci pracovníků, jejich spokojenost a stabilitu, a i na dobré vztahy s odbory, měla by se zajímat o to, které zaměstnanecké výhody pracovníci preferují. (...) Protože existují rozdíly v preferencích pracovníků,**

**organizace začaly nabízet volitelný systém zaměstnaneckých výhod nebo jejich bloků (tzv. kafetéria systém).“ (Koubek, 2007, s. 320-321)**

Zaměstnanecké benefity můžeme dělit na:

- ✓ zdravotní benefity
- ✓ platové a finanční benefity
- ✓ benefity poskytované na pracovišti
- ✓ důchodové benefity
- ✓ benefity směřující ke vzdělání
- ✓ benefity zaměřené na využití pracovního volna atd.

Mezi žádané benefity můžeme řadit také možnost služebního auta i pro soukromé účely. K benefitům, které zaměstnavatelé nabízejí a umožňují jejich zákoník práce řadíme také například: možnost home office; nadstandardní délka dovolené; nadlimitní výše stravného; zavedení pružné pracovní doby apod. Oblíbenými benefity jsou i zdravotní dny volna, tzv. sick days či poskytování poukazů Flexi Pass. (Macháček, 2021, s. 15-22)

Zaměstnanecké benefity mohou být poskytovány dvěma způsoby: fixně a flexibilně. Fixní způsob poskytování benefitů znamená, že máme stanoveny v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu základní zaměstnanecké benefity. Zaměstnanecké benefity jsou určeny pro všechny zaměstnance a zaměstnanec si sám rozhodne, zdali benefity využije. Mezi fixní benefity patří: stravenky, mobilní telefon, poskytnutí občerstvení, zdravotní péči, úhradu kulturních a sportovních aktivit apod. Flexibilní způsob poskytování benefitů, tzv. cafeteria systém znamená, že zaměstnavatel stanoví balíček zaměstnaneckých benefitů.

### 2.2.1. Financování benefitů

„V českém veřejném sektoru je zaměstnána (přepočteno na plné úvazky) téměř pětina pracovních sil země. Téměř polovina (464 tisíc) z tohoto téměř milionu zaměstnanců byla v roce 2020 placena se státního rozpočtu a nazýváme je státními zaměstnanci.“ (Bartušek, Bouchal, Janský, 2022, s.1)

Vyhláška č. 114/2002 Sb., o fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP) se vztahuje na: organizační složky státu; státní příspěvkové organizace a příspěvkové organizace, které byly zřízeny územními samosprávnými celky. Tvorba fondu je dle paragrafu 2 vyhlášky č.114/2002 Sb., přičemž fond tvoří základní příděl do fondu, ale pak další příjmy. (Krbečková, Plesníková, 2016, s. 8). „Základním přídělem je 1,5 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, ale i na odměny za pracovní pohotovost v roce 2016. Dále s účinností od 1.ledna 2017 bude činit základní příděl 2 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných za platy a náhrady platů, ale i na odměny za pracovní pohotovost.“ (Krbečková, Plesníková, 2016, s. 8)

Územní samosprávné celky mohou vytvářet sociální fondy, které se tvoří tam, kde se organizace neřídí vyhláškami č. 114/2002 Sb. a č. 310/1995 Sb. Při tvorbě fondu nejsou stanovena žádná pravidla. Pouze je pravidlem to, že je sociální fond tvořen v podnikatelské sféře, a to ze zisku po zdanění. Zároveň je nutné říct, že je potřeba zisk, aby mohl být fond tvořen. (Krbečková, Plesníková, 2016. s. 26-27)

„(1) Územní samosprávný celek a svazek obcí může zřizovat peněžní fondy, a to pro konkrétní účely anebo bez účelového určení.

(2) Zdrojem peněžních fondů územního samosprávního celku nebo svazku obcí mohou být zejména

a) přebytky hospodaření z minulých let,

- b) příjmy běžného roku, které nejsou určeny k využití v něžném roce,
- c) převody prostředků z rozpočtu během roku do účelových peněžních fondů.“ (Krbečková, Plesníková, 2016, s. 26)

### 2.2.2 Motivace a peníze

Peníze mohou sloužit jako hmatatelný nástroj uznání. Peníze nám poskytují to, co většina lidí chce. Na otázku, zdali jsou peníze motivačním faktorem, můžeme odpovědět že ano u lidí, kteří jsou silně motivováni penězi. Pokud ale máme méně sebejisté lidi můžeme očekávat, že na ně nebude mít peněžním stimul vliv, jelikož neočekávají že dosáhnout takových výsledků k přiznání daného peněžního stimulu. Nyní se můžeme obrátit k Herzbergovi, který zpochybnil účinnost peněz. Zmiňuje, že pro někoho nedostatek peněz může vyvolat nespokojenost, ale zároveň jejich obstarání neznamena trvalou spokojenost. Člověk, který má pevný plat, ale najednou dostane přidáno se může cítit dobře, jelikož se mu zvýšil plat, ale znamená to pro něj i nějakou formu uznání od jeho nadřízeného. Nicméně jeho euforie netrvá moc dlouho. Mohou být i jiné zdroje nespokojenosti, právě třeba ty, co jsou uvedeny v Herzbergově teorii, jako jsou například pracovní podmínky. Zkrátka každý člověk je motivován nějak jinak. (Armstrong, 2007, s. 231) „Ale co nelze předpokládat, je to, že peníze motivují každého stejným způsobem a ve stejné míře. Je tedy naivní si myslet, že zavedení systému odměňování založeného na výkonu změní zázračně přes noc každého ve vysoce motivovaného jedince podávajícího vysoký výkon.“ (Armstrong, 2007, s. 231)

Firmy či organizace se při zvýšení produktivity práce zaměstnanců musí věnovat také faktorům, které ovlivňují produktivitu zaměstnanců. Jedním z vlivných faktorů je právě odměňování. Produktivita zaměstnanců je dle Národní rady pro produktivitu chápána jako mentální postoj, který

zastává názor, že kvalita pracovního života zaměstnanců musí být dnes lepší jak včera. Produktivita zaměstnanců má dvě dimenze. Jde vlastně o porovnání mezi zdroji výsledů, kterých může podnik dosáhnout a mezi celkovými použitými zdroji. Jinými slovy můžeme říct, že produktivita práce zaměstnanců má dva rozměry (dimenze) chápání. První dimenze znamená, úroveň efektivity, která vede k optimálním pracovním výsledkům. Konkrétně jde o dosahování cílových výsledků, které souvisí s kvalitou, kvantitou a pracovní dobou. Zatímco v druhé dimenzi jde o úroveň efektivnosti související s úsilím o porovnání vstupů s realizací jejich využití. (Wijayanti, Premananto, 2022, s. 1.470) T-testem bylo zjištěno, že odměňování má významný vliv na zaměstnance a jejich produktivitu. Je to jeden z nejnvlivnějších faktorů a je pro zaměstnance velmi důležitý. (Wijayanti, Premananto, 2022, s. 1.477)

### 3. ÚŘEDNÍCI

V poslední kapitole teoretické části se budeme zabývat úředníky. V úvodu si vysvětlíme pojmy veřejná a státní správa, které jsou pro nás důležité. Následně se podíváme, kdo to vlastně úředníci jsou a jak je vymezuje zákon. Zjistíme, kdo se může stát úředníkem či jaké jsou zásady výkonu činnosti úředníka. Nahlédneme také na vzdělávání úředníků, kde se opět budeme opírat především o zákony. Dále si popíšeme městský úřad a co vlastně dělá a pro názornou ukázkou si představíme jednotlivé odbory městského úřadu a zmíníme některé činnosti, abychom si dokázali představit činnosti úředníka na městském úřadu. V závěru kapitoly nás čeká představení generací, které se aktuálně vyskytují na trhu práce, ale pro úplný přehled zmíníme všechny generace, abychom měli lepší představu.

#### 3.1. Veřejná a státní správa

Správu můžeme dělit na soukromou a veřejnou. Správa jako taková může být chápána jako záměrná činnost, která sleduje dosažení určitého cíle. Veřejná správa se zaměřuje na veřejný zájem a soukromá správa na soukromý zájem. Veřejná správa se dále dělí na státní správu a samosprávu. Samosprávu pak dělíme na: územní, zájmovou a profesní. Veřejnou správu můžeme dle subjektů rozlišovat na přímou a nepřímou. Přímá je prováděna přímo orgány státu. Obce či kraje, které mají přenesenou působnost na základě a v souladu se zákony vykonávají nepřímou veřejnou správu. Dle území můžeme veřejnou správu dělit na: celostátní, regionální a místní. Veřejnou správu a její organizaci upravuje několik právních předpisů. Mezi nejzásadnější patří: Ústava České republiky; kompetenční zákon či zákon o vytvoření vyšších územních samosprávných celků. (Ministerstvo vnitra, 2022, s. 4-6)

„Za subjekty veřejné správy jsou považovány zejména:

- stát,
- jiné subjekty, o nichž to stanoví ústava nebo zákon,
- veřejnoprávní korporace,
- veřejné ústavy a veřejné podniky,
- státní fondy,
- nadace a nadační fondy,
- obecně prospěšné společnosti,
- veřejné výzkumné instituce.

Subjekty veřejné správy nesou odpovědnost za plnění veřejných úkolů. Stát vykonává státní správu přímo prostřednictvím svých úřadů/orgánů. Pokud je vykonavatelem státní správy jiný subjekt než stát, činí tak na základě přenesené působnosti. Stát v tomto případě vykonává veřejnou správu nepřímou, zejména prostřednictvím její delegace na obce a kraje. V České republice byl zvolen tzv. spojený model veřejné správy, tzn., že obce a kraje vykonávají vedle svých samosprávných působností také státní správu v přenesené působnosti.“ (Ministerstvo vnitra, 2022, s. 6)

Státní správa je činnost vykonávána státem, státními orgány či jinými orgány, na které stát přenesl výkon dané správy. Státní správa a její působení v České republice je dáno zákonem č. 2/1969 Sb. Zákon č.2/1969 Sb., upravuje strukturu a působení centrální státní správy (ministerstev a jiných orgánů státní správy). (Ministerstvo vnitra, 2022, s. 31)

„Státní správu však nevykonávají pouze orgány státu, ale rovněž další subjekty veřejné správy odlišné od státu, popřípadě i soukromé osoby za předpokladu, že byl na ně výkon státní správy přenesen. V takovém případě se jedná o nepřímé vykonavatele státní správy, kterými jsou:

- orgány krajů (krajský úřad, zvláštní orgány kraje, rada kraje),
- orgány obcí (obecní úřady, pověřené obecní úřady, úřady obcí s rozšířenou působností, komise rady obce, zvláštní orgány obce, rada obce),
- právnické a fyzické osoby soukromého práva.“ (Ministerstvo vnitra, 2022, s. 31)

Obecní úřady, obecní úřady s rozšířenou působností tedy patří mezi **nepřímé** vykonavatele **státní správy**. (Ministerstvo vnitra, 2022, s. 44)

### 3.1.1. Výhody práce ve státní správě

#### **Stabilní zaměstnání**

Práce pro stát můžeme znamenat jistou výhodu a tou je například stabilní zaměstnání. Pokud pracujeme pro soukromý sektor, může dojít k situaci, že firma začne upadat, začne ztrácet zákazníky a dostane se do dalších problémů a pravděpodobně ji bude čekat náhlý krach. V tu chvíli ztrácíte své místo a svoji práci. Při práci ve státní správě se těchto problémů bát nemusíme. Můžeme být například převeleni na jinou pozici, dělat jiné úkoly apod, ale jelikož státní organizace zajišťují chod celého státu je na to potřeba naše lidská pracovní síla. Z tohoto důvodu představuje státní správa stabilní zaměstnání.

#### **Více dnů volna**

Zaměstnanci státní správy mají nárok na pět týdnů placené dovolené. Dále mají k dispozici pět dnů indispozičního volna, tzv. sick days. Jeden den volna má také zaměstnanec vyčleněn na osobní záležitosti. Pokud má zaměstnanec před zkouškou může využít šest dnů volna pro studijní účely.



## **Finanční podmínky**

Plat státního zaměstnance se odvíjí od zákona. Po nástupu bude zaměstnanec zařazen do platové třídy. Zaměstnanci také mohou dosáhnout na příplatky dle svých schopností, výkonu apod. a často dostávají různé motivační odměny atd.

## **Praxe v oboru**

Pro absolventy středních či vysokých škol je získání praxe velmi důležité a státní správa nabízí kvalitní a stabilní příjem, ale i získání praxe.

## **Profesní růst**

Státní sektor si velmi váží svých zaměstnanců a stará se i o jejich vzdělávání a profesní růst. Zaměstnanci státní správy tak často absolvují různá školení, kurzy, ale mohou si zlepšovat i své jazykové schopnosti.

## **Služba státu**

Na práci ve státní správě může být lákavé i to, že člověk tvoří zisk státu a ten tak i díky nim může dále fungovat a růst. Člověk se také může podílet na různých projektech, které zajišťují rozvoj jejich města/kraje, budování dětských hřišť atd. a zajišťuje tak i budoucnost pro další generace. (Hrubá mzda, 2019)

## **3.2. Zaměstnanci úřadu**

Pro přesnou definici úředníka, využijeme zákon č. 312/2002 Sb., zákon o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonu. Dle § 2 zákona č. 312/2002 Sb., je úředník: „Úředníkem se pro účely tohoto zákona rozumí zaměstnanec územního samosprávného celku podílející se na výkonu správních činností zařazený do obecního úřadu, do městského úřadu,

do magistrátu statutárního města nebo do magistrátu územně členěného statutárního města, do úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členěného statutárního města, do krajského úřadu, do Magistrátu hlavního města Prahy nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.“

Plat a odměňování státních zaměstnanců se řídí dle zákoníku práce. Můžeme tedy říct, že plat státního zaměstnance je dvousložkový, jelikož pobírá platový tarif a osobní příplatky. V případě vedoucího pracovníka hovoříme o třísložkovém platu, jelikož pobírá i příplatek za vedení. (Chmielová Dalajková, 2022, 59-60) „Platové tarify mají rozptyl podle výše platové třídy a odpracovaných let. Starší zaměstnanec, který vykonává službu ve stejné třídě, má vyšší plat. (...) praxe ovlivňuje výši platu, a proto je i tímto zajištěno, aby bylo zamezováno odchodům státních zaměstnanců a státní služba se stala celoživotní profesí.“ (Chmielová Dalajková, 2022, s. 60) „Zákon u úřednících ÚSC<sup>1</sup> neupravuje žádný druh služebního nebo pracovního hodnocení, a tudíž se řídí tato možnost zákoníkem práce. Je na každém konkrétním úřadu, aby si zpracoval parametry pracovního hodnocení zaměstnanců.“ (Chmielová Dalajková, 2022, s. 127) Hodnocení pracovníků by mělo odhalit silné a slabé stránky jednotlivých pracovníků. Hodnocení také ale může pomoci ke zlepšení jejich výkonu a k poznání jejich současného pracovního výkonu. Doporučuje se pravidelné hodnocení, která by měla být založena na objektivitě a měla by být konkrétní a komplexní. (Váchal, Vochozka, 2013, s. 313-314) Péči o zaměstnance v dnešní době náleží především personálnímu oddělení. V minulosti, především v totalitním období měly tuto oblast na starost různé odborové orgány. Dnes tyto činnosti spadají do personalistiky a jsou také hlavním zájmem zaměstnavatelů. Spokojený a odpočínutý zaměstnanec má předpoklady pro to, aby podával kvalitní výkon. (Kahle, Stýblo, 1994, s. 135)

---

<sup>1</sup> ÚSC – Územní samosprávný celek

„Zákon o úřednících stanoví předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníka, a to odchylně od obecné úpravy.

