

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra psychologie



Diplomová práce

**Motivace pracovní činnosti při výkonu státní správy
a samosprávy**

Bc. Denisa Vávrová

© 2020 ČZU v Praze

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Denisa Vávrová

Hospodářská politika a správa
Veřejná správa a regionální rozvoj

Název práce

Motivace pracovní činnosti při výkonu státní správy a samosprávy

Název anglicky

Motivation of work in the performance of state administration and self-government

Cíle práce

Diplomová práce se bude zabývat problematikou motivace pracovní činnosti, konkrétně při výkonu státní správy a samosprávy.

Hlavním cílem práce bude zjistit, který typ motivačních činitelů je v personální politice organizace nejnvhodnější využívat a jak cílit motivační strategie podle konkrétních zaměstnaneckých skupin v organizaci.

Dílčím cílem bude odhalit vnitřní zdroje motivace, jež budou reprezentovány pocitem uspokojení z práce a pocitem užitečnosti a úspěšnosti. Dalším dílčím cílem práce bude seznámit se s vnějšími zdroji motivace představujícími možnosti zaměstnaneckých výhod či způsoby odměňování.

Metodika

Teoretické poznatky budou čerpany z odborné literatury, článků, studií a realizovaných výzkumů. Ze zjištěných informací bude vycházet empirická část práce, kterou budou tvořit jak rozhovory s personalisty a vedoucími pracovníky, tak kvalitativní výzkum mezi pracovníky ve veřejné správě. V rozhovorech budou zjišťovány možnosti a podmínky poskytovaných benefitů, způsoby odměňování a situace týkající se fluktuace zaměstnanců. Dotazníkové šetření v rámci kvalitativního výzkumu bude zaměřeno na zjištění vnitřních a vnějších motivačních činitelů pracovníků podle zaměření výkonu jejich činnosti. Informace budou také čerpany z vnitřních dokumentů organizace. Na základě výsledků budou identifikovány faktory, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost zaměstnanců, a to jak z pohledu zaměstnaneckých skupin, tak i z pohledu celé organizace. Zjišťování bude provedeno ve vybrané obci a cílovou skupinu respondentů budou tvořit zaměstnanci vybraného úřadu.

Doporučený rozsah práce

60-80 stran

Klíčová slova

benefity, motivační faktory, odměňování zaměstnanců, pracovní motivace, pracovní spokojenost, teorie motivace, výkon státní správy a samosprávy

Doporučené zdroje informací

EVANGELU, J. E. Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě. Ostrava: Key Publishing, 2013.

ISBN 978-80-7418-198-6.

KOČIANOVÁ, R. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. ISBN

978-80-24724973.

NAKONEČNÝ, M. Motivace chování. Praha: Triton, 2014. ISBN 978-80-738-7830-6.

PLAMÍNEK, J. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. Praha: Grada Publishing,

2015. ISBN 978-80-247-5515-1.

ŠIKÝŘ, M. Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

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

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

Předběžný termín obhajoby

2019/20 LS – PEF

Vedoucí práce

doc. PhDr. Luděk Kolman, CSc.

Garantující pracoviště

Katedra psychologie

Elektronicky schváleno dne 31. 1. 2019

PhDr. Pavla Rymešová, Ph.D.

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 5. 2. 2019

Ing. Martin Pelikán, Ph.D.

Děkan

V Praze dne 06. 04. 2020

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Motivace pracovní činnosti při výkonu státní správy a samosprávy" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 31. března 2020

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala panu doc. PhDr. Luděkovi Kolmanovi, CSc., za pomoc při vedení mé diplomové práce.

Motivace pracovní činnosti při výkonu státní správy a samosprávy

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace pracovní činnosti, konkrétně při výkonu státní správy a samosprávy. Aktuálnost tématu je dána současnou situací na trhu práce, ale i růstem kvalifikačních požadavků na výkon odborné způsobilosti na pracovníky ve veřejné správě. Motivace je odlišná jak u jednotlivých pracovníků, tak i u druhů pracovní činnosti, přičemž je nezbytné znát motivační faktory, které ve svém důsledku posilují pracovní spokojenost. Motivace pracovníků představuje důležité téma, které ale v praxi a zejména ve veřejné správě bývá často podceňováno. Co považují zaměstnanci v práci za důležité, jaké jsou jejich základní potřeby a jak s nimi koresponduje realita, jaké benefity figurují v jejich pracovní motivaci a zda je považují za dostatečné, či zda jsou motivováni k pracovnímu výkonu odpovídající zpětnou vazbou a jsou podle nich systémy hodnocení v organizaci transparentní a spravedlivé, ale i to, zda jsou zaměstnanci dostatečně vnitřně motivováni a práce je pro ně dostatečně zajímavá, smysluplná a uspokojivá, přičemž zjištění, který typ motivačních činitelů je v personální politice organizace nejvhodnější využívat a jak cílit motivační strategie podle konkrétních zaměstnaneckých skupin v organizaci představuje hlavní cíl této práce.

Klíčová slova: benefity, motivační faktory, odměňování zaměstnanců, pracovní motivace, pracovní spokojenost, teorie motivace, výkon státní správy a samosprávy

Motivation of work in the performance of state administration and self-government

Abstract

The diploma thesis deals with motivation of work activity, namely in the performance of state administration and self-government. The topicality of the topic is given by the current situation in the labor market, but also by the increase of the qualification requirements for the performance of professional competence for the employees in the public administration. Motivation is different for both workers and types of work, and it is necessary to know the motivation factors that in turn enhance work satisfaction. Employee motivation is an important topic, but it is often underestimated in practice and especially in public administration. What do employees consider as important, what their basic needs are, and how reality corresponds to them, what benefits they have in their work motivation and whether they consider them to be sufficient, or whether they are motivated to work responsive to feedback, in a transparent and fair organization, but also whether the employees are sufficiently motivated internally and the work is sufficiently interesting, meaningful and satisfactory to them, and to find out which type of motivational factors is the most suitable in the personnel policy of the organization and how to target the motivation strategies according to the specific employee groups in the organization is the main objective of this work.

Keywords: benefits, motivational factors, remuneration of employees, work motivation, job satisfaction, motivation theory, performance of state administration and self-government

Obsah

1 Úvod.....	10
2 Cíl práce a metodika	12
2.1 Cíl práce	12
2.2 Metodika	12
3 Systém veřejné správy	14
3.1 Působnost obcí	14
3.1.1 Přenesená působnost	15
3.1.2 Samostatná působnost.....	16
3.2 Zaměstnanci obcí	17
3.2.1 Předpoklady pro výkon úředníka.....	19
4 Motivace zaměstnanců.....	21
4.1 Vymezení pojmu motivace	21
4.2 Obecné teorie motivace.....	22
4.2.1 Teorie potřeb.....	23
4.2.2 Dvoufaktorová teorie	24
4.2.3 Teorie přístupu k práci.....	26
4.2.4 Teorie očekávání.....	27
4.3 Nástroje pracovní motivace.....	27
4.3.1 Pracovní spokojenost	30
4.3.2 Pracovní podmínky	33
5 Průzkum motivace pracovní činnosti.....	36
5.1 Charakteristika dotazníku.....	36
5.1.1 Motivační činitele a jejich důležitost z pohledu zaměstnanců.....	36
5.1.2 Motivace – profesní rozvoj a základní psychosociální podmínky práce ..	37
5.1.3 Vnější zdroje motivace	37
5.1.4 Vnitřní zdroje motivace	38
5.2 Cíl práce, výzkumná otázka a hypotézy.....	38
6 Výsledky a diskuse	40
6.1 Charakteristika výběrového souboru.....	40
6.2 Motivační faktory	42
6.2.1 Motivační činitele a jejich důležitost z pohledu zaměstnanců.....	42
6.2.2 Profesní rozvoj a základní psychosociální podmínky práce.....	44
6.2.3 Vnější zdroje motivace	44
6.2.4 Vnitřní zdroje motivace	47

6.3 Hypotézy	50
7 Závěr.....	59
8 Seznam použitých zdrojů	62
9 Přílohy	64

Seznam obrázků

Obrázek 1 Struktura územního členění České republiky.....	15
Obrázek 2 Maslowova hierarchická pyramida potřeb	24

Seznam tabulek

Tabulka 1 Nástroje motivace podle teorií motivace	29
Tabulka 2 Složení respondentů podle místa jednotlivých úřadů	41
Tabulka 3 Složení respondentů podle pohlaví	41
Tabulka 4 Složení respondentů podle dosaženého vzdělání.....	41
Tabulka 5 Složení respondentů podle délky praxe na úřadě	41
Tabulka 6 Složení respondentů podle vedoucí pozice	42
Tabulka 7 Míra důležitosti dílčích aspektů pracovní spokojenosti.....	43
Tabulka 8 Míra důležitost zaměstnaneckých výhod.....	45
Tabulka 9 Míra souhlasu s daným výrokem.....	47
Tabulka 10 Výsledky analýzy míry preferencí.....	49
Tabulka 11 Výsledky analýzy vztahu k zaměstnavateli	49
Tabulka 12 Výsledky analýzy vztahu k organizaci	50
Tabulka 13 Míra důležitosti motivačních činitelů	55

Seznam grafů

Graf 1 Celková důležitost dílčích aspektů	44
Graf 2 Celková důležitost zaměstnaneckých výhod	46
Graf 3 Souhlas s daným výrokem.....	48
Graf 4 Důležitost vybraných motivačních činitelů	51
Graf 5 Důležitost zaměstnaneckých výhod v jednotlivých úřadech.....	52
Graf 6 Míra celkové pracovní spokojenosti.....	53
Graf 7 Míra celkové pracovní spokojenosti v jednotlivých úřadech	54
Graf 8 Důležitost motivačních faktorů podle vzdělání	56
Graf 9 Důležitost motivačních faktorů podle délky zaměstnání.....	57

1 Úvod

Z hlediska pracovní motivace a pracovní spokojenosti se veřejný sektor vyznačuje určitými specifiky. Přestože platy se nevyrovnají tržním mzdám v soukromém sektoru, je platové ohodnocení ve veřejném sektoru vnímáno zaměstnanci jako spravedlivé. Určitou kompenzací k nižšímu platového ohodnocení, a to i přes nedůvěru ve státní správu, je společenský status zaměstnanců veřejného sektoru. Pozice úředníka představuje určitou prestiž a jistotu zaměstnání.

Ve veřejné správě není systém odměňování zcela viditelně vázaný na výkon. Odměňování ve veřejném sektoru má totiž tendenci spíše oslabovat vnitřní motivaci než stimulovat tu vnější. Obtížnost zavedení způsobu odměňování podle výkonu souvisí zejména problémem měření výkonu, který není totiž vždy viditelný, a pokud ano, posouzení jeho hodnoty je těžké. Zřejmě i proto na výsledky a výkonnost svých zaměstnanců kladou státní organizace menší důraz. Odměny vázané na výkon sice zvyšují výkonnost, ale zpravidla také snižují motivaci zaměstnanců veřejné správy. Funkčnost odměn vázaných na výkon závisí také na pozici pracovníka. Zaměstnanci na vyšších postech mají zpravidla i větší vnitřní motivaci než na nižších pozicích.

Pracovní spokojenost a motivaci zaměstnanců je možné zkoumat pomocí různých metod. Nejčastěji se jedná o anonymní dotazníkové šetření nebo o řízený rozhovor. Některé úřady provádí průzkum spokojenosti svých zaměstnanců v rámci modelu CAF (Common Assessment Framework, společný hodnoticí rámec). Další variantu pro měření spokojenosti pracovníků představuje model Balanced Scorecard, konkrétně indikátor "Index spokojenosti zaměstnanců". Na spokojenost zákazníků i zaměstnanců kladou důraz rovněž normy ISO, například norma ČSN EN ISO 9004 12.

Pracovní spokojenost a motivace prostřednictvím dotazníkového šetření byla zkoumána na vybraných úřadech ve třech obcích s rozšířenou působností. Dotazování bylo provedeno na základě zkrácené aktualizované verze standardizovaného dotazníku Průzkum spokojenosti zaměstnanců, který vypracoval Výzkumný ústav práce a sociálních věcí. Dotazování probíhalo online formou, pomocí dotazníku vytvořeného v aplikaci Survio na internetu.

Je zřejmé, že nejdůležitější pro vybudování inspirativního pracovního prostředí a stabilního fungujícího týmu jsou dobré mezilidské vztahy na pracovišti, na nichž se podílí jak řadoví zaměstnanci, ale stejně tak i jejich vedoucí. Základem pro vytvoření

takového prostředí je uvědomění si vlastních kompetencí v širším rozsahu neboli ujasnit si a uvědomit si, kým jsme a kam patříme, jaké jsou naše odpovědnosti a povinnosti.

Mezi nejdůležitějšími aspekty práce nezvítězilo platové ohodnocení, ani zaměstnanecké benefity, ale dobré mezilidské vztahy, mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, jednání s respektem a úctou, ale i jistota zaměstnání či užitečnost práce. V převažující většině dotazovaní shledávali, že při své práci mohou využít své schopnosti a dovednosti a také, že jim nevádí přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů, což se projevuje na jejich pracovní spokojenosti. Více než polovina uvedla, že jim jejich práce dává pocit osobního úspěchu. Úřady obcí s rozšířenou působností by se měly zaměřit na posilování základních psychosociálních podmínek, které zaměstnance podle provedeného šetření motivují více než platové ohodnocení nebo zaměstnanecké benefity. Jistou zajímavostí, která vyplynula z výsledků šetření bylo, že důležitost platového ohodnocení je nejvyšší pro zaměstnance, kteří jsou v úřadu zaměstnání nejkratší dobu, poté důležitost platového ohodnocení klesá. Význam platu opět roste teprve až u zaměstnanců, kteří jsou v úřadu dvacet let a více. Co se týče poskytování zaměstnaneckých výhod nejzajímavějším zaměstnaneckým benefitem je týden dovolené navíc, kdy zaměstnancům municipalit náleží pět placených týdnů dovolené ročně. Stejně tak je pro zaměstnance důležitým benefitem možnost čerpat indispoziční volno (tzv. sick day), kdy tato výhoda zvětšuje podíl placeného pracovního volna. Na třetím místě se umístil benefit v podobě stravenek.

2 Cíl práce a metodika

2.1 Cíl práce

Diplomová práce se zabývá problematikou motivace pracovní činnosti, konkrétně při výkonu státní správy a samosprávy. Hlavním cílem práce bude zjistit, který typ motivačních činitelů je v personální politice organizace nejvhodnější využívat a jak cílit motivační strategie podle konkrétních zaměstnaneckých skupin v organizaci.

Dílčím cílem bude odhalit vnitřní zdroje motivace, jež budou reprezentovány pocitem uspokojení z práce a pocitem užitečnosti a úspěšnosti. Dalším dílčím cílem práce bude seznámit se s vnějšími zdroji motivace představující možnosti zaměstnaneckých výhod či způsoby odměňování.

2.2 Metodika

Teoretické poznatky problematiky budou čerpány z odborné literatury, článků, studií a realizovaných výzkumů. Z uvedených zjištěných informací bude vycházet praktická část práce, kterou bude tvořit kvalitativní průzkum mezi pracovníky ve veřejné správě. Dotazníkové šetření v rámci kvalitativního výzkumu bude zaměřeno na zjištění vnitřních a vnějších motivačních činitelů pracovníků podle zaměření výkonu jejich činnosti. Informace budou také čerpány z vnitřních dokumentů organizace, z nichž čerpány informace o možnostech a podmínkách pro poskytování benefitů, způsoby odměňování a situace týkající se fluktuace zaměstnanců. Na základě výsledků budou identifikovány faktory, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost zaměstnanců, a to jak z pohledu zaměstnaneckých skupin, tak i z pohledu celé organizace. Zjišťování bude provedeno ve těch vybraných obecních úřadech a cílovou skupinu respondentů budou tvořit zaměstnanci vybraných úřadů.

Dotazník pro zjišťování pracovní motivace vychází z Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, který byl vytvořen ke zkoumání spokojenosti zaměstnanců Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí. Z tohoto manuálu byl konkrétně využit modul pro provedení analýzy „Motivace zaměstnanců“, který mapuje důležitost jednotlivých aspektů práce pro kvalitní pracovní výkon. Systémově rozlišuje tzv. vnitřní zdroje motivace (uspokojení, smysluplnost a zajímavost

práce, autonomie při práci) a vnější zdroje motivace (odměňování, zaměstnanecké benefity).

Dotazníkové šetření v rámci kvalitativního výzkumu bude zaměřeno na zjištění vnitřních a vnějších motivačních činitelů pracovníků podle zaměření výkonu jejich činnosti. Informace budou také čerpány z vnitřních dokumentů organizace. Na základě výsledků budou identifikovány faktory, které ovlivňují spokojenost či nespokojenost zaměstnanců, a to jak z pohledu zaměstnanců úředníků a vedoucích úředníků. Zjišťování bude provedeno ve třech vybraných úřadech a cílovou skupinu respondentů budou tvořit zaměstnanci jednotlivých úřadů.

Po konzultaci s tajemníkem/tajemnicí úřadu bude realizováno dotazníkové šetření prostřednictvím internetového serveru survio.com. Tomu bude předcházet schůzka se zaměstnancem personálního oddělení, který poskytne seznam emailových adres zaměstnanců. Poté bude jednotlivým zaměstnancům zaslán stručný email obsahující základní informace o probíhajícím šetření s odkazem na dotazník k vyplnění online, který bude možné vyplnit po dobu následujících 15 dní.

Pro samotnou realizaci dotazníkového šetření byly učeny tři velikostně rozdílné úřady, a to v Jičíně, Mladé Boleslavi a v Nové Pace. Osloveni budou všichni zaměstnanci zařazení do úřadu na pozici úředník. Vzhledem k tomu, že zadání práce stanovuje zjišťování motivace pracovní činnosti u zaměstnanců, kteří vykonávají činnosti na úseku státní správy a v rámci samosprávy, je zřejmé, že se jedná o rozdílnou povahu práce, z tohoto důvodu bude zkoumání zaměřeno i do této roviny. Zkoumání bude dále děleno na podskupiny lišící se podle socio-demografických charakteristik.

Bude využito škálování otázek otevřených, uzavřených, otázek s nucenou volbou, jejichž cílem je získat hierarchii důležitosti potřeb pracovníka a nedokončených vět. Pracovní spokojenost bude zjišťována u každého zaměstnance zvlášť. Užití dotazníkové metody umožňuje získat požadované informace, a na základě výsledků bude možné vyhodnotit stanovené hypotézy. Výstupem dotazníkového šetření bude komplexní statistické zpracování získaných dat pomocí nástroje Excel včetně kontingenčních tabulek, kdy výstupy budou zapracovány do tabulek a grafů a slovně popsány.

3 Systém veřejné správy

V České republice je zaveden tzv. spojený model veřejné správy, v němž obce a kraje vykonávají vedle samosprávných působností také státní správu v přenesené působnosti. Východiskem uvedeného systému státní správy je především klasická kontinentální koncepce, kdy ministerstva tvoří základ ústřední státní správy.

Samosprávné činnosti jsou vykonávány prostřednictvím dvouступňového systému územní samosprávy. Základními územními samosprávnými celky jsou obce a vyššími územními samosprávnými celky kraje. Obdobné postavení jako kraje má i hlavní město Praha. Samospráva představuje výkon činností v samostatné působnosti, v jejímž rámci obce nebo kraje spravují svoje záležitosti samostatně v rámci stanovené legislativy. Výkon samosprávy je založen na principu decentralizace. Samospráva tak není podřízena státu a nižší samospráva rovněž není podřízena vyšší samosprávě. Princip podřízenosti v rámci samosprávy tudíž neplatí.

V přenesené působnosti se jedná o výkon státní správy, který není realizován státem přímo svými vlastními orgány, ale nepřímo prostřednictvím orgánů místní samosprávy. Při výkonu státní správy se z věcného hlediska uplatňuje princip dekoncentrace v rámci tzv. přenesené, resp. delegované působnosti. Při realizaci přenesené působnosti je tedy orgán samosprávy podřízen vyššímu orgánu státní správy nebo orgánu vyšší samosprávy. Princip podřízenosti zde tudíž platí.

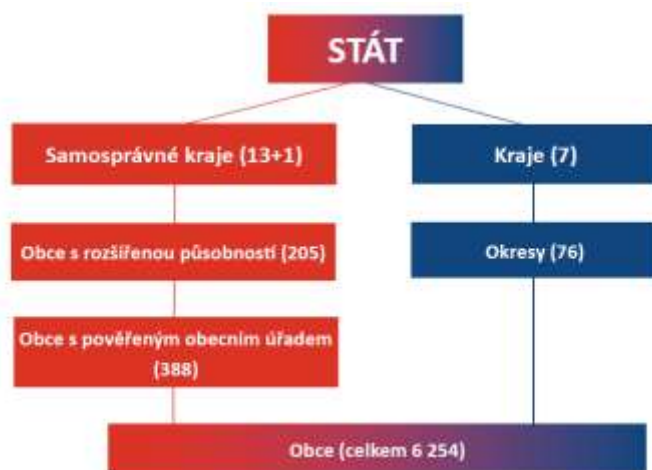
3.1 Působnost obcí

Působnost představuje oblast činnosti subjektu veřejné správy v rámci úpravy určitých společenských vztahů (věcná působnost), na určitém území (prostorová, místní či též územní působnost), vůči určitému okruhu osob (osobní působnost) a v určitém čase (časová působnost).¹ Území obce je tvořeno jedním nebo více katastrálními územími. Každá část území České republiky přísluší k některé obci nebo spadá pod jeden ze čtyř vojenských újezdů, které představují samostatné územní správní jednotky. K 1. lednu 2019 bylo na území České republiky 6 254 obcí a čtyři vojenské újezdy. Obr. 2 znázorňuje současný stav členění území České republiky, kdy i přes ukončení činnosti okresních úřadů od ledna 2003, zůstaly okresy zachovány jako administrativně-geografické jednotky.

¹ BALÍK, S. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. Praha: Grada, 2009, s. 65.

Následně byly na základě zákona o obcích² vytvořeny dvě základní kategorie obcí — obce se základním rozsahem přenesené působnosti a obce s rozšířeným rozsahem přenesené působnosti. Druhá kategorie se dělí na obce s pověřeným obecním úřadem a na obce s rozšířenou působností.

Obrázek 1 Struktura územního členění České republiky



Zdroj: MV. *Veřejná správa v České republice*. 2014, s. 11.

Vznikly tak tři typy obcí, které se liší mírou rozsahu výkonu přenesené působnosti, což jsou úkoly, které na obce přenesl stát a jsou označovány jako obce I., II. nebo III. typu.

3.1.1 Přenesená působnost

Pro výkon přenesené působnosti se podle míry přenesení státní správy v praxi rozlišují následující kategorie obcí:³

- všechny obce;
- obec s matričním úřadem;
- obec se stavebním úřadem;
- obec s pověřeným obecním úřadem;
- obec s rozšířenou působností.

² Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z [www: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128/zneni-20200101](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128/zneni-20200101).

³ BALÍK, S. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. Praha: Grada, 2009, s. 24.

Orgány všech obcí vykonávají přenesenou působnost v základním rozsahu pro svůj správní obvod, který je totožný s územním obvodem obce. Odlišný je však u obcí rozsah výkonu státní správy v přenesené působnosti.

Podle rozsahu výkonu státní správy v přenesené působnosti lze rozlišovat obce se základním rozsahem přenesené působnosti, přičemž do této kategorie spadají všechny obce a obce s širším rozsahem přenesené působnosti.⁴ Celkem 1230 obcím je svěřena pravomoc matričního úřadu (evidence narození, úmrtí, sňatků, registrovaného partnerství apod.) a 618 obcí vykonává činnost stavebního úřadu (vydávání stavebního povolení, kolaudačního souhlasu, územního rozhodnutí atd.).

Obec s pověřeným obecním úřadem (obec II. typu) vedle základní přenesené působnosti vykonávané všemi obcemi, vykonává navíc ve svěřeném rozsahu i další úkoly pro obce ve svém správním obvodu. Takové obecní úřady plní řadu úkolů například na úseku ochrany přírody a krajiny, volebních záležitostí a krizového řízení. Pověřené úřady prostřednictvím sociálních pracovníků zajišťují i sociální práce v rámci zákona o hmotné nouzi. V neposlední řadě vedou agendu rybářských lístků.

Obdobně obce s rozšířenou působností (III. typu) vykonávají základní přenesenou působnost jako obce I. a II. typu, a k tomu navíc jsou jim svěřeny kompetence, např. živnostenských úřadů, vodoprávních úřadů nebo úkoly podle školského zákona. Kompetencí obcí s rozšířenou působností je možnost vydávat nařízení obce pro svůj správní obvod podle zákona o ochraně přírody a podle lesního zákona. Obce s pověřeným obecním úřadem a obce s rozšířenou působností jsou ustanoveny zákonem.

3.1.2 Samostatná působnost

Každá obec spravuje své záležitosti samostatně – v samostatné působnosti. K těmto zákonem vymezeným činnostem patří:

- hospodaření obce
- zabezpečení chodu obecního úřadu;
- vydávání obecně závazných vyhlášek;
- územní a regulační plán obce;
- stanovování místních poplatků;

⁴ BALÍK, S. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. 2009, s. 24-25.

- zřizování a správa mateřských, základních a základních uměleckých škol;
- meziobecní spolupráce.