**Úředníkem se může stát fyzická osoba, která:**

- je státním občanem České republiky, nebo je cizím státním občanem, ale v České republice má trvalý pobyt,
- dosáhla věku 18 let,
- je způsobilá k právním úkonům, v kontextu nového občanského zákoníku svéprávná,
- je bezúhonná,
- ovládá jednacím jazyk,
- splňuje další předpoklady pro výkon správních činností, stanovené zvláštním právním předpisem.“ (Horzinková, Novotný, 2021, s. 109)

Pro vznik pracovního poměru úředníka obecního úřadu obce s rozšířenou působností je podmínkou výběrové řízení, které vyhláší vedoucí úřadu. Nejdříve ale musí vzniknout veřejná výzva k přihlášení všech zájemců. Veřejná výzva musí být na úřední desce daného úřadu, ale také musí být zpřístupněna dálkově. O přijetí na pracovní pozici rozhoduje komise. Výběrovou komisi jmenuje vedoucí úřadu a jejich jednání jsou neveřejná. Na závěr se pořídí zpráva o posouzení jednotlivých uchazečů, do zprávy mohou nahlédnout všichni uchazeči o pracovní pozici. Obdobně probíhá i výběrové řízení na vedoucího úřadu. Opět probíhá výběrové řízení, o uchazečích rozhoduje nejméně tříčlenná výběrová komise. Uchazeč musí splňovat podmínku nejméně tříleté praxe jako vedoucí zaměstnanec. Pracovní poměr se uzavírá pouze na dobu neurčitou. (Horzinková, Novotný, 2021, s. 109-110)

### Zásady výkonu činnosti úředníka:

- **Zásada legality** – Úředník musí dodržovat ústavní pořádek České republiky. Dále musí dodržovat právní předpisy, které se vztahují k vykonávané činnosti. O tom, že byl úředník seznámen s předpisy bychom měli pořádit písemný záznam.
- **Zásada nestrannosti** – Úředník by neměl zneužívat informace, ke kterým se díky své práci dostal, ve svůj prospěch nebo ve prospěch někoho jiného. Vždy by měl jednat nestranně a rozhodovat se bez ohledu na své přesvědčení. Úředník nesmí přijímat dary či jiné výhody. Smí přijímat dary či výhody pouze takové, které jsou poskytovány územním samosprávným celkem.
- **Zásada mlčenlivosti** – Veškeré informace, které se úředník dozvěděl v rámci výkonu jeho činnosti podléhají mlčenlivosti. Může se jednat o osobní údaje, údaje o zdravotní stavu, utajované skutečnosti apod. Vše spadá do mlčenlivosti.
- **Zásada edukační** – Úředník si z povinnosti musí prohlubovat svoji kvalifikaci. Úředník absolvuje vstupní vzdělávání. Dále se pak účastní průběžného vzdělávání, a nakonec se dostává k ověření zvláštní odborné způsobilosti.
- **Zásada veřejné informovanosti** – Úředník je povinen sdělit v rámci své práce své jméno a příjmení a dále také úřad, ve kterém působí a jeho zařazení.
- **Zásada dobré praxe** – Tato zásada se vztahuje k samotnému výkonu činnosti úředníka, kdy je povinen pracovat svědomitě a řádně dle svých sil. Jeho jednání musí být slušné vůči klientům, ale i vůči ostatním zaměstnancům, kteří působí ve veřejné správě. Úředník by měl plně využívat pracovní doby, pro výkon

své činnosti a plně využívat svých znalostí a schopností.  
(Horzinková, Novotný, 2021, s. 112-114)

### **Vzdělávání úředníků**

Vzdělávání úředníků upravuje zákon č. 312/2002 Sb. Dle § 17 může prohlubování kvalifikace poskytovat jen: „Prohlubování kvalifikace podle tohoto zákona může poskytovat jen

- a) právnická nebo fyzická osoba oprávněná ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, jíž byla udělena akreditace podle § 30,
- b) příspěvková organizace zřízená Ministerstvem vnitra (dále jen "ministerstvo"),
- c) územní samosprávný celek, jemuž byla udělena akreditace podle § 30, (dále jen "vzdělávací instituce").“ (Zákon č. 312/2002 Sb.)

Dále zákon definuje vstupní vzdělávání.

#### **„(1) Vstupní vzdělávání zahrnuje**

a) znalosti základů veřejné správy, zvláště obecných zásad organizace a činnosti veřejné správy a územního samosprávného celku, základy veřejného práva, veřejných financí, evropského správního práva, práv a povinností a pravidel etiky úředníka,

b) základní dovednosti a návyky potřebné pro výkon správních činností,

c) znalosti základů užívání informačních technologií,

d) základní komunikační, organizační a další dovednosti vztahující se k jeho pracovnímu zařazení.

(2) Úředník je povinen ukončit vstupní vzdělávání nejdéle do 3 měsíců ode dne vzniku pracovního poměru.

(3) Ukončení vstupního vzdělávání se prokazuje osvědčením vydaným vzdělávací institucí, která vstupní vzdělávání pořádala.

(4) Povinnost absolvovat vstupní vzdělávání se nevztahuje na úředníka, který má zvláštní odbornou způsobilost.“ (Zákon č.312/2002 Sb., §19)

### 3.3 Obecní/Městský úřad

„Obec je základní územní jednotkou státu. Je vymezena hranicí území obce. Tvoří ji obyvatelstvo, které společně užívá vymezené území (katastrální území) a které má právo na samosprávu zakotvenou v ústavě. (...) Obec je veřejnoprávní korporací, která vlastní majetek. (...) Každá územní samospráva, tedy i obec, má svůj rozpočet.“ (Nahodil, 2014, s. 24) Obecní úřad je hlavním orgánem obce. Obecní úřad je tvořen starostou, místostarostou nebo místostarosty, tajemník a zaměstnanci obce, kteří jsou zařazeni do obecního úřadu. Úřad v samostatné působnosti plní úkoly, které mu dalo zastupitelstvo obce. Pro jednotlivé činnosti obecního úřadu můžou být zřízeny odbory a oddělení. Jejich struktura není nijak dána, záleží na konkrétním úřadu, jak si jednotlivé odbory rozdělí nebo naopak jestli některé spojí spolu. (Horzinková, Novotný, 2021, s. 184) „Podle rozsahu výkonu státní správy v přenesené působnosti rozlišujeme obce s obecním úřadem se základním rozsahem přenesené působnosti a obce s širším rozsahem přenesené působnosti, kam patří všechny obce, které vykonávají státní správu v širším rozsahu než obce se základním rozsahem. Tuto správu vykonávají na správním území, které pokrývá nejen vlastní území své obce, ale i na správním území obcí spadajících do správního obvodu.“ (Horzinková, Novotný, 2021, s. 184)

V empirické části se později dozvíme, že jednou z položek v dotazníku byla otázka, na kterém odboru městského úřadu daný respondent pracuje. Nyní si představíme náplň jednotlivých odborů. Jako příklad si vezmeme rozložení odborů na Městském úřadu Šternberk.

➤ **Odbor personalistiky, školství a kultury – Náplň:**

○ **Samospráva:**

- Eviduje a kontrolu vyřizování petic
- Zajišťuje sekretariát tajemníka obecního úřadu, starosty a místostarosty
- Stará se o zápis, usnesení a jiné spisy ze zasedání rady a zastupitelstva města
- Přípravuje zasedání rady města a zastupitelstva
- Zajišťuje propagaci, reklamu a prezentaci města
- Spolupracuje s médii
- Realizuje smlouvy s partnerskými městy
- Zabezpečuje vzdělávání zaměstnanců, jejich bezpečnost a ochranu zdraví při výkonu zaměstnání
- Přípravuje setkávání pedagogických pracovníků
- Atd...

○ **Státní správa:**

- Stížnosti či petice v úseku přenesené působnosti
- Zabývá se integrací dětí se zdravotním postižením apod.
- Zpracovává dokumentace a evidence škol a zařízení, které následně předává krajskému úřadu a ministerstvu

➤ **Odbor investic a veřejných zakázek – Náplň:**

○ **Samospráva:**

- Sestavuje roční plán investiční výstavby
- Zajišťuje koordinaci investičních akcí města
- Řeší projektovou a předprojektovou přípravu investičních akcí
- Stará se o dokumentaci skutečného provedení staveb a má na starost jejich uvedení do trvalého provozu

- Řeší také zabezpečení místních komunikací, chodníků, mostů apod
- Zabývá se dotacemi města na investice
- Atd...
- **Státní správa:**
  - Zajišťuje úkoly, které jsou spojené se zákonem č. 248/2000 Sb., o podpoře regionálního rozvoje, ve znění pozdějších předpisů
  - Vede seznam kulturních památek
  - Vykonává památkovou péči
  - Slouží jako dozor při obnově kulturních památek
  - Atd...
- **Oddělení informatiky a krizového řízení – Náplň:**
  - **Samospráva:**
    - Zajišťuje budování internetu městského úřadu
    - Provádí školení zaměstnanců městského úřadu v rámci ovládání výpočetní techniky
    - Má na starost správu, nákup a rozvoj informační a tiskové techniky
    - Rozvoj systému GIS
    - Navrhuje modernizaci úřadu a inovaci počítačové sítě městského úřadu
    - Atd...
  - **Státní správa:**
    - Vede agendu, které souvisí se zákonem o ochraně utajovaných skutečností
    - Zajišťuje připravenost obce v úseku zákona o ozbrojených silách, krizového zákona apod
    - Řeší úsek požární ochrany



➤ **Finanční odbor – Náplň:**

○ **Samospráva:**

- Sestavuje návrh rozpočtu města
- Zpracovává podklady pro jednání s bankami
- Provádí rozpočtová opatření
- Stará se o hospodaření dle rozpočtu
- Navrhuje rozpočtová opatření
- Vede účetnictví města
- Vede bankovní účty města a zabezpečuje finanční operace, například převody plateb na účty dodavatelů
- Vyjadřuje se ke smlouvám, které město uzavírá
- Atd...

○ **Státní správa:**

- Vymáhá pohledávky dle daňového řádu
- Vybírá a vymáhá místní poplatky
- Řeší herní prostory (herny či kasina) a jejich povolení k umístění apod

➤ **Odbor vnitřních věcí – Náplň:**

○ **Samospráva:**

- Zajišťuje agendu CzechPOINT
- Stará se o úřední desku městského úřadu
- Vede příjmovou a výdajovou pokladnu města
- Zajišťuje chod městského úřadu
- Eviduje razítka, klíče apod.
- Spravuje veřejné rozhlas
- Atd...

- ***Státní správa:***
  - ***Oddělení správní***
    - Matriční agenda
    - Ověřování shody podpisu, pravosti podpisu apod.
    - Evidence obyvatel, vede stálý seznam voličů
    - Atd...
  - ***Oddělení přestupkové***
    - Rozhoduje o přestupcích dle zákona o přestupcích
    - Rozhoduje o správních deliktech
    - Atd...
  - ***Dopravní přestupky***
    - Řeší přestupky dle § 23 zákona č. 200/1990 Sb., o přestupcích, ve znění pozdějších předpisů
    - Atd...
- ***Odbor správy majetku města***
  - ***Samospráva:***
    - Vede evidenci pozemků, které jsou ve vlastnictví města
    - Evidence majetku města
    - Zabývá se spornými případy vlastnictví
    - Stará se o žadatele o pronájem bytů
    - Atd...
  - ***Státní správa:***
    - Agenda CzechPOINT
    - Vidimace a legalizace podpisů
- ***Odbor životního prostředí – Náplň:***
  - ***Samospráva:***
    - Péče o veřejnou zeleň
    - Osvětová činnost v rámci ochrany životního prostředí
    - Péče o toulavá či opuštěná zvířata

- Hospodaření v lesích ve vlastnictví města
- Atd...
- **Státní správa:** Plní úkoly, které jsou stanoveny v zákonech v jednotlivých oblastech ochrany životního prostředí. Řeší přestupky, především v oblastech:
  - Ochrany přírody a krajiny
  - Vodního hospodářství
  - Ochrany zemědělského půdního fondu
  - Nakládání s odpady
  - Správy místního poplatku
  - Ochrany ovzduší
  - Lesního hospodářství
  - Myslivosti
  - Rybářství
  - Ochrany zvířat
- **Odbor stavební – Náplň:**
  - Tvoří územní plán
  - Provádí stavební dozor
  - Dává územní souhlasy
  - Vydává souhlasy ke kolaudaci a k užívání stavby
  - Atd...
- **Obecní živnostenský úřad**
  - **Státní správa:**
    - Odbor pracuje na základě zákona č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech, ve znění pozdějších předpisů
    - Vydává živnostenská oprávnění
    - Posuzuje ohlášení živnosti
    - Řeší žádosti o koncesi
    - Atd...

➤ ***Odbor sociálních věcí –***

- Odbor sociálních věcí se zabývá především výkonem státní správy. Ve věci samostatné působnosti se jedná spíše o spolupráci s občanskými sdruženími, charitativními a jinými organizacemi apod.
- ***Oddělení a referáty:***
  - Oddělení sociálně právní ochrany dětí
  - Oddělení opatrovnictví a sociální práce
  - Referát – střednědobé plánování rozvoje sociálních služeb
  - Referát – romský poradce

➤ ***Odbor dopravy a silničního hospodářství***

- ***Dopravně správní agendy***
  - Registr vozidel
  - Přiděluje registrační značky
  - Vydává osvědčení o registraci vozidla
  - Dělá zápisy údajů v technickém průkazu vozidla
  - Atd...
- ***Dopravní přestupky, správní delikty***
  - Provádí správní řízení ve věci zadrženého řidičského průkazu
  - Projednává správní delikty a přestupky
- ***Silniční správní úřad a speciální stavební úřad***
  - Provádí výkon státní správy ve věcech silnic II. a III. třídy
  - Rozhoduje o uzavírkách silnic
  - Atd... (Městský úřad Šternberk, 2023)

### 3.3.1. Ukázka pracovní pozice

#### **„Městský úřad Šumperk oznamuje**

vyhlášení výběrového řízení

**na obsazení pozice referenta (na projednávání přestupků) přestupkového oddělení odboru správního a vnitřních věcí Městského úřadu Šumperk**

Předpoklady pro podání přihlášky:

- státní občanství České republiky (u cizích státních příslušníků trvalý pobyt v ČR), věk min. 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, ovládání jednacímho jazyka
- vysokoškolské vzdělání bakalářském studijním programu nebo vyšší odborné vzdělání

Požadavky pro podání přihlášky:

- znalost zákona č. 250/2016 Sb., o odpovědnosti za přestupky a řízení o nich, v platném znění
- znalost zákon č. 251/2016 Sb., o některých přestupcích, v platném znění
- znalost zákon č. 500/2004 Sb., správní řád, v platném znění
- aktivní znalost práce na PC (MS Office, Outlook)
- zvláštní odborná způsobilost pro výkon státní správy na úseku přestupků proti občanskému soužití výhodou
- vysoká úroveň komunikačních schopností vč. písemného projevu
- schopnost komunikovat s nepříjemnými klienty
- psychická odolnost – schopnost zvládat zátěžové situace spojené s výkonem činnosti

- samostatnost, odpovědnost a pečlivost
- občanská a morální bezúhonnost
- dobrý zdravotní stav

Náležitosti přihlášky:

- jméno, příjmení, titul
- datum a místo narození
- státní příslušnost
- místo trvalého pobytu
- číslo občanského průkazu
- telefonní spojení
- datum a podpis
- číslo dokladu a povolení k pobytu (jde-li o cizího státního příslušníka)
- informační povinnost v souladu s ustanoveními čl. 13 a 14 Nařízení EU č. 2016/679, obecné nařízení o ochraně osobních údajů (dále jen „GDPR“)

K přihlášce doložte:

- životopis, včetně údajů o dosavadních zaměstnáních dokládající pětiletou praxi v oboru a odborných znalostech
- výpis z rejstříku trestů (ne starší než 3 měsíce)
- ověřené kopie o nejvyšším dosaženém vzdělání

Hlavní zaměření činnosti:

- agenda projednávání přestupků dle zákona č. 251/2016 Sb., o některých přestupcích (zejména přestupky proti majetku,

občanskému soužití, veřejnému pořádku, pořádku ve státní správě a v územní samosprávě) a dále dle zvláštních zákonů

- vedení správních řízení v uvedené agendě a provádění úkonů ve správních řízeních jako oprávněná úřední osoba
- vydávání rozhodnutí o přestupcích
- archivace přestupkové dokumentace v souladu se zásadami spisové služby a platným spisovým řádem

Místo výkonu práce: Městský úřad Šumperk

Jedná se o pracovní poměry na dobu neurčitou, 10. platová třída dle nařízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platném znění a nař. vlády č. 222/2010 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě, v platném znění. Nástup od 1.4.2023 nebo dle dohody. **Písemné přihlášky zasílejte na MěÚ Šumperk (...). Městský úřad Šumperk si vyhrazuje právo výběrové řízení zrušit nebo místo neobsadit. Podáním přihlášky uchazeč souhlasí s tím, že MěÚ Šumperk bude pro potřeby výběrového řízení nakládat s jeho osobními údaji.**“ (Šumperk, 2023)

### 3.4. Generace X a Y

Generace si zde představíme z důvodu lepší přehlednosti a abychom pak byli schopni identifikovat co která generace potřebuje k práci apod a mohli tyto informace využít v empirické části.