U činností, u kterých není zákonem stanoveno, zda se jedná o samostatnou nebo přenesenou působnost, platí, že jde o samostatnou působnost. Pokud realizace potřeb obce přesahuje možnosti dané obce, mohou tyto obce navázat účelovou spoluprací. V praxi potom obce využívají zejména spolupráce při zajištění vodovodů, kanalizací, plynofikací, dopravní obslužnosti apod.

V samosprávě převažuje kolegiální řízení nad individuálním a laické složení hlavních orgánů nad řízením byrokratickým, rovněž zde převažuje princip volby před jmenováním. Základním prvkem samosprávy je:⁵

- území nebo činnosti;
- osoby podřazené samosprávě;
- existence samosprávy jako právnické osoby veřejného práva se soustavou samosprávných orgánů;
- vlastní hospodaření a rozpočet.

Obce si zpravidla mohou svou vnitřní a vnější organizaci upravovat samostatně. Zákonem jsou upraveny pouze základy vnitřní organizace obce jako druhy orgánů, způsob jejich vytváření, jejich vzájemné vztahy apod.). Konkrétní naplnění, personální obsazení, zřízení či nezřízení jednotlivých orgánů je tak téměř na obci.⁶

3.2 Zaměstnanci obcí

Zaměstnanci územně samosprávných celků se dělí do různých skupin, a to na zaměstnance, úředníky, vedoucí úředníky a vedoucí úřadu. V malých obcích bývá obvykle řešen výkon vybraných agend státní správy v přenesené působnosti prostřednictvím veřejnoprávní smlouvy mezi obcemi, kdy danou agendu zajišťuje pro více malých obcí například obec II. typu, která má dostatečný počet kvalifikovaných zaměstnanců.

⁵ BALÍK, S. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. 2009, s. 12.

⁶ Tamtéž, s. 13.

Zaměstnance územního samosprávného celku tvoří z převážné části úředníci. Kategorie úředníků je upravena zákonem o úřednících.⁷ Úředníkem je 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. Správní činnost představuje plnění veškerých úkolů svěřených výslovně územním samosprávným celkům zvláštními právními předpisy, ať už jde o samostatnou nebo o přenesenou působnost, a to bez ohledu jaký podíl z jeho pracovní náplně výkon správních činností představuje. Územní samosprávný celek zajišťuje správní činnosti prostřednictvím úředníků, kteří prokázali zvláštní odbornou způsobilost. Existuje ale i celá řada správních činností, k jejichž vykonávání není prokázání zvláštní odborné způsobilosti nutné.

Úředníkem nejsou zaměstnanci obce, kteří jsou zařazeni v jeho organizačních složkách či zařazeni jen v jeho zvláštních orgánech a také zaměstnanci, přestože jsou zařazeni v obecním úřadě, ale kteří vykonávají výhradně pomocné, servisní nebo manuální práce nebo kteří výkon takových prací řídí. Pracovněprávní vztahy zaměstnanců územních samosprávných celků, kteří nejsou úředníky podle zákona o úřednících, se řídí výhradně zákoníkem práce.

Vedoucím úředníkem je vedoucí zaměstnanec. Člen statutárních orgánů, vedoucí organizačních útvarů a další zaměstnanci, kteří jsou pověřeni vedením na jednotlivých stupních řízení u zaměstnavatele. Tyto osoby jsou oprávněny stanovit a ukládat podřízeným zaměstnancům pracovní úkoly, organizovat, řídit, kontrolovat jejich práci a dávat jim k tomuto účelu závazné pokyny. Pro vedoucí úředníky zákon taxativně udává důvody, pro které je lze odvolat z funkce. Tyto důvody jsou výlučné tzn. odvolání z funkce z jiných důvodů anebo bez udání důvodu není možné.

Vedoucím úřadu je vedoucí zaměstnanec celého orgánu. U obce jde o tajemníka obecního úřadu, v případě kraje o ředitele krajského úřadu a u Prahy o ředitele Magistrátu hlavního města Prahy.

⁷ Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z [www: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312](https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312).

Zřídít pracovní pozice, resp. přímo určit počet zaměstnanců obce zařazených v obecním úřadu je v pravomoci rady obce. Přijímat zaměstnance a zařazovat je na pracovní místa v obecním úřadu patří do kompetence tajemníka obecního úřadu. V případech, kdy není volena rada obce a kdy není zřízena ani funkce tajemníka obecního úřadu, přechází pravomoc tajemníka obecního úřadu na starostu obce nebo ji může vyhradit zastupitelstvo obce.

3.2.1 Předpoklady pro výkon úředníka

Činnosti veřejné správy představují službu veřejnosti, proto je každý úředník a zaměstnanec veřejné správy povinen při své činnosti a při svém rozhodování dodržovat a ctít zákonnost všech postupů a rovný přístup ke všem fyzickým i právnickým osobám. Žádoucí standardy chování úředníka a zaměstnance veřejné správy ve vztahu k veřejnosti a spolupracovníkům jsou vymezeny *Etickým kodexem úředníka a zaměstnance veřejné správy*.⁸ Etický kodex stanovuje zásadní předpoklady k výkonu veřejné správy, ale předkládá rovněž i vlastnosti, kterými musí pro správný výkon profese každý úředník disponovat. V rámci profesionality je tudíž stanoven předpoklad vysoké odborné úrovně, slušnosti, porozumění a ochoty, bez jakýchkoliv předsudků, dodržování zásad rovných příležitostí bez ohledu na barvu pleti, pohlaví, národnost, náboženství, etnickou příslušnost nebo jiné charakteristiky. Úředník nesmí připustit žádnou diskriminaci či obtěžování. Je osobně odpovědný za kvalitu své práce a za rozvíjení a prohlubování svých odborných znalostí průběžným studiem. Jeho chování musí být korektní jak k ostatním spolupracovníkům, tak i k dalším zaměstnancům jiných orgánů veřejné správy. Zároveň musí respektovat znalosti a zkušenosti svých kolegů i jiných odborníků, a účinně je využívat ke svému odbornému růstu. V rámci jednání musí být zdvořilý a vstřícný, objektivní, nestranný, jednat vždy v souladu s veřejným zájmem, s legislativou. Mezi další základní povinnosti úředníka patří nejen běžné pracovněprávní povinnosti, které jsou úředníkovi ukládány jen pro dobu výkonu práce, ale i povinnosti, které se vztahují na chování úředníka mimo výkon práce, např. úředník se musí zdržet jednání, které by závažným způsobem narušilo důvěryhodnost územního samosprávného celku. Úředníkovi je též zakázáno vykonávat jinou výdělečnou činnost bez předchozího souhlasu

⁸ MV ČR. *Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy*. [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z [www: https://www.mvcr.cz/clanek/eticky-kodex.aspx](https://www.mvcr.cz/clanek/eticky-kodex.aspx).

územního samosprávného celku, u něhož je úředník zaměstnán. Omezení se nevztahuje na činnost vědeckou, pedagogickou, publicistickou, literární nebo uměleckou, na činnost znalce nebo tlumočnicka vykonávanou podle zvláštního předpisu pro soud nebo správní úřad, na činnost v poradních orgánech vlády a na správu vlastního majetku.

4 Motivace zaměstnanců

Motivaci lze považovat za proces, který naznačuje směr, sílu a trvání chování každého jednotlivce.⁹ Úroveň motivace zaměstnanců odráží jejich zájem a ochotu vykonávat sjednanou práci, dosahovat požadovaného výkonu a realizovat strategické cíle organizace. Motivovat znamená vyvolat zájem u zaměstnanců a jejich ochotu podílet se na plnění strategie a cílů firmy. Jedná se o sladění osobních zájmů s potřebami organizace a ochoty umět a chtít se rychle přizpůsobit měnícím se požadavkům trhu, tudíž uskutečňování strategických cílů organizace musí být zároveň spojeno s uspokojováním specifických potřeb zaměstnanců.¹⁰

4.1 Vymezení pojmu motivace

Motivace představuje hnací motor, sílu a pohnutku k většině lidského jednání. Je tvořena souborem podnětů, pohnutek, motivů, které podmiňují lidské jednání. Motivy představují vnitřní činitele, které vyvolávají a řídí chování člověka směrem k určitým cílům a jsou základem lidské motivace.¹¹ Motivace zaměstnanců patří k základním nástrojům personálního managementu, jehož úkolem i cílem je mít lidi, kteří umějí a chtějí kvalitně, aktivně a iniciativně pracovat ve prospěch organizace, dále mít tyto lidi na správných místech a v neposlední řadě je tam udržet. Ochotu zaměstnanců pracovat v souladu s určenými požadavky a v zájmu očekávaných výsledků firmy ovlivňují jednak vnitřní pohnutky (motivy), ale i vnější podněty (stimuly), přičemž obojí může působit spolu nebo se vzájemně posilovat. V případě stimulů je pro vznik žádoucího chování důležitá vnější situace, zatímco motivy jsou ovlivněny vnitřním světem.¹²

Motivace je chápána jako důležitý faktor úspěchu, kdy se především od samotných manažerů očekává nejenže budou sami motivováni, ale že budou schopni motivovat také členy svého týmu.¹³ Motivace zahrnuje soubor podnětů, pohnutek, motivů podmiňujících lidské jednání a chování. Avšak aby motivací mohlo být dosaženo firemních cílů, je nutné *motivací angažovat lidi a uvádět je do pohybu v požadovaném směru, v požadované*

⁹ NAKONEČNÝ, M. *Lexikon psychologie*. 2013, s. 92.

¹⁰ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe z řízení lidských zdrojů*. 2014, s. 132.

¹¹ HEINOVÁ, H. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. Praha: ČMKOS. 2008, s. 26.

¹² PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2010, s. 13.

¹³ VÉVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 2013, s. 15.

*intenzitě a době trvání.*¹⁴ Motivace jako vnitřní pohnutka, potřeba, jež přetváří a usměrňuje lidské chování je spjata s lidskou aktivitou, dynamikou, flexibilitou či adaptabilitou. Lidé reagují v souladu s uspokojováním svých potřeb, kdy jejich reakce mohou být skryté, vědomé nebo i podvědomé. Nejde ale jen o vyvolání podnětu, ale také jeho udržení.¹⁵ Jde tedy o proces spuštěný na základě motivů, které ve svém základě vyjadřují potřeby jednotlivců. Samotná existence potřeb však nestačí k tomu, aby člověk začal konat. Chování člověka bývá jen zřídka ovlivňováno jedním motivem. Jde většinou o komplex motivů činnosti člověka spojený především s jeho potřebami, zájmy, vlohami a postoji. Postoje vyjadřují vztah člověka k určitému objektu, jevu, předmětu nebo k jiným lidem. Kladné postoje povzbuzují aktivitu a zájem, záporné vedou k odmítání a odporu.¹⁶

Pojem motivace neboli motivaci k pracovní činnosti lze vyjádřit také jako „*vyjádření přístupu jednotlivce k práci, jeho ochoty pracovat, vycházející z nějakých vnitřních pohnutek (tj. motivů).* Obvykle se v této souvislosti uvažuje také o *postojích člověka k práci, ať již máme na mysli obecný postoj (vztah k práci jako takové) nebo vztah k určitému typu práce.*¹⁷ Pokud je člověk nedostatečně motivován, jsou jeho výsledky činnosti málo uspokojivé, oproti tomu, pokud je nadměrně motivován, kdy jeho snaha být úspěšný či zvítězit je extrémně vysoká, může taková motivace limitovat jeho jednání a vést až k případné destrukci jeho činnosti. Je rovněž zřejmé, že schopnosti člověka, jeho vlohy, vědomosti, dovednosti, zkušenosti nejsou také samy o sobě zárukou, že bude úspěšný. Pro jejich uplatnění a k plnému využití svých schopností člověk zpravidla potřebuje také určité vlastnosti, a to i motivační.¹⁸

4.2 Obecné teorie motivace

Existuje celá řada teorií motivace, jež vysvětlují jednání a chování zaměstnanců v pracovním procesu a které umožňují chápat, jak lze dosáhnout žádoucího souladu mezi vnitřními motivy zaměstnanců a vnějšími stimuly firmy nebo spíše jakými nástroji stimulovat zaměstnance, aby vykonával sjednanou práci a dosahoval požadovaného

¹⁴ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 2009, s. 97.

¹⁵ MIKULÁŠTÍK, M. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. 2010, s. 50.

¹⁶ KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 23.

¹⁷ TURECKIOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 2004, s. 57.

¹⁸ KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 24.

výkonu. Teorie motivace zjišťují nejen pořadí potřeb, dobu života jejich naplnění, jaká přesvědčení mají lidé o cílech a o sobě či jak vnímají lidé svůj vztah mezi jejich vloženým úsilím a dosaženým výsledkem, ale i jaké myšlenky je vedou k jejich jednání nebo také jaké chování je žádoucí posilovat.