Na úvod si stručně představíme jednotlivé generace, které můžeme chronologicky seřadit. Přehled generací, a zvláště pak jejich časové vymezení interpretuje každý autor/odborník trochu jinak. My se budeme řídit členěním dle Horváthová, Bláha a Čopíková (2016, s. 132-136).

- **Ztracená generace (Lost Generation)** – Lidé z této generace jsou narozeni mezi roky 1883–1900 a často bojovali v první světové válce.
- **Velká generace (Greatest Generation)** – Tato generace se narodila zhruba mezi lety 1901-1924. Jejich dospělost byla ovlivněna Velkou hospodářskou krizí. Často do této generace spadají veteráni, kteří bojovali během druhé světové války.
- **Tichá generace (Silent Generation)** – Generace je považována za „děti“ Velké hospodářské krize. Narodili se mezi lety 1925-1945. Velká hospodářská krize měla vliv na jejich osobní i pracovní životy.
- **Generace Baby Boomers** – Příslušníci této generace se narodili zhruba v období let 1946–1964. Často se jim přezdívá „šťastná generace“, protože vyrostli v relativně bezpečném období a v období kdy země ekonomicky prospívala. Lidé z generace Baby Boomers jsou velmi věrní organizaci, ve které pracují a jsou jí zavázáni. Motivuje je především týmová práce a chtějí pracovat i v období důchodového věku. Většinou chtějí pracovat, proto že nechtějí přijít o finanční zabezpečí, ale i radost z práce. Tito lidé oceňují pracovní zapojení, práci v týmu a těší se osobní růst. Odměňování chtějí být za svoji pracovní morálku, ale i za dlouhé hodiny, které stráví v práci.
- **Generace X** – Generace X se přibližně narodila v letech 1965-1981. Tato generace vyrostla dobách sociální a finanční nejistoty. V České republice má tato generace přezdívku tzv. Husákovy děti. Co se týče pracovního prostředí, má tato generace ráda jistotu a nerada čelí změnám. Ve svém zaměstnání jsou loajální a rádi se učí novým dovednostem. Práce se u nich vyskytuje na prvních příčkách osobních hodnot. Často má práce přednost před rodinou. Jsou velmi orientovaní na udržení si dobrého pracovního



místa. Jejich typickým znakem je to, že si v období střední školy našli zaměstnání a v něm stále pracují.

- **Generace Y** – Generace Y jsou lidé narozeni mezi roky 1982-1995. Dalo by se říct, že nyní tato generace vládne pracovním trhem. Dostávají se do vedoucích pozic a mají vliv na rozhodování ve firmách či organizacích. Tato generace má opět jiné požadavky a očekávání než generace předchozí. Velkou roli zde hrají personalisté, kteří by měli nově příchozí generace pomoci v jejich úspěšnosti v pracovním procesu.
- **Generace Z** – Generace Z se narodila v digitálním světě, konkrétně mezi lety 1996-2010. Členové generace Z jsou individuálnější, spoustu času tráví na sociálních sítích, vše si fotografují a dokumentují. Jejich zábavou je internet, spoustu času tráví hraním počítačových her. Nemají respekt k státním institucím, jsou podle nich zbytečné. Považujeme je za první generaci, která nezná život bez mobilního telefonu, internetu apod. Velmi rychle si určují svůj obor, své zaměření a v tom také často vynikají. Kromě jejich specializace je nic nezajímá. Většinou nemají všeobecný přehled, nezajímají je tradice a zvyklosti. Každý problém řeší po svém a nechtějí znát jiný pohled. Generace Z je sebevědomá, místy až sebestředná. Jejich nástup na pracovní trh byl očekávaný. Zaměřují se více na rychlost než na přesnost. Názor starší generace je většinou nezajímá a nejsou ani moc ambiciózní. Vzhledem k tomu, že vyrostli v online světě, nechtějí číst tištěné materiály, jako jsou například knihy.
- **Generace Alfa (Always-On Generation)** – Tato generace se narodila/narodí kompletně ve 21. století, konkrétně mezi roky 2011-2025. Generace Alfa má již od dětství přístup k internetu. Internet považují za svůj externí mozek a nejsou schopni hlubšího myšlení.

U této generace očekáváme vyšší pracovní fluktuaci, ve chvíli, kdy zaměstnavatel nevyhoví jejich podmínkám. Předpokládá se, že budou vzdělanější než generace Z.

„Vnímáme-li společnost rozdělenou podle věku, pak automaticky předpokládáme, že lidé od určité věkové hranice (dnes například 55 let) jsou nepoužitelní pro trh práce. (...). Dopracovat se *bezvěké*, tedy homogenní společnosti, kde jsou všichni dospělí bráni stejně, tedy jako lidé, kteří na sebe bere patřičnou zodpovědnost občanského a pracovního života je řešením proti segregaci. Nálepky generace – starší a mladší, junior a senior – zmizí. Na lidi kolem sebe se budeme dívat jen hlediskem zdravotního stavu a nabytých zkušeností. Tak bude moci být člověk vyššího věku díky svým zkušenostem a rozhledu na roven mladšímu člověku, který zatím nemá tak široký pohled na svět.“ (Berg, 2020, s. 155)

## **II. EMPIRICKÁ ČÁST**

## 4. VLASTNÍ VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

V empirické části diplomové práce se zaměříme na představení výsledků dotazníkového šetření. Dotazník se zaměřil na motivaci a systém odměňování úředníků na městských úřadech. Konkrétně byly pro tento výzkum osloveny: Městský úřad Šternberk, Městský úřad Uničov a Městský úřad Litovel.

### 4.1. Městský úřad Šternberk

#### 4.1.1. Základní informace – Šternberk

Město Šternberk má k datu 1.1.2023 celkem 13 557 obyvatel. První písemné zmínky o Šternberku můžeme najít z roku 1296. Šternberk má rozlohu 48,793 km<sup>2</sup> a jeho místní části jsou: Dalov, Krakořice, Těšíkov a Chabičov. Město Šternberk získalo ocenění Historické město roku 2008. Šternberk je obec s rozšířenou působností, kdy pro obvod pověřeného Městského úřadu Šternberk spadá Město Šternberk a dalších 19 obcí, celkem cca 20 000 obyvatel. Obvod pověřeného Městského úřadu Šternberk (a 19 obcí): Babice, Domašov nad Bystřicí, Domašov u Šternberka, Hlásnice, Hnojice, Horní Loděnice, Hraničné Petrovice, Huzová (místní části Veverčí, Arnoltice), Jívová, Lipina, Lužice, Komárov, Město Libavá (místní část Heroltovice), Mutkov, Řídeč, Strukov, Štarnov, Šternberk (místní části Dalov, Chabičov, Krakořice, Těšíkov), Žerotín. (Šternberk, 2023)

#### 4.1.2. Charakteristika – Městský úřad Šternberk

Orgánem obce je obecní úřad, který ve městech nazýváme jako městský úřad. Městský úřad je tvořen: starostou, místostarosty, tajemníkem a dalšími zaměstnanci městského úřadu. Starosta stojí v čele městského úřadu. Městský

úřad členíme na odbory a dále na oddělení. Městský úřad Šternberk sídlí ve třech budovách. Všechny tři budovy se nachází v centru města.

Členění městského úřadu Šternberk:

- Odbor finanční
- Odbor vnitřních věcí
- Odbor sociálních věcí
- Odbor dopravy a silničního hospodářství
- Odbor investic a veřejných zakázek
- Odbor životního prostředí
- Odbor obecní živnostenský úřad
- Odbor stavební
- Odbor správy majetku města
- Odbor personalistiky, školství a kultury
- Oddělení informatiky a krizového řízení
- Interní auditor

Obecní úřad plní úkoly, které mu uložilo zastupitelstvo obce nebo rada obec. Dále pak pomáhá výborům/komisím v jejich činnosti. (Program rozvoje města Šternberk na období 2020-2025, 2020, s. 93-94)

## 4.2. Městský úřad Uničov

### 4.2.1. Základní informace – Uničov

Uničov má ke dni 1.1. 2022 celkem 11 066 obyvatel. (ČSÚ, 2022) Uničov patří mezi jedno ze sedmi moravských královských měst. Uničov byl založen kolem roku 1213. Uničov je také známý tím, že má nejstarší městskou listinu na území Čech a Moravy. (Uničov, 2023) Uničov má rozlohu 48,27 km<sup>2</sup> (Aktuálně, 2015)

#### 4.2.2. Charakteristika – Městský úřad Uničov

Jak již bylo zmíněno výše, městský úřad tvoří starosta, místostarostové, tajemník a další zaměstnanci městského úřadu.

Odbory Městského úřadu Uničov:

- Odbor kultury, školství a sportu
- Odbor organizační
- Odbor finanční
- Odbor majetkoprávní
- Odbor výstavby a úřad územního plánování
- Odbor investic a regionálního rozvoje
- Odbor sociálních věcí a zdravotnictví
- Odbor životního prostředí
- Odbor dopravy a silničního hospodářství
- Odbor živnostenský (Uničov, 2023)

### 4.3. Městský úřad Litovel

#### 4.3.1. Základní informace – Litovel

Město Litovel má ke dni 1.1. 2022 celkem 9 567 obyvatel. Rozloha města činí 46,40 km<sup>2</sup> (CZSO). Město Litovel spolu s městy Šternberk a Uničov spadá do okresu Olomouc. Litovel má 11 místních částí, kterými jsou: Březové, Chořelice, Chudobín, Myslechovice, Nasobůrky, Nová Ves, Rozvadovice, Savín, Tři Dvory, Unčovice a Víška. **Do správního obvodu obce s rozšířenou působností Litovel (ORP) patří tyto obce:** Bílá Lhota, Bílsko, Bouzov, Červenka, Dubčany, Hanovice, Cholína, Litovel, Loučka, Luká, Měrotín, Mladeč, Náklo, Olbramice, Pňovice, Senice na Hané, Senička, Slavětín, Střeň, Vilémov.

Litovel se pyšní nejvyšší radniční věží, která je postavená přímo na řece Moravě. Litovel je také často nazývána jako „Hanácké Benátky. (Litovel, 2023)

#### 4.3.2. Charakteristika – Městský úřad Litovel

Městský úřad Litovel sídlí ve dvou budovách. Dělí se na odbory a oddělení.

Odbory Městského úřadu Litovel:

- Odbor místního hospodářství a stavebních investic
- Odbor školství, kultury a sportu
- Odbor finanční
- Odbor sociální a správní
- Odbor dopravy
- Živnostenský odbor
- Odbor životního prostředí
- Odbor školství, kultury a sportu
- Oddělení IT (Litovel, 2023)

#### 4.4. Cíl výzkumu

Výzkumným cílem je popsat motivaci a odměňování úředníků na městských úřadech. Zaměříme se na motivační faktory, zda u úředníků převládá vnitřní či vnější motivace, co je na jejich práci nejvíce baví apod. Popíšeme, jak jsou spokojeni se systémem odměňování, zdali jej považují za spravedlivý a podobně. Pro tento výzkum byly vybrány tři městské úřady.

## 4.5. Výzkumné otázky

V rámci výzkumu jsme si stanovili tyto výzkumné otázky:

V1: Jak jsou se systémem odměňování spokojeni úředníci na městských úřadech?

V2: Co úředníky motivuje k výkonu jejich činnosti?

V3: Souvisí spolu nějak rodinná situace a nějaký benefit, který je pro zaměstnance důležitý?

## 4.6. Charakteristika výzkumného souboru

V dotazníkovém šetření byly osloveny tři městské úřady. Městský úřad ve Šternberku, v Litovli a v Uničově. Celkem bylo osloveno 237 zaměstnanců městských úřadů. Celkový počet respondentů, kteří vyplnili dotazník je 100.

## 4.7. Metody sběru dat

Pro výzkumné šetření jsme zvolili kvantitativní metodu sběru dat. Byl vytvořen dotazník vlastní konstrukce, který obsahoval 20 otázek. Otázky byly jak uzavřené, tak otevřené. K tvorbě dotazníku jsme použili platformu Survio. V úvodu dotazníku jsme se zaměřili na sociodemografické údaje a dále pak pokračoval dotazník směrem k motivaci a odměňování.

### 4.7.1. Definice dotazníku

„Dotazník je výzkumný nástroj. Jehož účelem je získat v písemné podobě data obvykle od velkého počtu subjektů. Používá se nejčastěji pro zjišťování názorů a postojů různých skupin respondentů, ale i pro získání



hodnoticích soudů o jevech edukační a jiné reality i o vlastnostech samotných subjektů.“ (Průcha, 2014, s. 114)

„Dotazník v jeho základní podobě není nic jiného než standardizované interview předložené v písemné podobě.