4.2.1 Teorie potřeb

Tato nejčastěji využívaná teorie se zabývá zkoumáním motivačních příčin. Od počátku Maslow vycházel z předpokladu, že potřeby, které jsou uspokojovány prací, mají hierarchickou povahu, postupně od nižších potřeb až po vyšší.¹⁹ Původní teorie z roku 1943 vychází z pěti úrovní, postupně však byly rozšiřovány až na současný osmi úroňový model, který je znázorněn na obr. 2.²⁰ Tuto pyramidu potřeb využívali i další autoři, jež ji členili např. v úrovni materiální, sociální, spirituální či fyziologické, ale i podle úrovně příslušnosti či sebenaplnění. Další členění dělí pyramidu potřeb do tří hierarchicky uspořádaných skupin, kterými jsou zajištění existence, zajištění sociálních vztahů a zajištění osobního růstu. Podobnost s tímto členěním lze nalézt i u McClellandovy teorie potřeby dosáhnout úspěchu nebo více známé jako teorie získaných potřeb. Lidské potřeby jsou podle této teorie rozděleny do třech skupin, a to sounáležitosti, prosadit se a mít vliv a úspěchu.²¹

Je tedy zřejmé, že pracovní motivaci ovlivňují především neuspokojené potřeby. Pokud jsou již tyto potřeby uspokojeny, přestávají dále člověka motivovat. Tento fakt však neplatí na nejvyšší potřebu seberealizace, protože ta nemůže být nikdy zcela naplněna, ale naopak jejím uspokojováním může ještě sílit.²² Uvědomění si podstaty hierarchického uspořádání lidských potřeb nabývá v současnosti opět na významu, a to zejména v souvislosti s nejistým ekonomickým a sociálním vývojem společnosti. Pocit nespokojenosti pramenící z nedostatečného uspokojování potřeb na nižších úrovních významně omezuje uspokojování potřeb na vyšších úrovních, což vede k celkové životní nespokojenosti člověka. Firmy by proto měly nejprve usilovat o uspokojování potřeb zaměstnanců na nižších úrovních, aby mohly být uspokojovány potřeby zaměstnanců

¹⁹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 2009, s. 98.

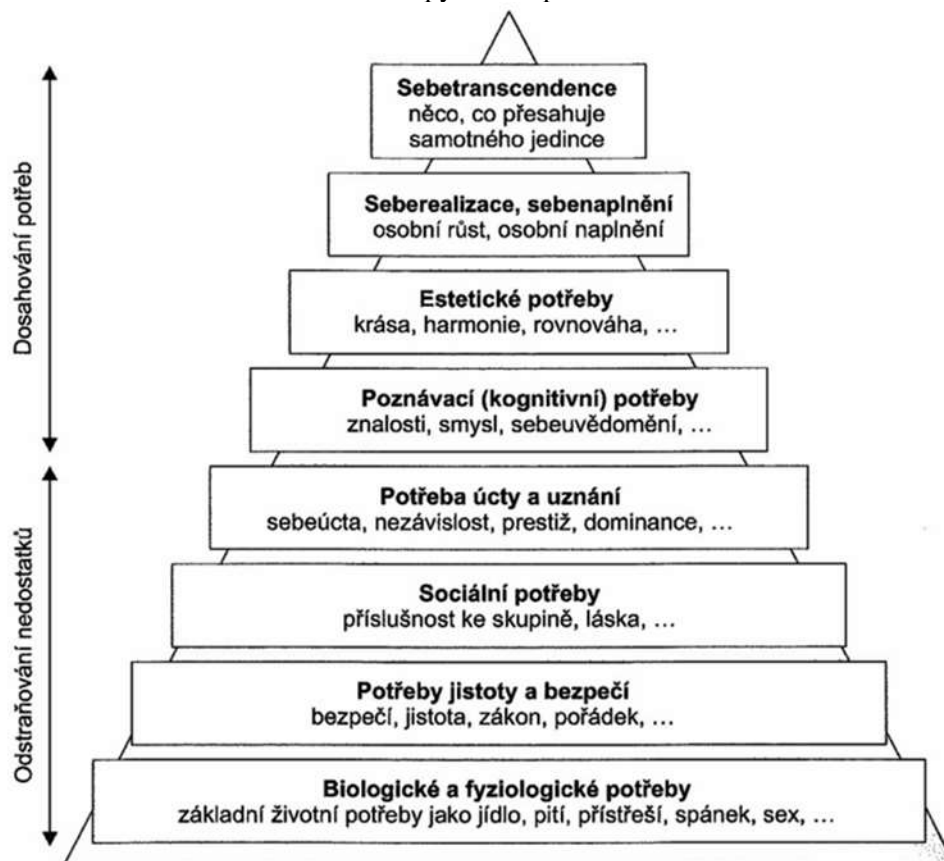
²⁰ DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA*. 2009, s. 281.

²¹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 2009, s. 100.

²² URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší* 2017, s. 13.

na vyšších úrovních, a tím mohly zvyšovat motivaci zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.²³

Obrázek 2 Maslowova hierarchická pyramida potřeb



Zdroj: DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA*. 2009, s. 282.

4.2.2 Dvufaktorová teorie

Teorie Fredericka Herzberga bývá označována jako dvou faktorová, jenž souvisí se zkoumáním vlivů na kvalitu pracovního života, které vychází z poznání existence dvou skupin faktorů na pracovišti. Podle autora absence faktorů první skupiny způsobuje nespokojenost, ale jejich přítomnost nevede ke spokojenosti. Tvoří ji faktory nespokojenosti (hygienické) neboli dissatisfactory či frustratory. Oproti tomu absence druhých nezpůsobuje nespokojenost, ale jejich existence vede ke spokojenosti. Tuto skupinu představují faktory spokojenosti (motivační faktory) neboli motivatory

²³ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe z řízení lidských zdrojů*. 2014, s. 133.

či satisfaktory.²⁴ Z tohoto důvodu bývá označována také jako Herzbergova motivačně-hygienická teorie.

Jako hygienické faktory lze řadit jak firemní benefity, tak především, pracovní podmínky, plat, bezpečnost práce, pracovní prostředí, statut, organizační předpisy, vztahy s podřízenými a nadřízenými.²⁵ Působí jako vnější faktory, přičemž jejich neexistence vyvolává nespokojenost a na motivaci působí negativně. Jejich příznivá povaha však spokojenost nevyvolává, pouze má za následek, že lidé nejsou nespokojeni, resp. na jejich motivaci působí neutrálně.²⁶ Pokud jsou totiž hygienické vlivy v pořádku, člověk si je vlastně ani neuvědomuje, ale pokud jsou v nepořádku, pociťuje nespokojenost.

Oproti tomu za vnitřní faktory, jež vytvářejí uspokojení lze považovat uznání, dosahování výsledků, odpovědnost, povýšení, práce sama o sobě a možnost růstu.²⁷ Jak uspokojení z práce či možnost osobního rozvoje v příznivé podobě vyvolávají spokojenost a na motivaci působí pozitivně. Jejich nepříznivá povaha ovšem nevyvolává nespokojenost, pouze způsobuje, že lidé nejsou ani spokojeni, ani nespokojeni, což na jejich motivaci působí neutrálně. Na tomto základě lze konstatovat, že: „*uspokojení hygienických faktorů přináší jen krátkodobý efekt oproti tomu dlouhou spokojenost způsobuje uspokojení prostřednictvím motivačních faktorů*“.²⁸ Vymezením těchto faktorů lze odlišit spokojenost s prací a spokojenost v práci. V pojetí dvou faktorové teorie je spokojenost s prací, s jejím obsahem relativně nezávislá na spokojenosti či nespokojenosti v práci, tj. s pracovním prostředím. Firmy by proto měly usilovat o dosažení příznivých pracovních podmínek (pracovní doba, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, uplatňovaný styl řízení, pracovní vztahy, jistota zaměstnání, spravedlivý výdělek), aby zaměstnanci nebyli nespokojeni, a teprve potom může usilovat o zvyšování motivace zaměstnanců k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu cestou posilování pravomocí, odborného rozvoje, funkčního postupu apod.²⁹

²⁴ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 30.

²⁵ KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. 2012, s. 52.

²⁶ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe z řízení lidských zdrojů*. 2014, s. 135.

²⁷ KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. 2012, s. 52.

²⁸ DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA*. 2009, s. 284.

²⁹ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe z řízení lidských zdrojů*. 2014, s. 134.

4.2.3 Teorie přístupu k práci

Z vybraných motivačních teorií stojí v čele vnímání také McGregorova teorie X a teorie Y, opírající se o myšlenku, že optimální přístup k ovlivňování jednání a chování zaměstnanců závisí na jejich individuálním přístupu k práci. Upozorňoval na skutečnost, „že jací lidé jsou, záleží na tom, jak se s nimi zachází“³⁰. Na tomto poznání jsou podle odlišných profilů zaměstnanců uplatňovány dva odlišné přístupy k jejich motivování.³¹ Teorie X vychází z předpokladu, že se lidem nedá věřit, zaměstnanec má přirozeně negativní vztah k práci. Popisuje pracovníky jako nezodpovědné, bez vztahu k práci, pracující pouze z existenčních důvodů. Zaměstnanec bere práci jako povinnost, vyhýbá se odpovědnosti, vyžaduje kontrolu, neprojevuje iniciativu, obtížně zvládá změny, sleduje jen vlastní zájmy. Takový zaměstnanec musí být k práci nucen, a to příslibem odměny i hrozbou postihu. Řízení takového zaměstnance vyžaduje uplatňovat převážně direktivní styl řízení na základě příkazů a zákazů. Stimulování takového zaměstnance vyžaduje uplatňovat především peněžní formy odměny (základní mzdové formy) vázané na dosažení krátkodobých cílů.³²

Oproti tomu teorie Y vychází z předpokladu, že zaměstnanec má přirozeně pozitivní vztah k práci, motivuje je autonomie, odpovědnost za práci a možnost tvůrčí seberealizace. Těmto pracovníkům je třeba vytvořit prostor pro iniciativu a uplatnění schopností. Zaměstnanec bere práci jako výzvu, přijímá odpovědnost, vyžaduje samostatnost, projevuje iniciativu, snadno zvládá změny, usiluje o dosažení individuálních i kolektivních cílů. Takový zaměstnanec nemusí být do práce nucen, naopak, musí dostat příležitost, aby využil své schopnosti a uspokojil své potřeby. Řízení takového zaměstnance umožňuje uplatňovat převážně demokratický styl řízení na základě dohody a spolupráce. Stimulování takového zaměstnance umožňuje uplatňovat především nepeněžní formy odměny, například posilováním pravomocí, odborný rozvojem, funkčním postupem apod., které jsou navázány na dosažení dlouhodobých cílů.³³

³⁰ KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. 2012, s. 44.

³¹ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 30.

³² PORVAZNÍK, J., REJHOLEC, V. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2003, s. 298.

³³ PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J. *Celostní management*. 2010, s. 206

4.2.4 Teorie očekávání

Uplatňovaný styl řízení a používané metody stimulování zaměstnanců musí být z pohledu firmy přizpůsobeny konkrétní situaci, a to jak z hlediska podmínek a požadavků vykonávané práce, tak z hlediska schopností a motivace jednotlivých zaměstnanců. Úspěšné usměrňování a podněcování zaměstnanců vyžaduje, aby zaměstnanci měli především vhodnou pracovní náplň, příznivé pracovní podmínky a rovněž přátelské pracovní vztahy.³⁴ Uvedený přístup vychází z přesvědčení lidí, že cíle lze dosáhnout, a také o tom, že za jeho dosažení budou náležitě oceněni, a pokud jsou navíc i přesvědčeni o atraktivnosti ocenění, pak jsou ještě více motivováni cíle dosáhnout. V případě pracovní motivace je cílem dobře odvedená práce.³⁵ Zaměstnanec upřednostňuje to, co má větší motivační sílu, která je úměrná jeho přesvědčení:³⁶

- o přitažlivosti cíle;
- o tom, že když se bude chovat definovaným způsobem, cíle dosáhne;
- o tom, že se tak bude umět chovat.

Z praktického hlediska si zaměstnanec musí uvědomovat, ale i být přesvědčen, že cíl existuje a je žádoucí, že je vůbec možné cíle dosáhnout, že právě on jej může dosáhnout, že daný způsob dosažení cíle je vhodný a etický, ale i, že si právě on dosažení cíle zaslouží. Wromova teorie pracuje s pojmy valence (hodnotou), instrumentalistou a očekáváním a představuje model v myšlení pro průběh motivačních procesů.³⁷

4.3 Nástroje pracovní motivace

Chování zaměstnanců významně ovlivňuje nejen organizační kultura společnosti, systém řízení a vedení, ale i pracovní vztahy. To vše ovlivňuje pracovní spokojenost zaměstnanců. Proto firmy musí používat takové nástroje stimulace zaměstnanců, které je budou pozitivně motivovat, proto aby zaměstnanci byli sami vnitřně motivováni k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu, protože tak budou mít

³⁴ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe z řízení lidských zdrojů*. 2014, s. 134.