Výhody dotazníku:

- úspora času a finančních prostředků
- data lze obvykle lépe kvantifikovat

Nevýhody dotazníku:

- menší pružnost (např. nelze klást doplňující otázky)
- formulace otázky nemusí být dostatečně srozumitelná všem
- obvykle nižší věrohodnost dat (zařazení tzv. lžiskoré sice umožní vyřadit nejméně věrohodné sety odpovědí, neumožňuje však přiblížit se k pravdivým odpovědím)
- příprava dotazníku si vyžaduje větší pečlivost než příprava interview“ (Ferjenčík, 2010, s. 183)

Sestavení dotazníku není tak jednoduché, jak se může zdát. Nejdůležitějším krokem je správná konstrukce dotazníku. Dle toho, jaký máme cíl a jaké máme dotazované osoby volíme strukturu dotazníku. Rozhodujeme se jaký typ otázek použijeme. Otázky mohou být uzavřené, otevřené nebo škálované. Můžeme použít i kombinaci těchto otázek, ale vždy musíme dávat pozor, aby to respondent správně pochopil a bylo to pro něj srozumitelné. Dále musíme dát pozor na rozsah dotazníku. Nesmíme respondenty zahltit velkým množstvím otázek. Musíme respektovat jejich věk, vzdělání a zkušenosti s vyplňováním dotazníku. Co může být problém u dotazníku je jejich návratnost, zvláště pak u dotazníku elektronických. Výhoda dotazníku je také ta, že lze pokrýt velké množství respondentů, ale

zároveň přicházíme o osobní kontakt s nimi. Na jednu stranu pokryjeme například elektronickým dotazníkem velké množství lidí, na stranu druhou však návratnost nebude nijak vysoká. Výhodou elektronického dotazníku je poměrně nízká časová i finanční náročnost. (Průcha, 2014, s. 115-116)

„Postup konstruování výzkumného dotazníku:

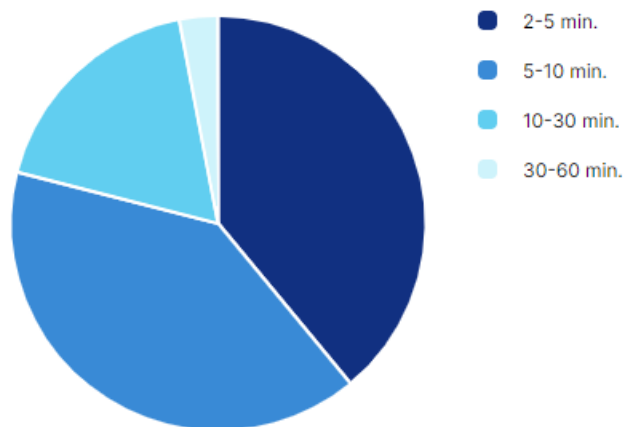
1. Důkladné promyšlení cíle a témat výzkumu.
2. Vymezení skupiny osob, ke kterým bude dotazování směřovat.
3. Formulace položek dotazníku, a to podle jejich druhu: otázky (uzavřené, otevřené, škálované); výroky k hodnocení; výroky k doplnění apod.
4. Pilotáž, tj. ověření na malém vzorku respondentů ke zjištění srozumitelnosti položek a času nutného k vyplňování.
5. Úprava dotazníku po pilotáži, eventuálně druhá pilotáž.
6. Doplnění dotazníku o nezbytné součásti: oslovení respondentů; vysvětlení účelu dotazování; záruka anonymity respondentů a zabezpečení dat; instrukce, jak dotazník správně vyplňovat; závěrečné poděkování respondentům.
7. V některých případech se do dotazníku zařazuje pobídka pro respondenty k volnému vyjádření jejich názoru o dané problematice, o účelnosti a/nebo náročnosti dotazníku aj.“  
(Průcha, 2014, s. 117)

#### 4.8. Statistika dotazníku

Ještě, než přejdeme k samotným výsledkům dotazníku, podíváme se na jeho statistiku. Celkem dotazník navštívilo 130 lidí, z nichž 100 dotazník vyplnilo. Úspěšnost vyplnění dotazníku je 76,9 %, což je poměrně dobré. Co se týče délky vyplňování dotazníku, tak můžeme z grafu vidět, že

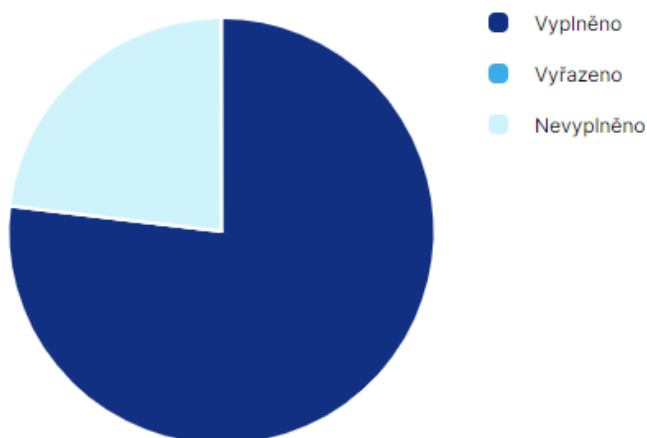
40 respondentů zabralo vyplnění 5-10 minut. Dále pak 39 respondentů vyplňovalo dotazník 2-5 minut. Osmnácti respondentům trvalo vyplnění 10-30 minut. Zbylým třem respondentům trvalo vyplnění 30-60 min. U poslední skupinky můžeme pouze diskutovat o tom, proč jim vyplnění zabralo 30-60 min. Tím, že se jedná o elektronický dotazník může zde hrát roli i to, že respondent dotazník otevřel, vzápětí ho například někdo vyrušil a až po nějaké době se k dotazníku vrátil.

Délka vyplňování dotazníku



Graf č.1 – Délka vyplňování dotazníku

Celkem návštěv



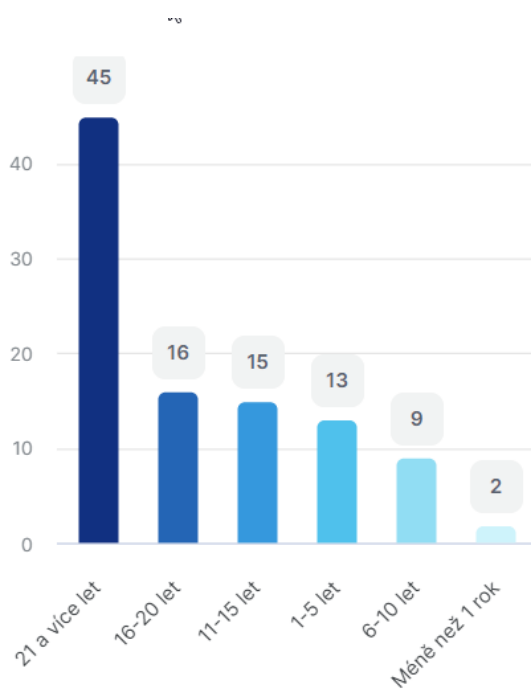
Graf č. 2 – Celkový počet návštěv

## 5. VÝSLEDKY VÝZKUMU

### 5.1. Interpretace výsledků z dotazníkového šetření

#### Otázka č. 1: Jak dlouho jste zaměstnancem městského úřadu?

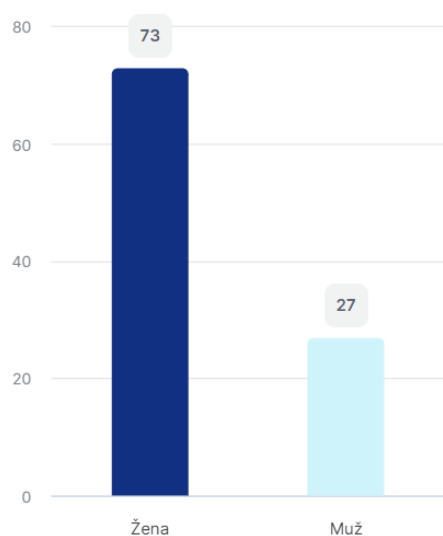
Ze sloupcového grafu můžeme přečíst, že nejčetnější odpovědí byla možnost 21 let a více. Konkrétně tuto možnost zvolilo 45 respondentů. Dále pak 16 respondentů uvedlo, že je zaměstnancem městského úřadu 16-20 let. Dalších 15 respondentů volilo možnost 11-15 let. O dva méně, tedy 13 respondentů zvolilo možnost 1-5 let. Možnost 6-10 let uvedlo celkem 9 respondentů. Nejméně početná odpověď byla možnost méně než jeden rok, přičemž tuto možnost zvolili pouze dva respondenti.



Graf č. 3 – Délka výkonu práce

## Otázka č. 2: Pohlaví

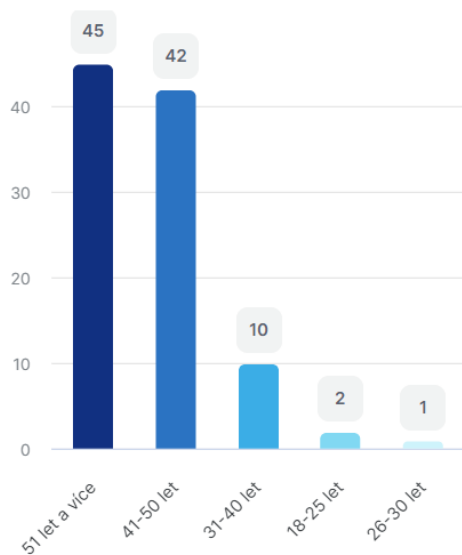
U otázky č.2 nás zajímalo pohlaví respondenta. Celkem na dotazník odpovědělo 73 žen a 27 mužů.



Graf č. 4 - Pohlaví

## Otázka č. 3: Věková skupina

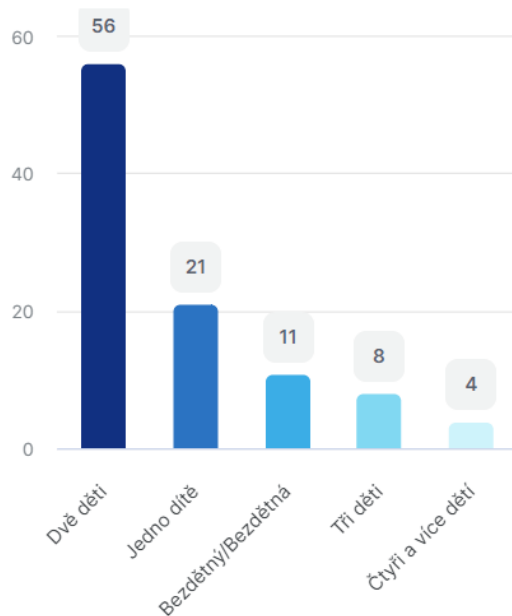
Třetí otázka se zaměřila na věk respondenta. Nejčastější odpovědí se stala možnost 51 let a více. U této odpovědi máme celkem 45 respondentů. Druhá nejčastější možnost byla odpověď 41-50 let, kterou zvolilo 42 respondentů. Dále nám už čísla klesala, můžeme vidět že odpověď 31-40 let volilo 10 respondentů. Možnost 18-25 let zvolili dva respondenti. Pouze jeden respondent zvolil možnost 26-30 let.



Graf č. 5 - Věk

#### Otázka č. 4: Rodinná situace (Počet dětí)

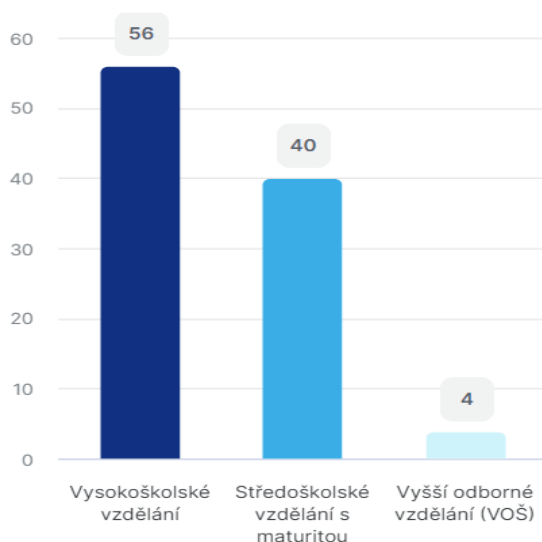
Z grafu čteme, že nejčastější odpověď byla dvě děti. Dvě děti uvedlo 56 respondentů. Možnost jedno dítě zvolilo 21 respondentů. Další možností byla odpověď bezdětný/bezdětná, kterou volilo 11 dětí. Tři děti uvádí 8 respondentů. Čtyři a více dětí uvádí 4 respondenti.



Graf č. 6 – Počet dětí

### Otázka č. 5: Nejvyšší dosažené vzdělání.

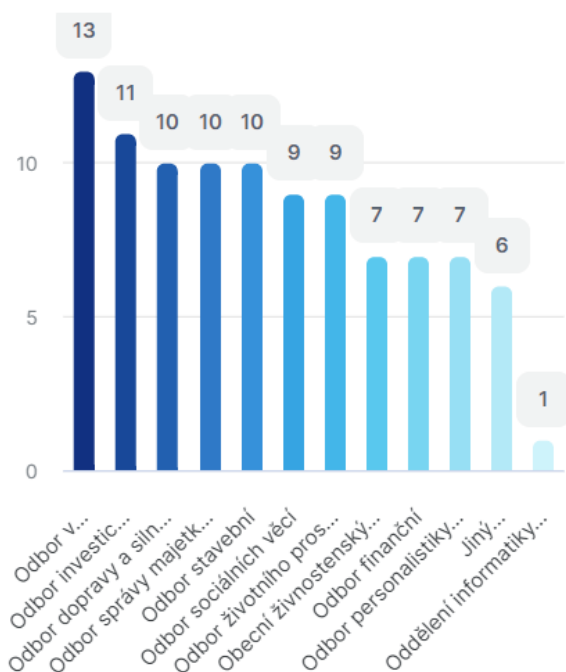
Vysokoškolské vzdělání uvádí 56 respondentů. Středoškolské vzdělání s maturitou má 40 respondentů. Nejméně početná odpověď byla vyšší odborné vzdělání (VOŠ), kterou zvolili 4 respondenti.



Graf č. 7 - Vzdělání

### Otázka č. 6: Na jakém odboru nyní pracujete?

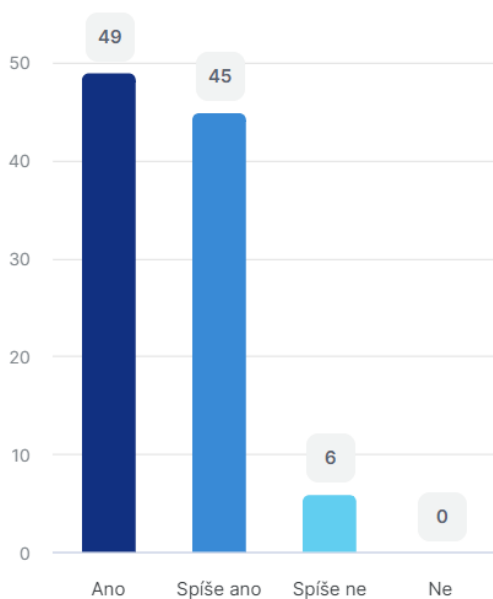
Odbor vnitřních věcí zvolilo nejvíce respondentů, tedy 13. Odbor investic a veřejných zakázek uvedlo 11 respondentů. Po deseti respondentech mají odbory: odbor dopravy a silničního hospodářství; odbor správy majetku města; odbor stavební. Po devíti respondentech mají odbory: odbor sociálních věcí; odbor životního prostředí. Po sedmi respondentech mají odbory: Obecní živnostenský úřad; odbor finanční; odbor personalistiky, školství a kultury. Jeden respondent uvedl odbor IT. Šest respondentů zvolilo možnost „jiný“.



Graf č. 8 - Odbor

### Otázka č. 7: Práce, kterou vykonávám mě baví.

U této otázky můžeme vidět velmi uspokojivé výsledky. Spokojeno se svojí prací je 49 respondentů a 45 respondentů je spíše spokojeno. Pouhých 6 respondentů zvolilo možnost spíše ne. Možnost „ne“ nezvolil nikdo.



Graf č. 9 – Spokojenost se zaměstnáním



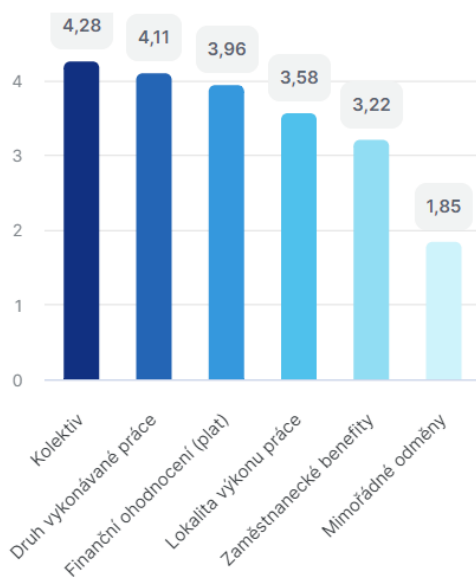
### Otázka č. 8: Co Vás v zaměstnání nejvíce motivuje?

Respondenti zde seřazovali, co je v zaměstnání nejvíce motivuje.

Pořadí dle nejdůležitějšího:

1. Kolektiv
2. Druh vykonávané práce
3. Finanční ohodnocení
4. Lokalita výkonu práce
5. Zaměstnanecké benefity
6. Mimořádné odměny

Hodnoty 4,28; 4,11 a tak dále představují průměrné hodnoty, respektive průměrné pořadí důležitosti tak, jak jej respondenti seřadili.

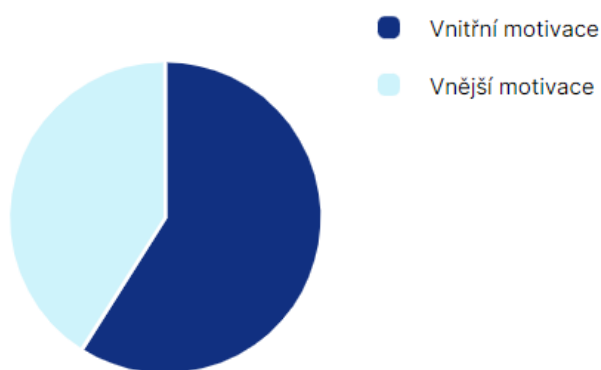


Graf č. 10 - Motivace

**Otázka č. 9: Existují dva druhy motivace: vnitřní a vnější. Do vnitřní motivace řadíme například: zajímavost vykonávané práce, možnost se rozvíjet, potřeba sociálních kontaktů, autonomie apod. Mezi vnější stimuly**

patří: odměny, prémie, benefity, pochvaly, uznání apod. Je pro Vás důležitější vnitřní nebo vnější motivace?

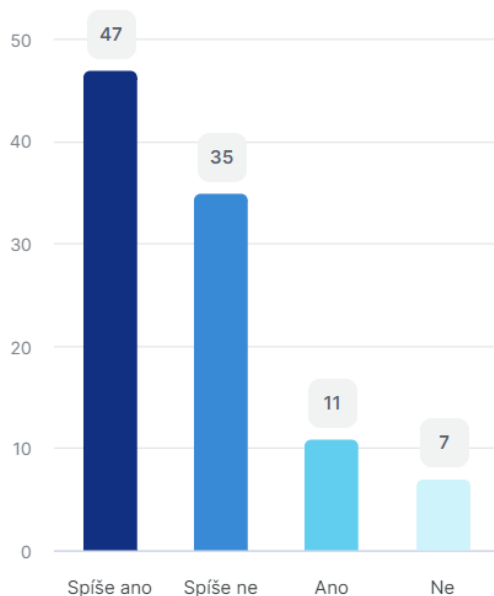
U této otázky převažuje více možnost vnitřní motivace, kterou vybralo 59 respondentů. Vnější motivaci zvolilo 41 respondentů.



Graf č.11 – Vnitřní a vnější motivace

**Otázka č. 10: Je pro Vás důležité stanovovat si profesní cíle?**

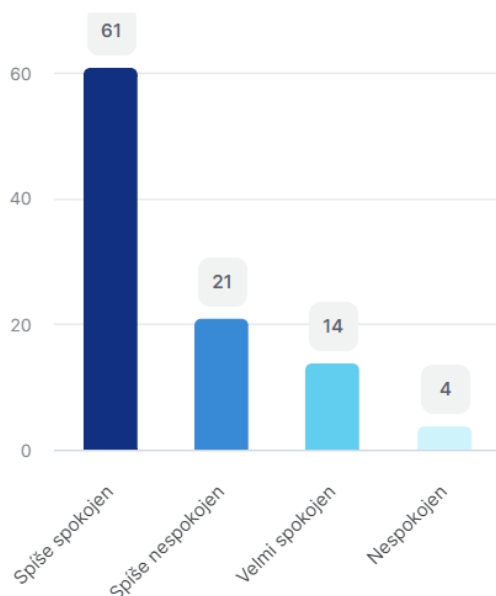
Nejčtenější odpověď byla „spíše ano, kterou vybralo 47 respondentů. Druhou nejpočetnější možností byla volba „spíše ne“, která má 35 responzí. Možnost „ano“ vybralo 11 respondentů a možnost „ne“ 7 respondentů.



Graf č. 12 – Profesní cíle

### Otázka č. 11: Do jaké míry jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Nejvíce odpovědí pozorujeme u odpovědi „spíše spokojen“, která má 61 responzí. Dále pak 21 respondentů zvolilo možnost „spíše nespokojen“. Velmi spokojeno je 14 respondentů a pouze čtyři respondenti jsou nespokojeni.



Graf č. 13 – Spokojenost s benefity

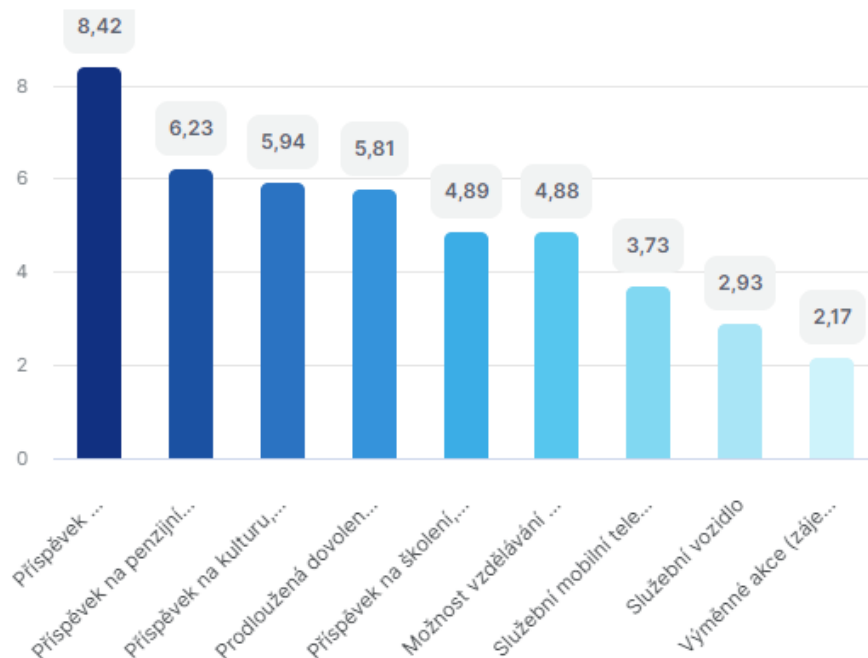
### Otázka č. 12: Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější?

V této otázce museli respondenti seřadit benefity dle toho, jak jsou pro ně důležité. Stejně jako u otázky č.8 vidíme v grafu průměrné hodnoty (8,42; 6,23, ...) toho, jak respondenti seřadili položky dle důležitosti.

Výsledek je takový: (od nejdůležitějšího)

1. Příspěvek na stravování
2. Příspěvek na penzijní připojištění
3. Příspěvek na kulturu, sport, rekreaci a volný čas
4. Prodloužená dovolená a zdravotní dny volna (sick days)
5. Příspěvek na školení, kurzy
6. Možnost vzdělávání v rámci pracovní doby

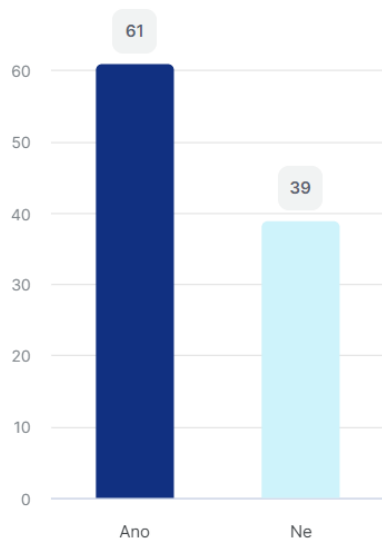
7. Služební mobilní telefon
8. Služební vozidlo
9. Výměnné akce (zájezdy apod.)



Graf č. 14 – Důležitost benefitů

**Otázka č. 13: Je nějaký benefit, který byste chtěli, ale Vaše zaměstnání jej neposkytuje?**

Zde můžeme poměrně překvapivě pozorovat, že 61 respondentů uvedlo, že jim nějaký benefit chybí. Ostatním 39 respondentům žádný benefit nechybí.



Graf č. 15 – Chybějící benefity

#### Otázka č. 14: Pokud ano, jaký by to byl?

Tato otázka navazuje na předchozí otázku a nebyla povinná. Měla sloužit pro ty respondenty, kteří u předchozí otázku volili možnost ano. Z 61 respondentů se 42 rozhodla na otázku 14 odpovědět a napsat, jaký benefit jim chybí.

Nejpočetnější odpověď, kterou respondenti napsali byli tzv. sick days, které napsalo celkem 23 respondentů. Tři respondenti uvedli příspěvek na penzijní připojištění. Další dva respondenti napsali příspěvek na dopravu.

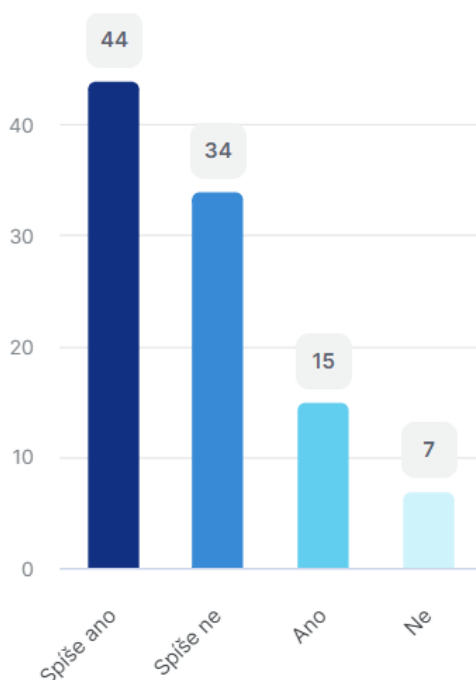
Ostatní respondenti pak například uváděli:

- ✓ Pružná pracovní doba
- ✓ Možnost práce z domova (home office)
- ✓ Poukázky
- ✓ Multisport karta
- ✓ Kvalitní židle
- ✓ Masáže, rehabilitace
- ✓ Příspěvek na ošacení

- ✓ Služební vozidlo
- ✓ Výměnné akce
- ✓ Větší počet dnů dovolené
- ✓ Volné vstupenky na akce úřadu
- ✓ Výkonnostní příplatek
- ✓ Studijní volno pro přípravu na zkoušky z odborné způsobilosti
- ✓ Příspěvky na sport

**Otázka č. 15: Myslíte si, že jste za svoji práci dostatečně finančně ohodnoceni?**

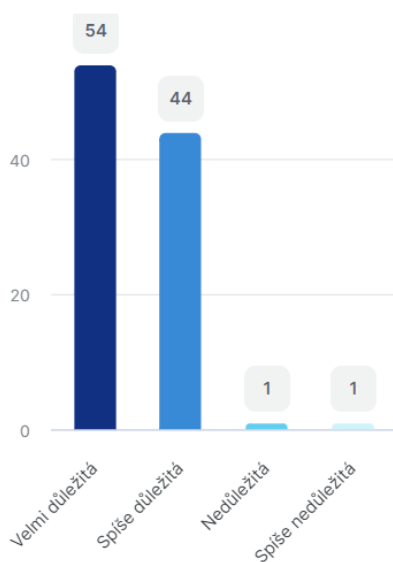
Z grafu můžeme číst, že 44 respondentů zvolilo možnost „spíše ano“. O deset respondentů méně, tedy 34 respondentů si myslí, že spíše nejsou dostatečně ohodnoceni za svoji práci. Možnost „ano“ dalo 15 respondentů a 7 respondentů dalo možnost „ne“.



Graf č. 16 – Finanční ohodnocení

### Otázka č. 16: Do jaké míry je pro Vás výše finančního ohodnocení důležitá?

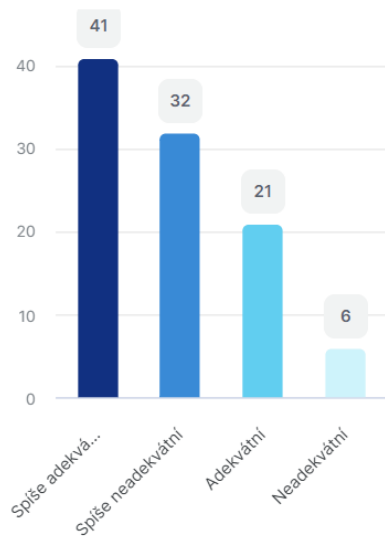
Zde vidíme poměrně jednoznačné výsledky. Pro 98 respondentů je výše finančního ohodnocení důležitá. Pro 54 respondentů je výše ohodnocení „velmi důležitá“ a pro 44 respondentů je „spíše důležitá“. Po jednom hlasu mají odpovědi „nedůležitá“ a „spíše nedůležitá“.



Graf č. 17 – Důležitost finančního ohodnocení

### Otázka č. 17: Jak vnímáte výši Vaší mzdy:

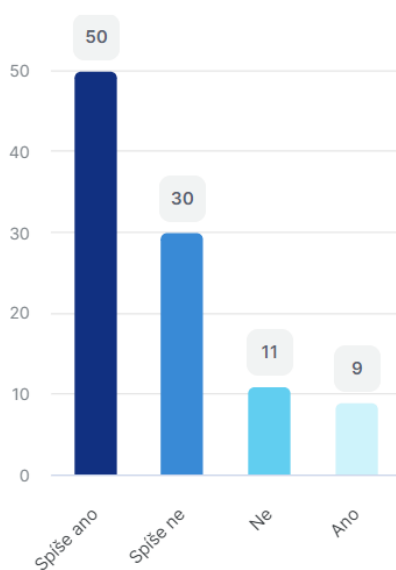
Odpověď „spíše adekvátní“ volilo 41 respondentů. „Spíše neadekvátní“ vnímá výši mzdy 32 respondentů. Za adekvátní považuje svoji mzdu 21 respondentů. Pouhých šest respondentů vnímá výši mzdy za neadekvátní.



Graf č. 18 – Vnímání výše platu

### Otázka č. 18: Považujete systém odměňování za spravedlivý?

Polovina respondentů, tedy 50, považuje systém odměňování za spíše spravedlivý. Třicet respondentů uvádí, že systém odměňování je spíše nespravedlivý. Odpověď „ne“ zvolilo 11 respondentů a naopak možnost „ano“ volilo 9 respondentů.