³⁵ KROUPA, A. *Motivaci ovlivňuje očekávaná odměna a význam motivátorů*. [online]. [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://modernirizeni.ihned.cz/c1-65662950-motivaci-ovlivnuje-ocekavana-odmena-a-vyznam-motivatoru>.

³⁶ DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA*. 2009, s. 284.

³⁷ KOLMAN, L. *Motivace, produktivita a způsob života*. 2012, s. 54.

možnost uspokojit své vlastní potřeby.³⁸ K vnitřnímu uspokojení lze přiřadit míru odpovědnosti, autonomie, možnost rozvíjet schopnosti, zajímavost práce či příležitost k funkčnímu postupu. Lidé nejčastěji motivují sami sebe, a to tím, co je samotné uspokojuje.³⁹ Oproti tomu vnější motivace vzniká záměrným působením podnětů zvnějšku. Jsou to faktory, které tvoří cílevědomé ovlivňování vnitřní motivace jako například odměna, povýšení, pochvala či kritika nebo trest. Jde již o stimulaci ve smyslu ovlivňování motivace pracovníků, resp. ovlivňování ochoty lidí k práci.⁴⁰ Odstranění nespokojenosti, resp. jejích příčin je potom nutnou podmínkou k motivaci, ale nemusí být ještě zcela dostačující. Tato skutečnost bývá ve firmách zdrojem častých nedorozumění, protože je zřejmé, že pouze vyšší základní mzdy, pestřejší benefity, příjemné pracovní zázemí k vyšší motivaci nevedou, „*scházejí-li pracovníkům motivátory, není pro ně práce věcí srdce, ale jen příležitostí k výdělku.*“⁴¹ Morální standardy a sociální hodnoty znamenají pro současnou společnost větší očekávání od kvality pracovního života, které je však spojené i s možností podílet se více na rozhodnutích, jež se je samotných týkají. Manažeři proto musí lépe chápat chování svých zaměstnanců a podle toho postupovat při jejich motivování.⁴²

Úspěšnost motivování vychází z porozumění motivačních faktorů i rozdílů mezi motivací, spokojeností a nespokojeností. O úrovni výkonnosti jednotlivých pracovníků rozhodují motivátory, které zároveň zvyšují spokojenost. Avšak míra uspokojení může být díky rozdílnému působení motivačních faktorů odlišná. Největší pozornost by firma měla věnovat faktorům, které na pracovišti mohou působit silně a jim odpovídající potřeby dosud nebyly dostatečně uspokojeny.⁴³

K základním motivačním nástrojům patří mzda, další hmotné benefity a zaměstnanecké výhody, sociální klima a celkové prostředí. Aplikace nástrojů odvozené z teorie motivace ukazuje tabulka 1.

³⁸ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali.* 2010, s. 52.

³⁹ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu.* 2009, s. 98.

⁴⁰ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* 2017, s. 17.

⁴¹ Tamtéž, s. 20.

⁴² DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA.* 2009, s. 246.

⁴³ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe z řízení lidských zdrojů.* 2014, s. 132.

Tabulka 1 Nástroje motivace podle teorií motivace

Motivační teorie	Aplikace nástrojů
Skinnerova teorie podmiňování chování míst	Modifikace organizačního chování (OBMod)
Teorie stanovování cílů (Locke – Latham) Herzbergova teorie dvou faktorů	Řízení podle cílů (MBO) a následující teorie / systém řízení pracovního výkonu (PMS)
Herzbergova teorie dvou faktorů	Programy zlepšování kvality pracovního života (QWL), nověji koncept vyváženosti mezi pracovním a osobním / rodinným životem (WLB)
Maslowova pyramida a další „hierarchické“ teorie potřeb Adamsova teorie ekvity Vroomova teorie expektance	Program uznání (ocenění) a odměňování pracovníků – PAP, výkonové odměňování v PMS a v řízení podle kompetencí (CBM), rozvojové programy organizace a systém benefitů (součást sociální politiky a organizace)
McGregorovy teorie X a Y Herzbergova teorie dvou faktorů Teorie stanovování cílů	Programy zapojování a participace pracovníků / participativní management – modely leadershipu, kroužky jakosti, TQM / EFQM, program ESOP

Zdroj: TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 2009, s. 22.

Pro pracovníky s nižší životní úrovní představuje silný podnět především hmotná motivace. Avšak s růstem určitého standardu se mění i potřeby, které se mohou od jistého bodu postupně snižovat. Jde zpravidla o mzdu a její pravidelné zvyšování, různé formy odměn, ohodnocení, či prémie. Pracovníka tak lze pozitivně motivovat zejména kvantitativně a kvalitativně správně nastaveným systémem péče o zaměstnance jako jsou různé formy příspěvků a stravování, dovolenou, kulturu nebo poskytnutí služebního vozidla nebo mobilního telefonu k pracovními soukromým účelům.⁴⁴

Hmotná motivace nepředstavuje větší podnět než nehmotná, která může být naopak rozmanitější a mít dlouhodobější efekt. Jedná se především o dobré pracovní podmínky, zdravé pracovní prostředí nebo vysokou firemní kulturu. Stejnou váhu má i složka důvěry, komunikace, pocit uznání a mezilidské vztahy. Podobně jako u hmotné motivace zde patří i systém péče o zaměstnance, který kromě peněžitého plnění poskytuje možnost oddychu,

⁴⁴ PORVAZNÍK, J., LADOVÁ, J. *Celostní management*. 2010, s. 206.

relaxace a psychické pohody.⁴⁵ Profesionální motivace stojí na manažerovi, na tom, jak umí vést své pracovníky, aby se aktivně podíleli na plnění cílů. Jeho snažení by mělo u pracovníků vyvolat osobní zájem a aby své úsilí soustředili na tento zájem a v neposlední řadě, aby spojili tento zájem a úsilí s potřebami firmy.⁴⁶ Ve většině pracovních činností jde o činnosti motivované, kdy lidé, kteří vykonávají určitou práci mají představy, že jejím vykonáním získají to, co uspokojí jejich potřeby. Takového uspokojení lze chápat jako odměnu, která nemusí mít vždy jen finanční formu, ale musí být spojena s nějakou příjemností, která posiluje motivy takovou činnost vykovávat.⁴⁷

Zatímco mzda i další hmotné benefity mají časově omezenou účinnost, pro dlouhodobě stabilní pracovní motivaci je důležitá firemní kultura a její soustavné vytváření. Lidé často nepracují v souladu se svými vnitřními motivy proto, že systém firemních cílů je nedokázal dostatečně nadchnout nebo jim nabízí minimální pracovní motivaci. V takovém případě je vhodný jedině zásah do firemních cílů, jejich definování, aby cíle obsahovaly i dostatečně příznivé, potenciálně motivující podněty pro zaměstnance.⁴⁸ Pro úspěšnou motivaci zaměstnanců jsou tudíž nezbytné dva předpoklady. Prvním je porozumět a správně zvolit motivační faktory, které budou odpovídat podmínkám či možnostem firmy i potřebám zaměstnanců. Druhý spočívá v jejich správném využívání. Tedy na tom, zda jsou využívány tehdy a tam, kde je to pro motivaci pracovníků i v zájmu organizace namístě. Ze správně využitých motivačních faktorů se stávají důležité motivační firemní nástroje.⁴⁹

4.3.1 Pracovní spokojenost

Nespokojení lidé mají ale většinou větší potřebu se vyjadřovat nespokojeně, což se negativně odráží i v jejich přístupu k práci. V pracovní nespokojenosti lze potom hledat různé příčiny následného chování, které v případě dlouhodobého působení mohou vést k fluktuaci, zvýšené nemocnosti nebo i psychopatologickému jednání.

⁴⁵ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2010, s. 49.

⁴⁶ ČASTORÁL, Z. *Základy moderního managementu*. 2009, s. 28.

⁴⁷ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 2017, s. 24.

⁴⁸ PLAMÍNEK, J. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2010, s. 52.

⁴⁹ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 2017, s. 24.

Pracovní spokojenost člověka se odvíjí zejména od toho, zda ve svém zaměstnání může nalézt uplatnění schopností, osobnostních vlastností, potřeb a zájmů, tedy realizovat se. Z tohoto důvodu si lidé hledají smysluplné zaměstnání, které by jim neposkytovalo pouze příjem k pokrytí základních životních potřeb.⁵⁰ Komplexnost práce, rozmanitost práce, významnost práce, autonomie práce a zpětná vazba představují zásady vytváření motivujících pracovních míst.⁵¹ Spokojení zaměstnanci bývají produktivnější, mívají nižší absenci a fluktuaci. Spokojenost zaměstnanců patří mezi základní faktory ovlivňující dosahování stanovených cílů organizace a jejich identifikaci s nimi.⁵² V teoretické rovině bývá pracovní spokojenost považována za významný indikátor motivace, pracovního a sociálního klimatu organizace, který je zároveň vyjádřením pracovního postoje. Pracovní spokojenost by tak měla spočívat v radosti z práce, měla by vyvolávat pozitivní emoce.⁵³

Zaměstnanci zauímají odlišné přístupy k práci, přičemž svůj subjektivní vztah k práci vyjadřují pracovníci hodnocením náplně a obsahu práce nebo pracovních podmínek.⁵⁴ Úroveň či kvalitu spokojenosti s prací převážně v různé míře ovlivňují následující faktory:⁵⁵

- obsah a charakter práce
- mzdové ohodnocení
- pracovní perspektivy
- vedoucí pracovníci
- spolupracovníci
- organizace práce
- fyzické podmínky práce
- úroveň sociální péče.

Obecně bývá vyšší spokojenost s prací u profesí, které pracovníkům poskytují větší prostor pro seberealizaci, možnost tvůrčího uplatnění a sebeprosazení. Častěji přitom ani nehraje zásadní roli výše mzdy, ale mzdové relace mezi spolupracovníky. Výrazný vliv

⁵⁰ VENDEL, Š. *Kariérní poradenství*. 2008. s. 66.

⁵¹ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe z řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014, s. 76.

⁵² HEINOVÁ, H. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání*: učební manuál. 2008, s. 24.

⁵³ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 2009, s. 23.

⁵⁴ TOMAN, M. *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?* 2016, s. 22.

⁵⁵ DOLEŽAL, J. et al. *Projektový management podle IPMA*. 2009, s. 338.

na spokojenost pracovníka má styl řízení vedoucího pracovníka, které utváří sociální klima na pracovišti. Obdobně silně působí na pracovníka organizace práce, kdy tento faktor bývá velmi často podnětem k nespokojenosti s prací. Další významnou oblast představují fyzické podmínky práce, jež zejména pokud jsou pro pracovníka nepříznivé či škodlivé, bývají často považovány rovněž za velmi podstatný někdy i nejdůležitější faktor. Naopak úroveň sociální péče, kterou tvoří tzv. firemní benefity a které přestože bývají vesměs vnímány pozitivně, při jejich absenci výrazně však úroveň spokojenosti s prací nesnižují.⁵⁶

Existuje rovněž i určitá souvislost mezi výkonem a faktory, které zvyšují motivovanost a spokojenost v práci a s prací. Jde o tzv. součin „*skóre motivačního potenciálu*“ tvořený smysluplností práce, samostatnosti při rozhodování a způsobu plnění úkolů a zpětné vazby, kterou pracovník dostává o svém výkonu od okolí.⁵⁷ Ve vztahu člověka a práce hraje rozhodující význam míra souladu mezi nároky vykonávané práce a individuálními předpoklady pracovníka, které jsou tvořeny jeho pracovní způsobilostí, kvalifikací a v neposlední řadě i mírou jeho kompetencí včetně jeho úrovně motivace. Všechny uvedené faktory se promítají do výkonu pracovníka, který dále ovlivňuje řada dalších objektivních a subjektivních faktorů, dlouhodobých i situačních.⁵⁸

Mezi typické pozitivní stimuly pracovní motivace patří finanční odměna, pracovní hodnocení, pracovní podmínky a režim práce, hodnocení skupinou, porovnávání výkonu s výsledky druhých, možnost samostatné práce a participace na rozhodování. Zajímavým stimulem je úroveň sociálních výhod.⁵⁹ Lze identifikovat i faktory, které naopak demotivují pracovní jednání. Jsou jimi:⁶⁰

- firemní politika
- rozporná očekávání
- neproduktivní porady
- pokrytectví
- neustálé a neúčelné změny
- zadržování informací;

⁵⁶ Tamtéž, s. 336.

⁵⁷ TURECKIOVÁ, M. *Organizační chování: teoretická východiska a trendy personálního managementu*. 2009, s. 23.