Graf č. 19 – Spravedlnost systému odměňování



### Otázka č. 19: Pokud ne, proč:

Otázka byla otevřená a celkem 71 respondentů zde napsalo své vyjádření. Uvedeme si některé odpovědi, co respondenti napsali:

- Výše platu neodpovídá praxi, zkušenostem
- Čistý plat nedosahuje základní částce dle tabulek
- Výše osobního ohodnocení<sup>2</sup> není dle výkonu práce
- Výše mzdy se řídí dle tabulek, ne dle výkonu
- Rozdíly mezi muži a ženami
- Oblíbenost/neoblíbenost
- Nezohledňuje vzdělanostní požadavky
- Nedostatečná motivace pro mladé

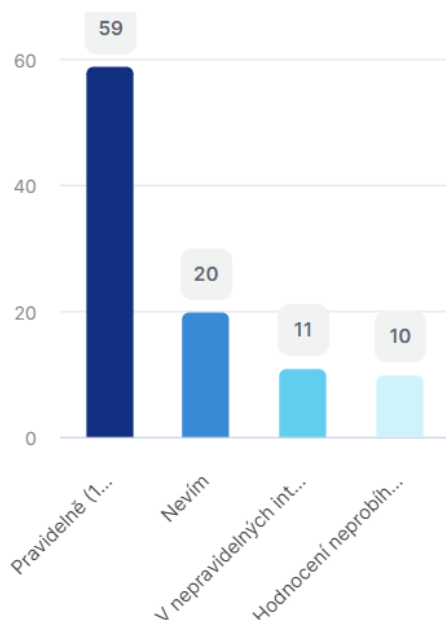
### Otázka č. 20: Jak často provádí Váš nadřizený hodnocení Vaší práce?

V poslední otázce nás zajímala jedna z hlavních oblastí personalistiky, a to hodnocení práce. Konkrétně jsme se ptali, jak často probíhá.

Nejčastější možností byla odpověď „pravidelně (1x za rok, 1x za půl roku, ...)“ pro kterou se rozhodlo 59 respondentů. Dvacet respondentů uvedlo, že neví. Jedenáct respondentů zvolilo možnost „v nepravidelných intervalech“. Odpověď „hodnocení neprobíhá vůbec“ dalo celkem 10 respondentů.

---

<sup>2</sup> Osobní ohodnocení – „Individuální forma odměňování. Ohodnocení náročnosti a dlouhodobých dobrých pracovních výsledků pracovníka. Výše je dána procentuálním podílem ze základního platu. Výše by měla být určována v souvislosti s pravidelným hodnocením pracovníků.“ (Palán, 2002, s. 140-141)



Graf č. 20 – Hodnocení práce

## 5.2. Vyhodnocení výzkumných otázek

V1: Jak jsou úředníci spokojeni se systémem odměňování?

V2: Co úředníky motivuje k výkonu jejich činnosti?

V3: Souvisí spolu nějak rodinná situace a nějaký benefit, který je pro zaměstnance důležitý?

Začneme s **první výzkumnou otázkou**, která se ptá na to, jak jsou úředníci na městských úradech spokojeni se systémem odměňování. Na tuto otázku nám odpovídá především otázka č.11 z dotazníku. Otázka č.11 z dotazníku vlastní konstrukce se ptá na míru spokojenosti se zaměstnaneckými benefity. Můžeme vidět, že nadpoloviční většina, konkrétně 61 respondentů uvedla, že jsou spíše spokojeni. Velmi spokojeno je pak 14 respondentů. Pokud bychom si tato čísla vzali jako celek, dostáváme hodnotu 75, což znamená, že 75 respondentů ze 100 je spokojeno se zaměstnaneckými benefity.

Když jsme se u otázky č.13 zeptali, jestli je nějaký benefit, který by zaměstnanci chtěli, ale jejich zaměstnání je v současné chvíli neposkytuje, tak 61 respondentů uvedlo že ano. Navazovala otázka č. 14, která byla doplňující a respondenti mohli napsat, který benefit jim chybí. Nejvíce se opakoval benefit zdravotních dnů volna, tzv. sick days, který zaměstnancům chybí.

U otázky 18 jsme zjišťovali spravedlnost systému odměňování a jaký pohled mají zaměstnanci. Polovina respondentů, tedy 50 považuje systém odměňování spíše za spravedlivý. Naproti tomu 30 respondentů si myslí, že systém odměňování spíše není spravedlivý. Následující otázka si kladla za cíl zjistit, proč si respondenti myslí, že systém odměňování není spravedlivý. Nyní si uvedeme některé příklady z odpovědí respondentů:

- Výše platu se řídí dle tabulek, ne výkonu
- Rozdíly mezi muži a ženami
- Odměňování neodpovídá náročnosti práce a výkonu
- Oblíbenost/neoblíbenost u vedení
- Nízký nástupní plat
- Chybí motivace pro mladé zaměstnance
- Tabulkový plat je nemotivační
- Nezohlednění vzdělanostních požadavků na výkon profese

**Druhá výzkumná otázka** má za cíl zjistit, co úředníky nejvíce motivuje. Tuto výzkumnou otázku můžeme pojmut více zeširoka a podívat se hned na otázku č. 7 v dotazníku. Otázka č.7 zjišťuje, zdali úředníky jejich práce baví. Výsledky ukazují, že 94 respondentů jejich práce baví, což je pozitivní zjištění. Celkem 49 respondentů zvolilo možnost „ano“ a 45 uvedlo že „spíše ano“. Pouze šest respondentů uvedlo, že je jejich práce spíše nebaví. Nyní ale přejdeme k otázce číslo 8, která už se konkrétně ptá, co zaměstnance nejvíce motivuje. Na prvním místě máme kolektiv. Jak jsme se již dozvěděli v teorii, tak práce je společenská aktivita, často založena na spolupráci. Dále víme, že

lidé si díky práci například tvoří nová přátelství, navazují vztahy a kontakty. Tudíž zde se nám potkává ověření teorie v praxi. I v našem vzorku je na prvním místě kolektiv a jeho důležitost. Na druhém místě vidíme druh vykonávané práce, tedy to, že člověk je úředníkem. Na třetím místě dostává odpověď v podobě finančního ohodnocení tedy platu. O platu úředníků jsme se také již zmiňovali v teorii. Plat se řídí dle platových tabulek, které se orientují dle platového tarifu a platového stupně. Dále pak úředníky motivuje lokalita výkonu práce. K lokalitě výkonu práce nemáme žádné doplňující otázky, tudíž zde můžeme pouze předpokládat proč se lokalita vyskytuje na čtvrtém místě. Můžeme předpokládat, že je to z důvodu, že všechna tři vybraná města jsou velikostně poměrně malá, ale zároveň jsou schopna nabídnout dostatek pracovních místa a dojezdová vzdálenost z okolních vesnic je většinou do 10 km, což je v rámci dojezdu do místa výkonu práce stále přijatelné. Na pátém místě jsou u úředníků v rámci motivace zaměstnanecké benefity. Z teorie víme, že zaměstnanecké benefity často ovlivňují rozhodování potenciálních uchazečů o zaměstnání. Na poslední místo respondenti umístili mimořádné odměny.

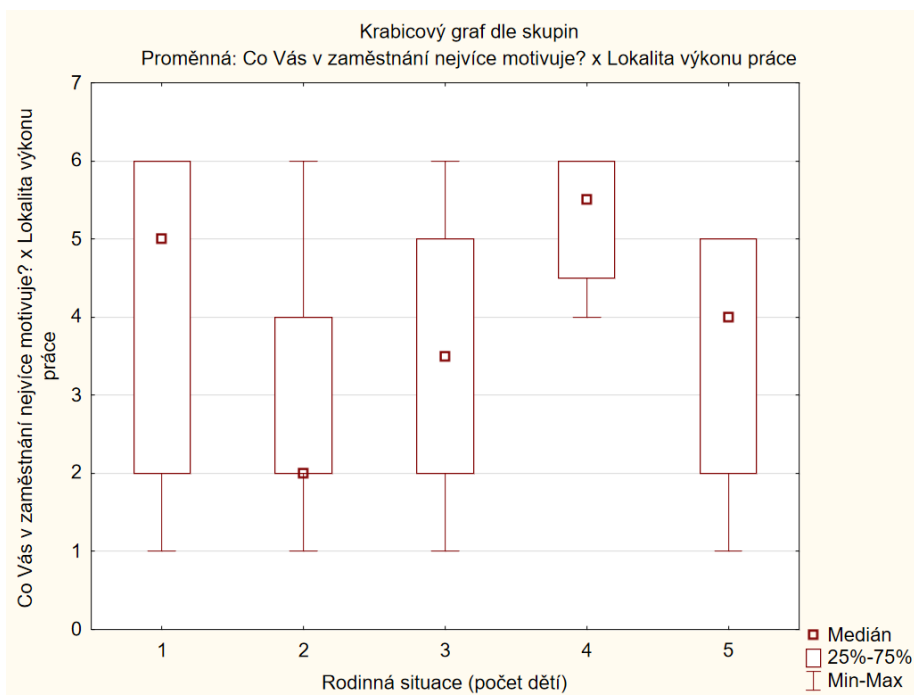
V teorii jsme se zaměřili i na rozlišení vnitřní a vnější motivace. V dotazníku se tato otázka také vyskytla, konkrétně otázka č. 9 a zajímalo nás, která u respondentů převažuje více. Z výsledků čteme, že převažuje vnitřní motivace, kterou zvolilo 59 respondentů. Zbylých 41 uvedlo vnější motivaci. Převaha vnitřní motivace nám svým způsobem koresponduje s předchozí otázkou, u které nám vyšlo, že respondenty motivuje nejvíce kolektiv či druh vykonávané práce, což spadá do vnitřní motivace.

**Třetí výzkumná otázka** si klade za cíl zjistit, zdali existuje nějaká souvislost mezi rodinnou situací a některým z benefitů, který je pro zaměstnance důležitý. V této chvíli využijeme programu Statistica.

### 5.3. Vyhodnocení výsledků v programu Statistica

Veškeré výsledky výzkumu jsme si převedli do souboru v Excelu. V případě, že jsme měli slovní odpovědi, převedli jsme si je na číselné odpovědi, abychom mohli pracovat v programu Statistica. Především nás zajímala souvislost mezi rodinnou situací a benefity, které jsou pro respondenty důležité. Nicméně jsme zkoušeli i jiné proměnné, jako byl například věk, který jsme zjišťovali, pohlaví apod, ale nikde nebyla nalezena statistická významnost. Na základě matematicko-statistických analýz nebyl nalezen statisticky významný rozdíl v souvislosti věku a faktorech motivace. Tyto rozdíly jsme zjišťovali pomocí K-W testu a Testu ANOVA založeném na pořadí, kdy hodnota  $p$  dosahovala hodnot  $\langle 0,27-0,9 \rangle$ . Dále jsme provedli Mann-Whitneův test, kde jsme vzali dvě nejčtenější skupiny u proměnné věk a zjistili jsme že ani zde nejsou v souvislosti s benefity signifikantní rozdíly.  $P$  hodnota dosahovala hodnot  $\langle 0,35-0,80 \rangle$ . Následně jsme si vzdali rodinnou situaci (počet dětí) jako jednu proměnnou a druhá proměnná byla, co zaměstnanec nejvíce motivuje. Jen u jednoho faktoru jsme našli náznak souvislosti. Jedná se o lokalitu výkonu práce. Výsledky ukazují, že nejdůležitější je pro ty, kteří mají tři děti. Tento výsledek, tedy to, že zde pozorujeme statisticky významný rozdíl, ale nemůžeme přijmout kvůli nepoměrnému rozložení. Respondentů, kteří mají tři děti bylo pouze osm z celkového počtu sto respondentů. Nicméně zde můžeme pozorovat zajímavý náznak a možná kdybychom měli větší vzorek, tak by se tato skutečnost prokázala. My v této situaci můžeme pouze předpokládat proč tomu tak je a zdali je to skutečně takto, ale z logického pohledu na věc tato odpověď souhlasí. Ten, kdo má tři děti už zkrátka musí více přemýšlet nad časovým rozložením dne a určitě je pro něj výhodnější mít lokalitu výkonu práce blízko domova a není pravděpodobně moc schopen dlouhého dojíždění za prací. V krabicovém grafu si to můžeme názorně ukázat. Rodinná

situace (1-5) jsme si označili takto: 1- bezdětný, 2 – jedno dítě, 3 – dvě děti, 4 – tři děti, 5 – čtyři a více dětí. V grafu vidíme, že nejvíce důležitá je lokalita výkonu práce pro skupinu 4, tedy pro ty, co mají tři děti.



Graf č. 21 – Statistica – Box plot

## DISKUSE

Jako hlavní téma magisterské diplomové práce jsme zvolili motivaci a odměňování úředníků na městském úřadu. Motivace a odměňování zaměstnanců patří mezi klíčová témata řízení lidských zdrojů a personalistiky. Správně zvolené nástroje pro motivaci zaměstnanců jsou pro danou organizaci velmi důležité. Odměňování zaměstnanců bývá často důležitým faktorem, když se zaměstnanci rozhodují o dané pozici. Zaměstnanec, který je motivován a odměňován podává lepší výkon a pracuje kvalitněji. Odměňování ve státní správě funguje z principu poměrně rozdílněji oproti soukromé sféře. Zaměstnanec státní správy již při podání přihlášky do výběrového řízení ví zhruba jaký bude jeho plat, protože ví, do jaké platové třídy bude zařazen. Dále pak bude zařazen do platového stupně, který se bude odvíjet od jeho dosavadní praxe a následně také záleží na konkrétním zaměstnavateli jaké další formy odměňování zvolí. Zároveň, jak jsme se již dozvěděli v teoretické části práce, být zaměstnán ve státní správě znamená jakousi stabilitu a jistotu, což může být pro mnoho lidí lákavé.

Výsledky dotazníkového šetření přinesly následující závěry: Již u první otázky můžeme pozorovat zajímavý jev. V první otázce 45 respondentů uvedlo, že je zaměstnancem městského úřadu 21 let a více. Tady se nám potvrzuje teorie, kdy bylo řečeno, že zaměstnání ve státní správě je pro uchazeče či naopak pro zkušené zaměstnance lákavé právě díky zmíněné stabilitě. Další 16 respondentů uvedlo, že pracují na městském úřadě 16-20 let, což je také velké číslo a opět zde můžeme předpokládat, že zaměstnanci jsou ve svém zaměstnání spokojeni a nemají tendenci jej opouštět. U třetí otázky můžeme pozorovat, že práce ve státní správě není moc lákavá pro mladé lidi, obecně můžeme říci pro mladou generaci, konkrétně pro generaci Z a částečně pro generaci Y. Můžeme říct, že 87 respondentů ze 100 se

pohybuje ve věku 41 let a více. Otázka číslo pět se zaměřuje na vzdělání úředníků, kde máme 56 respondentů s vysokoškolským vzděláním a 40 respondentů se středoškolským vzděláním s maturitou. Nyní můžeme opět pouze spekulovat o tom, proč tomu tak je. Z obecných faktů, co víme, tak dříve nebyla potřeba vysoká škola k výkonu této pozice, tudíž máme respondenty s maturitou, ale na různé vedoucí pozice apod je zapotřebí vysokoškolského titulu, což právě mohou být tito respondenti anebo si někteří školu dodělávali až v průběhu zaměstnání. U otázky číslo sedm vyjadřují respondenti svůj názor na to, zda je jejich práce baví. Zde 49 respondentů odpovídá „ano“, práce, kterou vykonávám mě baví a 45 respondentů uvádí možnost „spíše ano“. Můžeme tedy vidět, že naše výsledky se shodují s výsledky CVVM z roku 2020, kdy 69 % zaměstnanců uvedlo, že je se svým zaměstnáním spokojeno. V našem výzkumu pak máme jen 6 respondentů kteří uvedli, že je jejich práce spíše nebaví, což je v konečném výsledku poměrně zanedbatelný počet. Otázka číslo osm se zaměřuje na to, co zaměstnanec v zaměstnání nejvíce motivuje. Zde zaměstnanci seřazují jednotlivé položky dle důležitosti. Ukazuje se, že na první místo zaměstnanci umísťují kolektiv, na druhé místo druh vykonávané práce a na třetí místo finanční ohodnocení (plat). Ve výzkum CVVM z roku 2020 respondenti uvedli, že vztahy na pracovišti hodnotí kladně, konkrétně tak odpovědělo 78 %. Opět můžeme pozorovat poměrnou shodu ve výsledcích. V otázce číslo 12 nás zajímalo, jaké benefity jsou pro zaměstnance nejdůležitější. Respondenti opět seřazovali položky dle důležitosti. Jako první respondenti zvolili příspěvek na stravování, který bývá nejčastěji formou stravenek. Na druhé místo umístili respondenti příspěvek na penzijní připojištění a na třetí příspěvek na kulturu, sport, rekreaci a volný čas. Z těchto výsledků můžeme vidět, že nejdůležitější jsou pro zaměstnance různé druhy příspěvků a že tuto formu odměn pravděpodobně preferují nejvíce. Dále nás zajímalo, jak zaměstnanci vnímají výši svého platu a jestli si myslí, že jsou za



svoji práci dostatečně finančně ohodnoceni. Z výzkumu CVVM z roku 2020 vyplývá, že 43 % zaměstnanců je přesvědčeno o přiměřenosti finančního ohodnocení. Naopak 55 % zaměstnanců uvádí, že jejich měsíční příjem je menší, než by si zasloužili. V našem výzkumu nám na tohle téma odpovídají především otázky č. 15 a č. 17. V otázce, zdali si zaměstnanci myslí, že jsou za svoji práci dostatečně finančně ohodnoceni uvedlo 44 respondentů odpověď „spíše ano“. O deset respondentů méně, tedy 34 uvedlo možnost „spíše ne“. U otázky číslo 17, pak pozorujeme podobnou situaci. Celkem 41 respondentů vnímá výši platu jako „spíše adekvátní“ a naproti tomu 32 respondentů uvádí výši platu jako „spíše neadekvátní“. Vidíme tedy dvě velmi podobné situace a také to, že se nám respondenti téměř shodně dělí na dvě skupiny. Jedna skupina je spíše spokojená s finančním ohodnocením a výši platu a druhá spíše nespokojená. V závěru dotazníku nás zajímalo, jestli zaměstnanci považují systém odměňování za spravedlivý. Výsledky nejsou moc jednoznačné, nicméně 50 respondentů uvedlo odpověď „spíše ano“. Možnost „spíše ne“ volilo 30 respondentů. V následující otázce nás zajímalo, proč podle nich systém odměňování není spravedlivý. Dostali jsme přes 70 odpovědí, z nichž některé se opakovaly vícekrát. Nejčastější odpovědí bylo, že výše platu se řídí dle tabulek a nezohledňuje se výkon zaměstnance.

Diplomová práce má jistě několik limitů. Jedním z nich je počet respondentů. Větší počet by mohl přinést zajímavější výsledky, které by se pak daly lépe zobecnit. Dalším limitem mohou být různá specifika daných pracovišť. Máme zde několik odborů, které pracují podobně, ale jejich náplň je odlišná, a to také může mít vliv na výsledky. Limitem také mohou být různé regionální vlivy jako například to, že zde máme poměrně malá města a lidé zde mohou mít jiné nastavení než lidé z větších, státních měst apod. Jako jeden z hlavních limitů práce můžeme určitě zařadit fakt, že se jednalo o online dotazník, a především dotazník vlastní konstrukce, který nemá

standardizovanou podobu a může se s výsledky pak hůře pracovat, právě třeba v porovnávání s ostatními výzkumy.

Magisterská diplomová práce byla sondou do oblasti motivování a odměňování zaměstnanců. Výsledky práce mohou být přínosné pro budoucí personalisty, kteří se chtějí lépe zorientovat v těchto oblastech. Zpracování diplomové práce také určitě pomohlo k lepší informativnosti ohledně dané problematiky a zamyšlení se nad těmito oblastmi. Přínos práce může být i pro městské úřady, které se mohou podívat na výsledky šetření a zjistit, jak některé věci vidí zaměstnanci a získat tak jejich pohled na danou věc. Úřad může částečně rozhodovat o poskytování zaměstnaneckých benefitů, příležitostech dalšího vzdělávání pro zaměstnanec a tak dále, a tudíž může tyto informace/výsledky z dotazníku převést do praktické roviny.

## ZÁVĚR

V rámci magisterské diplomové práce jsme si představili dvě z hlavních oblastí personalistiky a řízení lidských zdrojů. V první kapitole teoretické části jsme si představili motivaci zaměstnanců. Dozvěděli jsme se co to je motivace a proč je důležitá. Dále jsme se zaměřili na motivační faktory, pracovní motivaci a pracovní spokojenost. Ukázali jsme si výzkum Centra veřejného mínění z roku 2020 se kterým jsme následně v empirické části porovnávali výsledky z našeho výzkumu. V druhé kapitole teoretické části nás zajímalo odměňování zaměstnanců. Vysvětlili jsme si rozdíl mezi platem a mzdou a dále se zaměřili na zaměstnanecké benefity. Třetí kapitola teoretické části pak byla věnována úředníkům a státní správě. Dozvěděli jsme se rozdíl mezi veřejnou a státní správou a vztah mezi nimi. Dále jsme se podívali, kdo to jsou úředníci a kdo se úředníkem může stát, jak probíhá vzdělávání úředníků apod. Představili jsme si městský úřad a ukázali si některé z činností, které úředníci na městských úřadech vykonávají. V empirické části práce jsme nejprve představili městské úřady, na kterých dotazníkové šetření probíhalo. Dále jsme si stanovili cíl výzkumu, výzkumné otázky a metodu sběru dat. V poslední, páté kapitole diplomové práce jsme popsali výsledky dotazníkového šetření zaměřeného na motivaci a odměňování úředníků na městských úřadech.

Cílem magisterské diplomové práce bylo popsat motivaci a odměňování úředníků na městských úřadech. Náš celkový soubor tvořilo 100 respondentů, z toho 73 žen a 27 mužů. K získání dat jsme využili kvantitativní metodu, konkrétně dotazník vlastní konstrukce. Respondentů jsme se nejdříve ptali na věk, pohlaví, dosažené vzdělání, jak dlouho jsou zaměstnanci městského úřadu a jaké je jejich rodinná situace. Tyto údaje jsme

potřebovali ke zjištění souvislosti s dalšími otázkami. Následně jsme se respondentů zeptali na otázky k motivaci a odměňování.

Z dotazníkového šetření jsme zjistili, že úředníky nejvíce motivuje kolektiv, druh vykonávané práce a finanční ohodnocení (plat). Jako nejdůležitější benefit uvedli respondenti příspěvek na stravování. Dále pak příspěvek na penzijní připojištění a příspěvek na kulturu, sport, rekreaci a volný čas. Co se týče finančního ohodnocení, pozorovali jsme, že máme dvě skupiny zaměstnanců. Na jedné straně máme zaměstnance, kteří jsou spíše spokojeni se svými finančním ohodnocením a na druhé straně máme ty, co jsou spíše nespokojeni. Úředníkům jsme se také zeptali, zdali je nějaký benefit, který jim v zaměstnání chybí. Nejvíce zmíněným benefit byly zdravotní dny volna, tzv. sick days. Dále respondenti uvedli například možnosti práce z domova, pružnou pracovní dobu, Multisport karty a jiné.

## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

### Monografie

Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* (přeložil Josef KOUBEK). Grada Publishing.

Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vydání, přeložil Martin ŠIKÝŘ). Grada Publishing.

Barták, J. (2023). *Řízení lidí v organizacích*. Grada Publishing.

Bartušek D., Bouchal P., & Janský P. (2022). *Státní zaměstnanci a úředníci: kde pracují a za kolik?*. Národohospodářský ústav AV ČR.

Bedrnová, E., & Nový, I. (2002). *Psychologie a sociologie řízení* (2., rozš. vyd). Management Press.

Berg, M. van den. (2020). *Jak se vzájemně chápat: generace X, Y, Z*. Grada.

Bělohlávek, F. (2016). *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat* (3., rozšířené vydání). Grada.

Branham, L. (2004). *Jak si udržet nejlepší zaměstnance*. Computer Press.

Dvořáková, Z. (2004). *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. C.H. Beck.

Ferjenčík, J. (2010). *Úvod do metodologie psychologického výzkumu: jak zkoumat lidskou duši* (Vyd. 2, přeložil Petr BAKALÁŘ). Portál.

Horváthová, P., Bláha, J., & Čopíková, A. (2016). *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Management Press.

Horzinková, E., & Novotný, V. (2021). *Základy organizace veřejné správy v České republice* (4. aktualizované vydání). VK.

Hroník, F. (2006). *Hodnocení pracovníků*. Grada.

- Chmielová Dalajková, I. (2022). *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Wolters Kluwer.
- Kahle, B., & Stýblo, J. (1994). *Praktická personalistika: zaměstnanec – zaměstnavatel – stát – vztahy – práva – povinnosti*. Pragoeduca.
- Kocianová, R. (2010). *Personální činnosti a metody personální práce*. Grada publishing.
- Koubek, J. (2007). *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky* (4., rozš. a dopl. vyd). Management Press.
- Krbečková, M., & Plesníková, J. (2010). *FKSP sociální fondy, benefity a jiná plnění*. ANAG.
- Kubátová, J. (2013). *Management lidských zdrojů*. Univerzita Palackého v Olomouci.
- Macháček, I. (2021). *Zaměstnanecké benefity a daně*. (6. vydání). Praha: Wolters Kluwer ČR.
- Nahodil, F. a kol. (2014). *Veřejná správa a financování veřejného sektoru*. Plzeň: Aleš Čeněk.
- Nakonečný, M. (1992). *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Management Press.
- Palán, Z. (2002). *Výkladový slovník: lidské zdroje: výchova, vzdělávání, péče, řízení*. Academia.
- Pauknerová, D. (2012). *Psychologie pro ekonomy a manažery* (3., aktualiz. a dopl. vyd). Grada Publishing.
- Pelc, V. (2008). *Zaměstnanecké benefity v roce 2008: jak zaměstnancům poskytovat více s menšími náklady pro zaměstnavatele i zaměstnance: podle právního stavu účinného pro rok 2008*. Linde.

Plamínek, J. (2000). *Synergický management: vedení, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Argo.

Průcha, J. (2014). *Andragogický výzkum*. Grada.

Steers, R. M., Mowday, R. T., & Shapiro, D. L. (2004). The Future of Work Motivation Theory. *Academy of Management Review*, 29(3), 379–387. <https://doi.org/10.5465/AMR.2004.13670978>

Suchanec, M., & Ďásek, K. (2019). Pracovní hodnoty, kvalita pracovního života a pracovní spokojenost sociálních pracovníků v ČR ve srovnání s dalšími sektory. *Czech & Slovak Social Work / Sociální Práce / Sociálna Práca*, 19(3), 100–116.

Šikýř, M. (2014). *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Grada.

Urban, J. (2017). *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Grada.

Váchal, J., & Vochozka, M. (2013). *Podnikové řízení*. Grada.

Vodáček, L., & Vodáčková, O. (2009). *Moderní management v teorii a praxi* (2., rozš. vyd). Management Press.

Wijayanti, R., & Premananto, G. C. (2022). The Effect of Remuneration, Work Environment, and Employee Welfare Programs on Work Productivity at Pt Petrokimia Kayaku. *Eduvest: Journal Of Universal Studies*, 2(8), 1469–1478. <https://doi.org/10.36418/eduvest.v2i8.540>

### **Internetové zdroje**

Aktuálně. (2015). *Uničov*. Dostupné z:

<https://www.aktualne.cz/wiki/geografie/staty-a-mesta/unicov/r~16507a82e1d411e49e4e002590604f2e/>

CVVM. (2020). *Postoje české veřejnosti ke svému zaměstnání – červenec 2020*. Zpracoval: Martin Spurný. Dostupné z: <https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ekonomicke/prace-prijmy-zivotni-uroven/5283-postoje-ceske-verejnosti-ke-svemu-zamestnani-cervenec-2020>

Česko. (2023). *Zákon č.262/2002 Sb., Zákon zákoník práce*. Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>

ČSÚ. (2022). *Počet obyvatel v obcích – k 1.1.2022*. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/pocet-obyvatel-v-obcich-k-112022>

Hrubá mzda. (2019). *Proč byste měli chtít pracovat ve státní správě?*. Dostupné z: <https://www.hrubamzda.cz/magazin/detail/proc-byste-meli-chtit-pracovat-ve-statni-sprave-132>

MěÚ Uničov. (2007). *Stručná historie města*. Dostupné z: <https://www.unicov.cz/strucna-historie-mesta/d-1830/p1=13523>

Městský úřad Šternberk. (2023). *Informace z odborů MěÚ*. Dostupné z: <https://www.sternberk.eu/mesto-a-urad/informace-z-odboru-meu/>

MPSV. (2023). *Informace o minimální mzdě od 1.ledna 2023*. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/minimalni-mzda>

MVČR. (2023). *Odměňování státních zaměstnanců*. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/odmenovani-statnich-zamestnancu.aspx>

MVČR. (2023). *Zkušební otázky a odborná literatura*. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/zkusebni-otazky-a-odborna-literatura.aspx>

Litovel. (2023). *Litovel ve faktech*. Dostupné z: <https://www.litovel.eu/cs/mesto-11/>



Litovel. (2023). *Odbory úřadu*. Dostupné z:

<https://www.litovel.eu/cs/urad/odbory-uradu-1/>

Uničov. (2023). *Organizační schéma*. Dostupné z:

<https://m.unicov.cz/organizacni-schema/ms-13451/p1=13451#mosn13451>

Šternberk. (2023). *Základní informace o Šternberku*. Dostupné z:

<https://www.sternberk.eu/mesto-a-urad/zakladni-informace-o-sternberku/>

Šternberk. (2020). *Program rozvoje města Šternberk na období 2020-2025*.