⁵⁸ KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 37.

⁵⁹ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe z řízení lidských zdrojů*. 2014, s. 124.

⁶⁰ TOMAN, M. *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?* 2016, s. 174.

- nízká kvalita práce.

Pro dosažení pracovní spokojenosti musí mít zaměstnanci jasno, co se od nich očekává, musí být schopni úkol řešit a také získávat zejména pozitivní zpětnou vazbu. Důležitým faktorem je, aby jejich pracovní činnost odpovídala jejich hodnotovým postojům. Uvedené podmínky odpovídají požadavkům většiny pracovníků na spokojenost s prací, jež jsou spojeny i se spokojeností s jejich životem, ale také s politickým systémem nebo stavem společnosti jako takové.⁶¹ Aspekty ovlivňující pracovní činnosti spočívají v obsahu a charakteru práce. Na podmínky a okolnosti práce působí styl řízení organizace, odměňování, uznání a ocenění práce, možnost profesního rozvoje a pracovního postupu, péče o pracovníky, styl vedení lidí, vlivy na straně pracovní skupiny, mezilidské vztahy, fyzikální podmínky práce, pracovní prostředí včetně podmínek týkajících se bezpečnosti práce. Individuální charakteristiky jedince představují věk, pohlaví, rodinný stav, vzdělání, pracovní praxi či kulturní specifika. Osobnostní charakteristiky zahrnují sebehodnocení, potřeby, motivaci, postoje, hodnoty, zájmy, aspirace, schopnosti, míru uspokojení jako osobnostní dispozici, míru identifikace s prací jako profesí. Působícími mimo organizačními faktory mohou být mezinárodní a národní politika, ekonomická situace státu, legislativa, mezinárodní, národní i místní trh práce, mzdová úroveň nebo i možná konkurence v oboru činnosti organizace.⁶²

Na pracovní spokojenost lze nahlížet jako na přechodný stav nebo jako časově stabilní reakci neboli jako orientaci na minulost nebo na budoucnost.⁶³ Pracovní spokojenost bývá chápána jako součást motivace k práci, kdy zároveň pojem pracovní motivace souvisí s pojmem uspokojení z práce, neboť prostřednictvím práce dosahuje jedinec určitých hodnot nebo vlastních cílů, spočívajících ve finanční odměně nebo kariéřním postupu.⁶⁴

4.3.2 Pracovní podmínky

Smyslem péče o zaměstnance je vytváření přijatelných pracovních podmínek k vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. Smyslem je dosáhnout příznivých hodnot všech proměnných, které bezprostředně nebo zprostředkovaně vstupují

⁶¹ TOMAN, M. *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?* 2016, s. 29.

⁶² KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, s. 42.

⁶³ VĚVODA, J. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 2013, s. 23.

⁶⁴ HUBINKOVÁ, Z. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 2008, s. 65.

mezi zaměstnanci v pracovním procesu a ovlivňují jej při vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu. V základě jde o pracovní dobu, pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci a pracovní vztahy.⁶⁵ Příznivé pracovní podmínky mají pozitivní vliv na zdraví, spokojenost, motivaci, schopnosti, výsledky i chování zaměstnanců a jsou předpokladem úspěšného vykonávání sjednané práce a dosahování požadovaného výkonu.⁶⁶ V České republice je tato oblast uzákoněna Zákoníkem práce, konkrétně v § 224–247 zák. práce (Péče o zaměstnance), které zahrnují pracovní podmínky, odborný rozvoj a stravování zaměstnanců a zvláštní pracovní podmínky některých zaměstnanců.⁶⁷ Problematika péče o zaměstnance vychází z teorie motivace, podle které dosahují vyšší výkonnosti firmy, kde mají lidé rádi svou práci, chodí do ní bez obav a jsou správně motivováni. Lépe se tak dokážou vypořádat s plněním úkolů, řešením problémů a rádi spolupracují se svými kolegy.⁶⁸

Součástí péče o zaměstnance je i poskytování zaměstnaneckých výhod, jež nejsou mzdou, ani nejsou odměnou za vykonanou práci, nezávisí na odvedeném výkonu, nestimulují ke krátkodobému výkonu. Firmy je poskytují pouze z důvodu, že jsou jejich zaměstnanci.⁶⁹ Zaměstnanecké výhody zahrnují širokou nabídku rozmanitých požitků, služeb, zboží a sociální péči, za které by zaměstnanec musel jinak zaplatit. Představují tzv. benefity, které jsou dodatečným peněžitým plněním nebo plněním peněžité hodnoty, jež jsou poskytovány zaměstnavatelem. Dodatečně tak zvýhodňují zaměstnance, zvyšují atraktivitu zaměstnání včetně dobrého jména zaměstnavatele.⁷⁰ Spočívají ve výhodách zejména sociální povahy, k nimž patří např. různé druhy pojištění, půjčky, příspěvky na dovolenou, sport, kulturu, rekreaci apod. Dále mohou být spojeny s prací ve formě příspěvku na stravování, nápoje, dopravu, ubytování či vzdělávání. V neposlední řadě jsou zaměstnanecké výhody často poskytovány v souvislosti s postavením ve firmě jako např. poskytnutí služebního automobilu, podnikového bytu, nadstandardního vybavení kanceláře, příspěvku na reprezentaci, mobilního telefonu, notebooku včetně hlasového

⁶⁵ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe z řízení lidských zdrojů*. 2014, s. 130.

⁶⁶ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky* 2007, s. 260.

⁶⁷ KOČIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 186-187.

⁶⁸ Tamtéž, s. 186.

⁶⁹ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe z řízení lidských zdrojů*. 2014, s. 123.

⁷⁰ HEINOVÁ, H. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. 2008, s. 64.

či datového tarifu.⁷¹ Bývají diferencovány podle postavení pracovního místa v organizační hierarchii či podle délky, funkce, postavením nebo délkou zaměstnání v organizaci.⁷²

Poskytování zaměstnaneckých výhod ale nepovažují zdaleka všichni zaměstnanci za výhodu. Mnozí zaměstnanci vnímají zaměstnanecké výhody jako přirozenou součást zaměstnání. Avšak jejich neposkytování nebo omezení podněcuje nespokojenost zaměstnanců.⁷³ Poskytování zaměstnaneckých výhod proto lze jen obtížně omezovat nebo dokonce rušit. Jejich poskytování je možné sjednat kolektivní smlouvou, pracovní smlouvou nebo jinou smlouvou, případně stanovit vnitřním předpisem. Poskytování zaměstnaneckých výhod může být plošné nebo volitelné. V plošném systému je umožněno všem zaměstnancům využívat všechny zaměstnavatelem poskytované zaměstnanecké výhody.⁷⁴

Hlavními cíli poskytování zaměstnaneckých výhod je získat, či si udržet vysoce kvalitní zaměstnance, dále uspokojit jejich osobní potřeby, posílit oddanost a vědomí závazku zaměstnanců vůči firmě a rovněž poskytnout případně daňově zvýhodněnou formu odměny.⁷⁵ Uvedené cíle nezahrnují ovlivňování motivace, protože běžné výhody nemají přímý vliv na výkon. To, co mohou ovlivňovat, jsou postoje pracovníků k organizaci, protože působí na jejich spokojenost zaměstnanců a v důsledku ovlivňují jejich stabilizaci.⁷⁶

⁷¹ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2007, s. 320.

⁷² KOCIANOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 2010, s. 186-163.

⁷³ KOUBEK, J. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 2007, s. 322.

⁷⁴ URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 2017, s. 28.

⁷⁵ ARMSTRONG, M. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 2007, s. 595.

⁷⁶ ŠIKÝŘ, M. *Nejlepší praxe z řízení lidských zdrojů*. 2014, s. 124.

5 Průzkum motivace pracovní činnosti

V rámci dotazníkového šetření byla pozornost zaměřena na zjišťování:

- co považují zaměstnanci v práci za důležité;
- jaké jsou základní potřeby zaměstnanců a jak s nimi koresponduje realita úřadu;
- jak figurují v pracovní motivaci zaměstnanců zaměstnanecké benefity a zda je považují zaměstnanci za dostatečné;
- zda jsou zaměstnanci motivováni k pracovnímu výkonu odpovídající zpětnou vazbou;
- zda jsou podle zaměstnanců systémy hodnocení v úřadě transparentní a spravedlivé;
- zda jsou zaměstnanci dostatečně vnitřně motivováni a zda je pro ně jejich práce zajímavá, smysluplná a uspokojivá.

Úroveň pracovní motivace zaměstnanců odráží jejich pracovní spokojenost, která je představována výhradně subjektivním pocitem zaměstnance. Totiž jedině sám zaměstnanec může tento pocit snáze zhodnotit a reflektovat, i když si vlastní motivaci nemusí plně v celém rozsahu uvědomovat.

Dotazník pro zjišťování pracovní motivace vychází z Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, který byl vytvořen ke zkoumání spokojenosti zaměstnanců Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí. Z tohoto manuálu byl konkrétně využit modul pro provedení analýzy „Motivace zaměstnanců“, který mapuje důležitost jednotlivých aspektů práce pro kvalitní pracovní výkon. Systémově rozlišuje tzv. vnitřní zdroje motivace (uspokojení, smysluplnost a zajímavost práce, autonomie při práci) a vnější zdroje motivace (odměňování, zaměstnanecké benefity).

5.1 Charakteristika dotazníku

5.1.1 Motivační činitelé a jejich důležitost z pohledu zaměstnanců.

Informace, které považuje zaměstnanec za nejdůležitější, tj. které ho motivují k dobrému pracovnímu výkonu a k tomu, že si své práce váží. Zjišťování pomocí otázky č. 1 - **Pokud jde o práci obecně, jakou důležitost přikládáte následujícím položkám?**

- jistota zaměstnání

- dobré mezilidské vztahy
- mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky
- platové ohodnocení
- jednání s respektem, úctou
- užitečnost práce
- charakter práce (pracovní náplň)
- odborný růst
- zaměstnanecké výhody
- možnosti vzdělávání a rozvoje
- možnosti povýšení
- kariérní růst ve svém životě

Odpovědi – velmi důležité; spíše důležité; ani důležité ani nedůležité; spíše nedůležité; zcela nedůležité; nevím.

5.1.2 Motivace – profesní rozvoj a základní psychosociální podmínky práce

Informace o tom, **jak je pro zaměstnance důležitý jejich kariérní a profesní rozvoj** budou zjišťovány rozbohem odpovědí na otázku č. 1 konkrétně – kariérní růst ve svém životě; možnosti povýšení; možnosti vzdělávání a rozvoje; odborný růst.

Informace o tom, **jakou důležitost přikládají základním psychosociálním podmínkám** práce budou zjišťovány rozbohem odpovědí na otázku č. 1 konkrétně – jednání s respektem a úctou; mít vedle sebe dostatek času na rodinu, přátele a koníčky; dobré mezilidské vztahy; jistota zaměstnání; užitečnost práce.

5.1.3 Vnější zdroje motivace

Informace o tom, které z uvedených zdrojů odměn vnímají zaměstnanci jako nejdůležitější budou zjišťovány rozbohem položek na otázku č. 2 – **Za jak důležité pro Vás považujete následující zaměstnanecké výhody (i když je třeba teď nemáte)?**

- dovolená navíc (nad rámec č týdnů), indispoziční volno (sick days)
- životní pojištění
- penzijní připojištění
- výhodný telefonní tarif (služební telefon)
- kulturní či sportovní benefity

- stravenky

Odpovědi – velmi důležité; spíše důležité; ani důležité ani nedůležité; spíše nedůležité; zcela nedůležité; nevím, netýká se mě. Odpovědi budou sloužit k identifikaci konkrétních benefitů, které by se u zaměstnanců mohly setkat s ohlasem, a o které naopak zaměstnanci velký zájem nemají. Dále bude zjišťováno pomocí otázky č. 3: **Jakou další zaměstnaneckou výhodu byste chtěli?**

5.1.4 Vnitřní zdroje motivace

Informace o tom, jaké typy zaměstnanců se v organizaci vyskytují, jaká je míra jejich motivace a přístup k jejich práci budou zjišťovány na základě analýzy odpovědí zaměstnanců týkající se:

- Míry souhlasu s daným výrokem
- Míry důležitosti, jež přikládá následujícím položkám
- Preferencí míry samostatnosti při řešení úkolů
- Vztahu k zaměstnavateli, pro něhož pracuje

Vnitřní motivovanost zaměstnanců, která je spojována s aspekty jako například zajímavost práce, její užitečnost či možnosti se něco nového naučit a profesně růst, je jedním z nejdůležitějších předpokladů spokojeného zaměstnance. Odpovědi budou zjišťovány pomocí škály rozhodně souhlasím; spíše souhlasím; ani souhlas, ani nesouhlas; spíše nesouhlasím; rozhodně nesouhlasím; nevím, netýká se.