Dostupné z: <https://www.sternberk.eu/mesto-a-urad/rozvoj-mesta/program-rozvoje-mesta/>

Šumperk. (2023). Dostupné z: [https://www.sumperk.cz/cs/mesto-a-mestsky-](https://www.sumperk.cz/cs/mesto-a-mestsky-urad/volna-pracovni-mista/vyberove-rizeni-referent-oddeleni-prestupku.html)

[urad/volna-pracovni-mista/vyberove-rizeni-referent-oddeleni-prestupku.html](https://www.sumperk.cz/cs/mesto-a-mestsky-urad/volna-pracovni-mista/vyberove-rizeni-referent-oddeleni-prestupku.html)

## SEZNAM GRAFŮ

*Graf č.1 – Délka vyplňování dotazníku*

*Graf č. 2 – Celkový počet návštěv*

*Graf č. 3 – Délka výkonu práce*

*Graf č. 4 - Pohlaví*

*Graf č. 5 - Věk*

*Graf č. 6 – Počet dětí*

*Graf č. 7 - Vzdělání*

*Graf č. 8 - Odbor*

*Graf č. 9 – Spokojenost se zaměstnáním*

*Graf č. 10 - Motivace*

*Graf č.11 – Vnitřní a vnější motivace*

*Graf č. 12 – Profesní cíle*

*Graf č. 13 – Spokojenost s benefity*

*Graf č. 14 – Důležitost benefitů*

*Graf č. 15 – Chybějící benefity*

*Graf č. 16 – Finanční ohodnocení*

*Graf č. 17 – Důležitost finančního ohodnocení*

*Graf č. 18 – Vnímání výše platu*

*Graf č. 19 – Spravedlnost systému odměňování*

*Graf č. 20 – Hodnocení práce*

*Graf č. 21 – Statistica – Box plot*

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 – Maslowova pyramida potřeb (Dostupné z:

<https://www.mentem.cz/blog/teorie-motivace/>)

Obrázek č.2 – Spokojenost se zaměstnáním (CVVM) (Dostupné z:

<https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ekonomicke/prace-prijmy-zivotni-uroven/5283-postoje-ceske-verejnosti-ke-svemu-zamestnani-cervenec-2020>)

Obrázek č. 3 – Vnímání vztahů na pracovišti (CVVM) (Dostupné z:

<https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ekonomicke/prace-prijmy-zivotni-uroven/5283-postoje-ceske-verejnosti-ke-svemu-zamestnani-cervenec-2020>)

Obrázek č.4 – Měsíční příjem (CVVM) (Dostupné z:

<https://cvvm.soc.cas.cz/cz/tiskove-zpravy/ekonomicke/prace-prijmy-zivotni-uroven/5283-postoje-ceske-verejnosti-ke-svemu-zamestnani-cervenec-2020>)

Obrázek č. 5 – Systém odměňování (Zdroj: Armstrong, M., & Taylor, S. (2015). *Řízení lidských zdrojů* (13. vydání, přeložil Martin ŠIKÝŘ). Grada Publishing.)

Obrázek č. 6 - Nařízení vlády č. 341/2017 Sb. - Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1 (v Kč měsíčně) (Dostupné z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341>)

# PŘÍLOHA 1 - DOTAZNÍK

## Motivace a systém odměňování úředníků na městských úřadech

Dobrý den,

předem moc děkuji za Váš čas a za vyplnění mého dotazníku. Jmenuji se Kamila Kubíková a jsem studentkou druhého ročníku magisterského studia Filozofické fakulty Univerzity Palackého v Olomouci. Má magisterská diplomová práce se zabývá tématem motivace a systému odměňování úředníků na městských úřadech. Dotazník je anonymní a nezabere Vám déle jak 5 minut.

### 1 Jak dlouho jste zaměstnancem městského úřadu?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Méně než 1 rok    1-5 let    6-10 let    11-15 let    16-20 let    21 a více let

### 2 Pohlaví:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Žena    Muž

### 3 Věková skupina:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- 18-25 let    26-30 let    31-40 let    41-50 let    51 let a více

### 4 Rodinná situace (počet dětí)

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Bezdětný/Bezdětná    Jedno dítě    Dvě děti    Tři děti    Čtyři a více dětí

### 5 Nejvyšší dosažené vzdělání:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Středoškolské vzdělání s maturitou    Vyšší odborné vzdělání (VOŠ)    Vysokoškolské vzdělání

## 6 Na jakém odboru nyní pracujete?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- |  |  |   |  |
|--|--|---|--|
| <input type="radio"/> Odbor personalistiky, školství a kultury | <input type="radio"/> Odbor investic a veřejných zakázek | <input type="radio"/> Oddělení informatiky a krizového řízení | <input type="radio"/> Odbor finanční           |
| <input type="radio"/> Odbor vnitřních věcí                     | <input type="radio"/> Odbor životního prostředí          | <input type="radio"/> Odbor stavební                          | <input type="radio"/> Obecní živnostenský úřad |
| <input type="radio"/> Odbor sociálních věcí                    | <input type="radio"/> Odbor správy majetku města         | <input type="radio"/> Odbor dopravy a silničního hospodářství |  |
| <input type="radio"/> Jiný... <input type="text"/>             |  |   |  |

## 7 Práce, kterou vykonávám mě baví.

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano    Spíše ano    Spíše ne    Ne

## 8 Co Vás v zaměstnání nejvíce motivuje?

Nápověda k otázce: *Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)*

Zaměstnanecké benefity	<input type="text"/>
Kolektiv	<input type="text"/>
Finanční ohodnocení (plat)	<input type="text"/>
Druh vykonávané práce	<input type="text"/>
Lokalita výkonu práce	<input type="text"/>
Mimořádné odměny	<input type="text"/>

9 Existují dva druhy motivace: vnitřní a vnější. Do vnitřní motivace řadíme například: zajímavost vykonávané práce, možnost se rozvíjet, potřeba sociálních kontaktů, autonomie apod. Mezi vnější stimuly patří: odměny, prémie, benefity, pochvaly, uznání apod. Je pro Vás důležitější vnitřní nebo vnější motivace?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Vnitřní motivace    Vnější motivace

### 10 Je pro Vás důležité stanovovat si profesní cíle?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano    Spíše ano    Spíše ne    Ne

### 11 Do jaké míry jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Velmi spokojen    Spíše spokojen    Spíše nespokojen    Nespokojen

### 12 Jaké benefity jsou pro Vás nejdůležitější?

Nápověda k otázce: *Změňte pořadí položek dle svých preferencí (1. - nejdůležitější, poslední - nejméně důležitá)*

Příspěvek na stravování	<input type="text"/>
Příspěvek na penzijní připojištění	<input type="text"/>
Příspěvek na školení, kurzy	<input type="text"/>
Příspěvek na kulturu, sport, rekreaci a volný čas	<input type="text"/>
Možnost vzdělávání v rámci pracovní doby	<input type="text"/>
Služební vozidlo	<input type="text"/>
Služební mobilní telefon	<input type="text"/>
Prodloužená dovolená a zdravotní dny volna (sick days)	<input type="text"/>
Výměnné akce (zájezdy, apod.)	<input type="text"/>

### 13 Je nějaký benefit, který byste chtěli, ale Vaše zaměstnání jej neposkytuje?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

- Ano    Ne

14 Pokud ano, jaký by to byl?

15 Myslíte si, že jste za svoji práci dostatečně finančně ohodnoceni?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

16 Do jaké míry je pro Vás výše finančního ohodnocení důležitá?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Velmi důležitá  Spíše důležitá  Spíše nedůležitá  Nedůležitá

17 Jak vnímáte výši Vaší mzdy:

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Adekvátní  Spíše adekvátní  Spíše neadekvátní  Neadekvátní

18 Považujete systém odměňování za spravedlivý?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Ano  Spíše ano  Spíše ne  Ne

19 Pokud ne, proč:

20 Jak často provádí Váš nadřízený hodnocení Vaší práce?

Nápověda k otázce: *Vyberte jednu odpověď*

Pravidelně (1x za půl roku, 1x za rok, ...)

V nepravidelných intervalech

Hodnocení neprobíhá vůbec

Nevím

## PŘÍLOHA 2 – PLATOVÉ TŘÍDY

„Příloha k zákonu č. 262/2006 Sb.

### Charakteristiky platových tříd

#### **1. platová třída**

Práce sestávající z jednoznačných opakujících se pracovních operací. Práce s jednotlivými předměty, jednoduchými pomůckami a ručními nástroji bez vazeb na další procesy a činnosti. Provádění jednotlivých manipulačních operací s jednotlivými kusy a předměty malé hmotnosti (do 5 kg). Běžné nároky na smyslové funkce. Práce v příznivých vnějších podmínkách.

#### **2. platová třída**

Práce stejného druhu konané podle přesného zadání a s přesně vymezenými výstupy, s malou možností odchylky a s rámcovými návaznostmi na další procesy. Práce s více prvky (předměty) tvořícími celek, například manipulace s předměty vyžadujícími zvláštní zacházení (křehké, těžké, vznětlivé, s nebezpečím nákazy). Provádění dílčích prací, které jsou součástí širších procesů.

Dlouhodobé a jednostranné zatížení drobných svalových skupin (prstů, zápěstí) a ve vnuceném pracovním rytmu a při mírně zhoršených (například klimatických) vnějších podmínkách. Práce s případným rizikem pracovního úrazu.

#### **3. platová třída**

Práce s přesně vymezenými vstupy a výstupy a obecně vymezeným postupem s rámcovými návaznostmi na další procesy. Práce s celky a sestavami s logickým (účelovým) uspořádáním bez vazeb na jiné celky (sestavy). Případná odpovědnost za ohrožení zdraví a bezpečnosti spolupracovníků v rámci jednoho kolektivu.

#### **4. platová třída**



Stejnorodé práce s rámcovým zadáním a s přesně vymezenými výstupy, s větší možností volby jiného postupu a s rámcovými návaznostmi na další procesy (dále jen "jednoduché odborné práce"). Práce s celky a sestavami několika jednotlivých prvků (předmětů) s logickým (účelovým) uspořádáním s dílčími vazbami na jiné celky (sestavy). Práce předpokládající jednoduché pracovní vztahy.

Dlouhodobé a jednostranné zatížení větších svalových skupin. Mírně zvýšené psychické nároky spojené se samostatným řešením skupiny stejnorodých časově ustálených pracovních operací podle daných postupů.

### **5. platová třída**

Jednoduché odborné práce vykonávané s mnoha vzájemně provázanými prvky, které jsou součástí určitého systému. Usměrnování jednoduchých rutinních a manipulačních prací a procesů v proměnlivých skupinách, týmech a jiných nestálých organizačních celcích a bez podřízenosti skupiny zaměstnanců spojené s odpovědností za škody, které nelze odstranit vlastními silami a v krátké době.

Zvýšené psychické nároky vyplývající ze samostatného řešení úkolů, kde jsou převážně zastoupeny konkrétní jevy a procesy různorodějšího charakteru s nároky na dlouhodobější paměť, dílčí představivost a předvídatelnost, schopnost srovnávání, pozornost a operativnost. Přesné smyslové rozlišování drobných detailů. Dlouhodobé, jednostranné a nadměrné zatížení svalových skupin předměty různých hmotností nad 25 kg.

### **6. platová třída**

Různorodé, rámcově vymezené práce se zadáním podle obvyklých postupů, se stanovenými výstupy, postupy a vazbami na další procesy (dále jen „odborné práce“). Práce s ucelenými systémy složenými z mnoha prvků s dílčími vazbami na malý okruh dalších systémů. Koordinace prací v proměnlivých skupinách.

Zvýšené psychické nároky vyplývající ze samostatného řešení úkolů s různorodými konkrétními jevy a procesy a s nároky na představivost a předvídatelnost, schopnost srovnávání, pozornost a operativnost. Značná smyslová náročnost. Značná zátěž velkých svalových skupin ve velmi ztížených pracovních podmínkách.

### **7. platová třída**

Odborné práce konané s ucelenými samostatnými systémy s případným členěním na dílčí subsystémy a s vazbami na další systémy. Usměrnování a koordinace jednoduchých odborných prací. Odpovědnost za zdraví dalších osob nebo za škody odstranitelné pouze skupinou dalších zaměstnanců nebo za škody osob jednajících na základě chybných příkazů nebo opatření odstranitelné za delší období.

Psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení úkolů, kde jsou rovnoměrně zastoupeny konkrétní a abstraktní jevy a procesy různorodého charakteru. Nároky na aplikační schopnosti a přizpůsobivost různým podmínkám, na logické myšlení a určitou představivost. Vysoká náročnost na identifikaci velmi malých detailů, znaků nebo jiných zrakově důležitých informací a zvýšené nároky na vestibulární aparát. Nadměrné zatížení velkých svalových skupin v extrémních pracovních podmínkách.

### **8. platová třída**

Zajišťování širšího souboru odborných prací s rámcově stanovenými vstupy a způsobem vykonávání a vymezenými výstupy, které jsou organickou součástí širších procesů (dále jen „odborné specializované práce“). Práce v rámci komplexních systémů s vnitřním členěním na ucelené subsystémy s úzkými vazbami na další systémy a s vnitřním členěním i mimo rámec organizace.

### **9. platová třída**

Odborné specializované práce, ve kterých je předmětem komplexní samostatný systém složený z několika dalších sourodých celků nebo nejsložitější samostatné celky. Koordinace a usměrnování odborných prací.

Zvýšená psychická námaha vyplývající ze samostatného řešení soustavy úkolů, kde jsou více zastoupeny abstraktní jevy a procesy, s nároky na poznávání, chápání a interpretaci jevů a procesů. Vysoké nároky na paměť, flexibilitu, schopnosti analýzy, syntézy a obecného srovnávání. Vysoké nároky na vestibulární aparát. Mimořádná zátěž nervové soustavy.

#### **10. platová třída**

Zajišťování komplexu činností s obecně vymezenými vstupy, rámcově stanovenými výstupy, značnou variantností způsobu řešení a postupů a specifickými vazbami na široký okruh procesů (dále jen „systémové práce“). Předmětem práce je komplexní systém složený ze samostatných různorodých systémů se zásadními určujícími vnitřními a vnějšími vazbami. Koordinace a usměrňování odborných specializovaných prací.

#### **11. platová třída**

Systémové práce, jejichž předmětem činnosti jsou dílčí obory činností se širokou působností.

S výkonem prací je spojena značná psychická námaha vyplývající z velké složitosti kognitivních procesů a vyššího stupně abstraktního myšlení, představivosti, generalizace a z nutnosti rozhodování podle různých kritérií.

#### **12. platová třída**

Komplex systémových činností s variantními obecnými vstupy, rámcově stanovenými výstupy a předem nespecifikovanými způsoby a postupy se širokými vazbami na další procesy (dále jen „systémové specializované práce“), kde jsou předmětem obory činnosti složené ze systémů s rozsáhlými vnějšími a vnitřními vazbami.

#### **13. platová třída**

Systémové specializované práce, jejichž předmětem činnosti je soubor oborů nebo obor s rozsáhlou vnitřní strukturou a vnějšími vazbami. Komplexní koordinace a usměrňování systémových prací.

Vysoká psychická námaha vyplývající z vysokých nároků na tvůrčí myšlení. Objevování nových postupů a způsobů a hledání řešení netradičním způsobem. Přenos a aplikace metod a způsobů z jiných odvětví a oblastí. Rozhodování v rámci značně kombinovatelných spíše abstraktních a různorodých jevů a procesů z různých odvětví a oborů.

#### **14. platová třída**

Činnosti s nespécifikovanými vstupy, způsoby řešení a velmi rámcově vymezenými výstupy s velmi širokými vazbami na další procesy, tvůrčí rozvojová a koncepční činnost a systémová koordinace (dále jen „tvůrčí systémové práce“). Předmětem je soubor oborů nebo obor s rozsáhlým vnitřním členěním a s četnými vazbami na další obory a s působností a dopadem na široké skupiny obyvatelstva nebo souhrn jinak náročných oborů. Koordinace a usměrňování systémových specializovaných prací.

#### **15. platová třída**

Tvůrčí systémové práce, kdy předmětem je odvětví jako soubor vzájemně provázaných oborů nebo nejnáročnější obory zásadního významu.

Velmi vysoká psychická námaha vyplývající z vysokých nároků na tvůrčí myšlení ve vysoce abstraktní rovině při značné variabilitě a kombinovatelnosti procesů a jevů a na schopnosti nekonvenčního systémového nazírání v nejširších souvislostech.

#### **16. platová třída**

Činnosti s nespécifikovanými vstupy, způsobem řešení i výstupy s možnými vazbami na celé spektrum dalších činností, kde jsou předmětem jednotlivé vědní obory a disciplíny a jiné nejširší a nejnáročnější systémy.“ (Zákon č.262/2002 Sb.)