5.2 Cíl práce, výzkumná otázka a hypotézy

Hlavním cílem práce bude zjistit, který typ motivačních činitelů je v personální politice organizace nejvhodnější využívat a jak cílit motivační strategie podle konkrétních zaměstnaneckých skupin v organizaci.

Dílčím cílem bude odhalit vnitřní zdroje motivace, jež budou reprezentovány pocitem uspokojení z práce a pocitem užitečnosti a úspěšnosti. Dalším dílčím cílem práce bude seznámit se s vnějšími zdroji motivace představující možnosti zaměstnaneckých výhod.

Na základě dotazníkového šetření budou zjišťovány, jaké oblasti jsou pro motivaci zaměstnanců důležité a zda se preference mezi vybranými kategoriemi zaměstnanců a dále mezi jednotlivými úřad. Pro realizaci šetření byly vybráni zaměstnanci zařazení

na pracovní pozici úředníka, a to konkrétně Městského úřadu Jičín, Nová Paka a Magistrátu města Mladá Boleslav.

Pro splnění hlavního cíle práce byly zvolena výzkumná otázka:

1. Jaké motivační činitele považují zaměstnanci za nejdůležitější?

Podle teoretických poznatků ohledně pracovní motivovanosti je možné vyvodit následující hypotézy:

H1: Pro zaměstnance je více důležitější jistota zaměstnání než pracovní náplň.

H2: Lze očekávat, že důležitost, jakou zaměstnanci přisuzují poskytovaným benefitům, je v různých úřadech odlišná.

H3: Lze předpokládat že u vedoucích pracovníků bude vyšší míra celkové pracovní spokojenosti jako u zaměstnanců, kteří nejsou vedoucími pracovníky.

H4: Lze předpokládat, že zaměstnanci většího úřadu budou pocítovat vyšší míru celkové pracovní nespokojenosti než zaměstnanci úřadu menšího.

H5: Mezi úředníky vykonávajícími činnosti státní správy lze pozorovat stejnou úroveň pracovní spokojenosti jako u těch, kteří vykonávají činnosti samosprávy.

H6: Platové ohodnocení je pro zaměstnance důležitější než zaměstnanecké výhody, a to zejména u zaměstnanců s vysokoškolským vzděláním a těch, kteří v úřadu pracují více jak 20 let.

6 Výsledky a diskuse

Zjišťování motivace pracovní činnosti bylo provedeno ve třech velikostně rozdílných obecních úřadech, konkrétně na Městském úřadě Nová Paka, městském úřadě Jičín a na Magistrátu města Mladá Boleslav. Prvním krokem bylo získání souhlasu od vedoucích jednotlivých úřadů, poté zkontaktování personalistek, které zajistily rozeslání hromadného emailu, který obsahoval stručné seznámení s cílem a účelem průzkumu a odkaz na vyplnění dotazníku a rovněž identifikační údaje autorky průzkumu. Navíc byl v příloze emailu vložen vytvořený formulář dotazníku. Tuto formu mohli zvolit ti zaměstnanci, kteří sice pracují na počítači, ale na internet mají omezený přístup. Potom dotazník mohli po vyplnění odeslat na emailovou adresu autorky průzkumu nebo vytisknout a zanechat na podatelně úřadu.

Dotazníkové šetření trvalo 15 dnů. První odpověď přišla 13. února 2020 a poslední odpověď 27. února 2020. Vyplněný dotazník odevzdalo 189 respondentů. Celkem 65 respondentů (34,4 %) jej zaslalo emailem, dalších 31 respondentů (16,8 %) jej zanechalo na podatelně a téměř polovina 92, tj. 49,2 % respondentů dotazník vyplnilo přes zasláný odkaz <https://www.surveio.com/survey/d/R2Y3U9Q9P1A9G7V2R> v aplikaci Survio.

6.1 Charakteristika výběrového souboru

Respondenti, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, tvořili zaměstnanci tří úřadů, přičemž velikost úřadu, resp. počet jeho zaměstnanců se odráží podle velikosti města, resp. počtu obyvatel města. Konkrétně se jednalo o Městský úřad Nová Paka, Městský úřad Jičín, Magistrát města Mladá Boleslav. Rozlišení jednotlivých úřadů bylo provedeno pomocí otázky zjišťující počet obyvatel města, kde sídlí úřad. Respondenti měli na výběr ze tří možností (do 10 tis. obyvatel; 10 001 - 20 tis. obyvatel; více než 20 tis. obyvatel). Proces výběru respondentů byl založen pouze na kritériu zaměstnance zařazeného na pozici úředník a jeho ochota účastnit se. Pro účely průzkumu byl výběrový soubor vymezen z pohledu jednotlivých úřadů.

Tabulka 2 Složení respondentů podle místa jednotlivých úřadů

Místo úřadu	Počet	Podíl
Nová Paka	26	31,8 %
Jičín	91	48,1 %
Mladá Boleslav	72	38,1 %

Do průzkumu se bylo ochotno zapojit celkem 189 zaměstnanců, kteří svůj souhlas vyjádřili vyplněním všech otázek v dotazníku. Následně byly provedeny socio-demografické charakteristiky výzkumného souboru. Výběrový soubor tak představovalo celkem 189 respondentů účastníků, což zahrnovalo 138 (73,0 %) žen a 51 (27,0 %) mužů.

Tabulka 3 Složení respondentů podle pohlaví

Pohlaví	Počet	Podíl
Žena	138	73,0 %
Muž	51	27,0 %

Mezi respondenty bylo 61 zaměstnanců se středoškolským vzděláním s maturitou (32,3 %), 14 zaměstnanců s vyšším odborným vzděláním (7,4 %) a nejvíce 114 zaměstnanců (60,3 %) mělo vysokoškolské vzdělání.

Tabulka 4 Složení respondentů podle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	Počet	Podíl
Středoškolské s maturitou	61	32,3 %
Vyšší odborné	14	7,4 %
Vysokoškolské	114	60,3 %

Dále byli respondenti rozděleni podle délky zaměstnání v uvedeném úřadě.

Tabulka 5 Složení respondentů podle délky praxe na úřadě

Délka praxe na úřadě	Počet	Podíl
Méně než 1 rok	16	8,5 %
Od 1 do 5 let	45	23,8 %
Od 5 do 10 let	33	17,5 %
Více jak 10 let	58	30,7 %
Více jak 20 let	37	19,6 %

V souboru bylo zastoupeno 16 zaměstnanců, tj. 8,5 %, kteří v úřadu pracovali méně než 1 rok. Těch, kteří v úřadu byli od 1 do 5 let bylo 45, což bylo 23,8 %. Pracovní

zkušenost v úřadě od 5 do 10 let mělo 33 respondentů, tj. 17,5 %. Nejvíce 58 respondentů (30,7 %) bylo v úřadu více jak 10 let, přičemž dalších 37 respondentů (19,6 %) pracovalo v tom samém úřadu již více jak 20 let.

Další rozdělení respondentů spočívalo v určení kategorie vedoucích úředníků. Z celkového počtu respondentů bylo 47 vedoucích úředníků, tj. 24,9 %. Většina 142 dotazovaných, tj. 75,1 % nepatřila mezi vedoucí úředníky.

Tabulka 6 Složení respondentů podle vedoucí pozice

Vedoucí úředník	Počet	Podíl
Ano	47	24,9 %
Ne	142	75,1 %

Poslední zjišťovanou charakteristikou respondentů byl druh výkonu jejich pracovní činnosti. Respondenti měli uvést do jaké ze tří skupin ve vztahu k pracovní činnosti, kterou vykonávají, patří. Pracovní činnosti pouze na úseku státní správy vykonávalo 69 zaměstnanců, tj. 36,5 %. Výkon pracovní činnosti pouze v rámci samosprávy uvedlo 40 dotazovaných (21,2 %). V kategorii zaměstnanců, kteří vykonávali pracovní činnosti jak v rámci správní správy, tak samosprávy bylo zařazeno 80 zaměstnanců, tj. 42,3 %.

6.2 Motivační faktory

6.2.1 Motivační činitele a jejich důležitost z pohledu zaměstnanců.

V rámci dotazníku byla respondentům položena otázka, jakou míru důležitosti přiřkládají jednotlivým dílčím aspektům. Ke každému pojmu bylo možné vybrat odpověď z pěti možností (velmi důležité – spíše důležité – ani důležité, ani nedůležité – spíše nedůležité – nevím). Ze dvanácti dílčích aspektů pracovní spokojenosti uvedlo nejvíce 165 respondentů, tj. 87,3 % že, za velmi důležité pokládají dobré mezilidské vztahy. Na druhém místě za velmi důležité považuje 138 respondentů (73,0 %) mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky. Na třetím místě uvedlo 127 respondentů (67,2 %) jednání s respektem, úctou. A 124 respondentů (65,6 %) pokládá za velmi důležitou jistotu zaměstnání. Oproti tomu nejméně respondentů považuje za velmi důležité, pokud jde o jejich práci, kariérní růst či možnost povýšení. Uvedené aspekty považuje za velmi důležité jen 17 resp. 18 dotazovaných. V tabulce 7 jsou uvedeny výsledky míry

důležitosti dílčích aspektů. Položky jsou řazeny od těch, kterým respondenti přiřkládají nejvyšší míru důležitosti až po ty, kterým je přiřkládána nejnižší důležitost.

Tabulka 7 Míra důležitosti dílčích aspektů pracovní spokojenosti

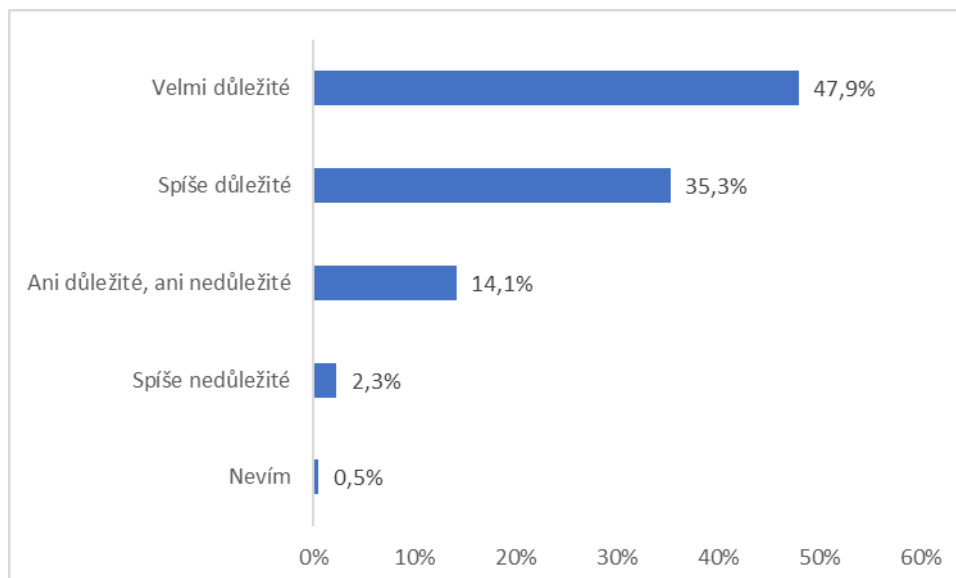
Odpověď	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Nevím
Dobré mezilidské vztahy	165 (87,3 %)	22 (11,6 %)	2 (1,1 %)	0	0
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	138 (73,0 %)	43 (22,8 %)	8 (4,2 %)	0	0
Jednání s respektem, úctou	127 (67,2 %)	55 (29,1 %)	7 (3,7 %)	0	0
Jistota zaměstnání	124 (65,6 %)	59 (31,2 %)	3 (1,6 %)	3 (1,6 %)	0
Platové ohodnocení	106 (56,1 %)	78 (41,3 %)	5 (2,6 %)	0	0
Užitečnost práce	99 (52,4 %)	65 (34,4 %)	23 (12,2 %)	2 (1,1 %)	0
Charakter práce	98 (51,9 %)	77 (40,7 %)	11 (5,8 %)	1 (0,5 %)	2 (1,1 %)
Možnost vzdělávání a rozvoje	70 (37,0 %)	92 (48,7 %)	23 (12,2 %)	3 (1,6 %)	1 (0,5 %)
Zaměstnanecké výhody	65 (34,4 %)	89 (47,1 %)	31 (16,4 %)	2 (1,1 %)	2 (1,1 %)
Odborný růst	60 (31,7 %)	88 (46,6 %)	37 (19,6 %)	3 (1,6 %)	1 (0,5 %)
Možnost povýšení	18 (9,5 %)	62 (32,8 %)	85 (45,0 %)	21 (11,1 %)	3 (1,6 %)
Kariérní růst	17 (9,0 %)	70 (37,0 %)	84 (44,4 %)	16 (8,5 %)	2 (1,1 %)

Uvedené dílčí aspekty považuje za velmi důležité v průměru 47,9 % a za spíše důležité 35,3 % dotazovaných. Naopak jen 2,3 % považuje tyto faktory ovlivňující jejich práci za spíše nedůležité, dalších 14,1 % za ani důležité, ale ani nedůležité a 0,5 % uvedlo, že neví. V souhrnu považuje tyto faktory v souvislosti s prací za důležité celkem 83,2 % respondentů.

Míra důležitosti s dílčími aspekty pracovního života dává přehled o celkovém hodnocení těchto aspektů ze strany zaměstnanců. Celková motivace pracovní činnosti je ukazatel, který v sobě syntetizuje hodnocení většiny aspektů pracovního života, jakými jsou platové ohodnocení, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, ale i atmosféra na pracovišti. Informace, o tom, které aspekty považují zaměstnanci za nejdůležitější,

představují ty, které je motivují k dobrému pracovnímu výkonu a k tomu, že si své práce váží.

Graf 1 Celková důležitost dílčích aspektů



6.2.2 Profesní rozvoj a základní psychosociální podmínky práce

Důležitost **kariérního a profesního rozvoje** udává rozbor odpovědí uvedených v tabulce 7, konkrétně – položek kariérní růst; možnost povýšení; možnost vzdělávání a rozvoje; odborný růst. Kariérní a profesní rozvoj pokládá za velmi důležité při své práci 21,8 % respondentů. Za spíše důležité jej považuje 41,3 % dotazovaných. Celkovou důležitost kariérnímu a profesnímu rozvoji přikládá 63,1 % respondentů.

Důležitost **základním psychosociálním podmínkám** udává rozbor odpovědí uvedených v tabulce 7, konkrétně – jednání s respektem a úctou; mít vedle sebe dostatek času na rodinu, přátele a koníčky; dobré mezilidské vztahy; jistota zaměstnání; užitečnost práce. Základní psychosociální podmínky pokládá za velmi důležité 69,1 % respondentů. Za spíše důležité je považuje 25,8 % dotazovaných. Celkovou důležitost základním psychosociálním podmínkám přikládá 94,9 % respondentů.

6.2.3 Vnější zdroje motivace

Další otázka zjišťovala míru důležitosti zaměstnaneckých výhod. Respondenti měli vyjádřit u sedmi vybraných benefitů, jak jsou pro ně osobně důležité, a to i v případě,

pokud zrovna uvedený benefit nemají. Mezi jednotlivými úřady je totiž poskytování benefitů rozdílné, a to jak do výčtu, tak podmínek či množství. Informace o tom, které z uvedených zdrojů odměn vnímají zaměstnanci jako nejdůležitější byly zjišťovány rozborem položek, kdy ke každému pojmu bylo možné vybrat odpověď z pěti možností (velmi důležité – spíše důležité – ani důležité, ani nedůležité – spíše nedůležité – nevím). Pro nejvíce dotazovaných (57,7 %) byla ze sedmi uvedených zaměstnaneckých výhod nejvíce důležitá dovolená navíc a stejné množství respondentů uvedlo rovněž i možnost čerpat indispoziční volno (tzv. sick day). Na třetím místě se umístil benefit v podobě stravenek, který za velmi důležitý považuje 79 respondentů (41,8 %). Necelá čtvrtina (22,2 %) za velmi důležitou výhodu pokládá možnost dostávat příspěvek na penzijní připojištění. Oproti tomu nejméně respondentů (11,6 %) za velmi důležité považuje příspěvek na životní pojištění, dále jen 13,8 % považuje za velmi důležité poskytování kulturních či sportovních benefitů a jen 13,9 % má za velmi důležitou možnost výhodného telefonního tarifu či služebního telefonu. V tabulce 8 jsou uvedeny výsledky míry důležitosti zaměstnaneckých benefitů. Položky jsou řazeny od těch, kterým respondenti přiřkládají nejvyšší míru důležitosti až po ty, kterým je přiřkládána nejnižší důležitost.

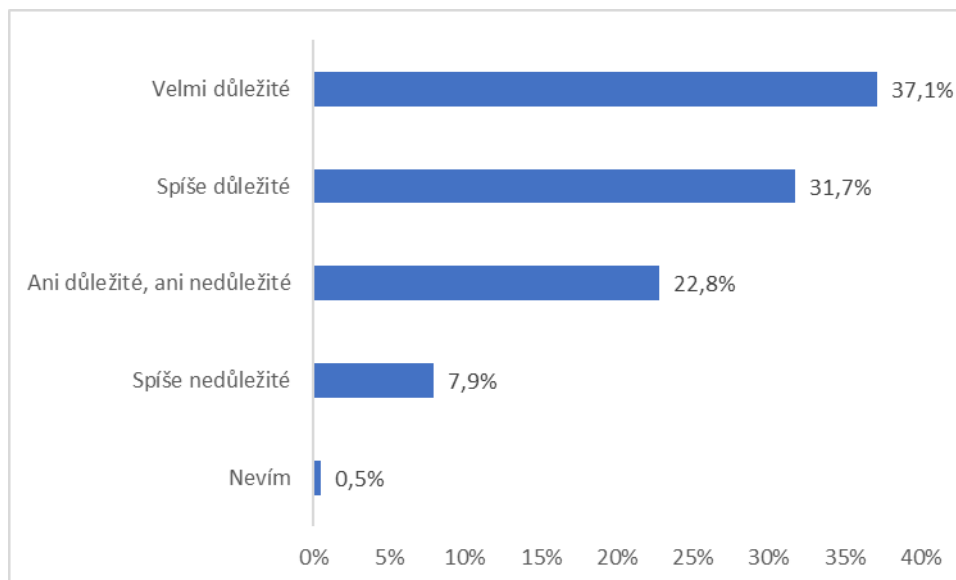
Tabulka 8 Míra důležitost zaměstnaneckých výhod

Odpověď	Velmi důležité	Spíše důležité	Ani důležité, ani nedůležité	Spíše nedůležité	Nevím
Dovolená navíc	109 (57,7 %)	65 (34,4 %)	13 (6,9 %)	2 (1,1 %)	0
Možnost čerpat indispoziční volno	109 (57,7 %)	64 (33,9 %)	14 (7,4 %)	2 (1,1 %)	0
Stravenky	79 (41,8 %)	85 (45,0 %)	22 (11,6 %)	3 (1,6 %)	0
Penzijní připojištění	42 (22,2 %)	77 (40,7 %)	51 (27,0 %)	17 (9,0 %)	2 (1,1 %)
Výhodný telefonní tarif, služební telefon	32 (16,9 %)	64 (33,9 %)	64 (33,9 %)	27 (14,3 %)	2 (1,1 %)
Kulturní či sportovní benefity	26 (13,8 %)	71 (37,6 %)	68 (36,0 %)	22 (11,6 %)	2 (1,1 %)
Životní pojištění	22 (11,6 %)	65 (34,4 %)	69 (36,5 %)	32 (16,9 %)	1 (0,5 %)

Uvedené vybrané zaměstnanecké benefity považuje za velmi důležité v průměru 37,1 % respondentů. Jako spíše důležité je vnímá 31,7 % dotazovaných. Naopak jen 7,9 % považuje tyto faktory ovlivňující jejich práci za spíše nedůležité, dalších 22,8 % za ani

důležité, ale ani nedůležité a 0,5 % uvedlo, že neví. V souhrnu považuje tyto faktory v souvislosti s prací za důležité celkem 68,8 % respondentů.

Graf 2 Celková důležitost zaměstnaneckých výhod



Dále bylo zjišťováno, jakou další zaměstnaneckou výhodu by respondenti chtěli. U této otázky dostali respondenti možnost textem uvést neomezený seznam vlastních požadavků týkající se rozšíření již poskytovaných zaměstnaneckých benefitů. V souhrnu seznam požadavků obsahoval velmi dlouhý seznam výhod. Avšak nejčastější odpovědí byla odpověď „nevím, ne, žádná, nic, vše máme...“, kterou uvedla více než polovina (51,9 %) respondentů.

Alespoň jeden požadavek na další zaměstnaneckou výhodu mělo 91 respondentů. Z nich si nejvíce (31,8 %) respondentů přálo možnost pracovat z domova, a to alespoň částečně. V souvislosti s pracovní dobou mělo dalších 10 % respondentů požadavek na úpravu pracovní doby, a to například v podobě pružné pracovní doby, volnější pracovní doby či čtyřdenního pracovního týdne.

Další typ požadavků zahrnoval příspěvek na dovolenou, resp. na vlastní soukromou dovolenou či individuální dovolenou včetně rehabilitační dovolené, jež by si přálo 9,9 %. Kulturní nebo sportovní benefity či jejich rozšíření například na rehabilitace, možnost masáží, rehabilitační místnosti na pracovišti, zdravotní cvičení v práci, možnosti si krátce zacvičit atd., by chtělo 16,5 % respondentů. Benefity v podobě možnosti parkování včetně bezplatného či zvýhodněného, či v možnosti používat více služební vozidlo nebo používat

MHD zdarma by si přálo 8,8 % dotazovaných. A v neposlední řadě se objevilo několik návrhů na zřízení školky pro děti zaměstnanců, více akcí pro děti, které uvedlo 5,5 % respondentů. Ojedinele se objevily i požadavky na zlepšení pracovního prostředí (pořízení mikrovlnné trouby pro možnost ohřevu vlastního jídla, výměna netěsnících oken, kávovar. Mezi návrhy se vyskytlo i několik kuriozních požadavků od jedinců, jenž by si přáli například 1x za 5 let liposukci zdarma či povinné zařazení do aktivních záloh Armády České republiky. Ve dvou případech se objevil požadavek na poskytování ošatného, karty Sodexo, Multisport, Kafeterie, vyššího příspěvku na penzijní pojištění, byty pro zaměstnance či možnost využívat soukromé auto i v zaměstnání.

6.2.4 Vnitřní zdroje motivace

Vnitřní motivovanost zaměstnanců, která je spojována s aspekty jako například zajímavost práce, její užitečnost či možnosti se něco nového naučit a profesně růst, je jedním z nejdůležitějších předpokladů spokojeného zaměstnance. Odpovědi budou zjišťovány pomocí škály (rozhodně souhlasím; spíše souhlasím; ani souhlas, ani nesouhlas; spíše nesouhlasím; rozhodně nesouhlasím; nevím, netýká se).

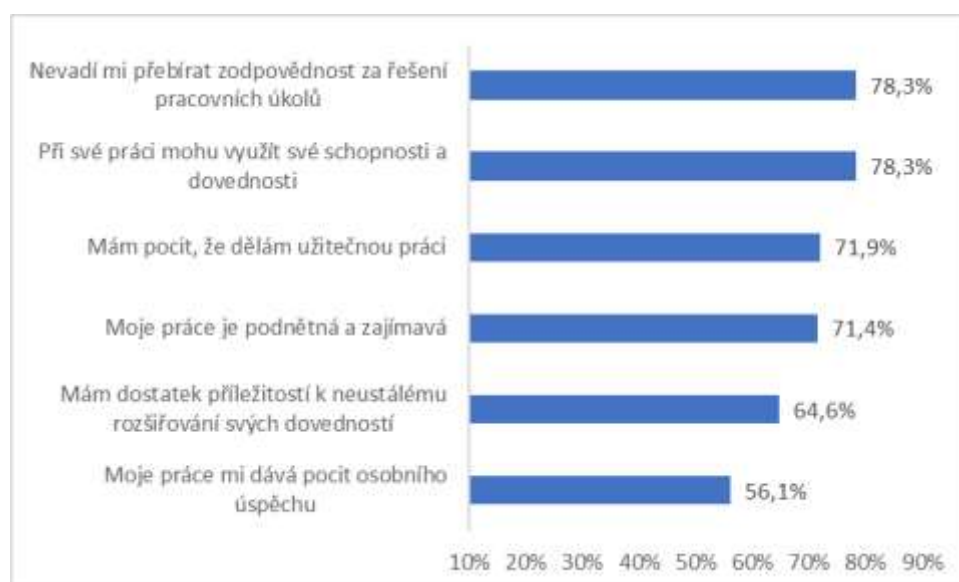
Tabulka 9 Míra souhlasu s daným výrokem

Odpověď	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Ani souhlas, ani nesouhlas	Spíše nesouhlasím	Nevím, netýká se mě
Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	41 (21,7 %)	81 (42,9 %)	47 (24,9 %)	18 (9,5 %)	2 (1,1 %)
Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	62 (32,8 %)	86 (45,5 %)	36 (19,0 %)	4 (2,1 %)	1 (0,5 %)
Moje práce je podnětná a zajímavá	42 (22,2 %)	93 (49,2 %)	40 (21,2 %)	13 (6,9 %)	1 (0,5 %)
Mám pocit, že dělám užitečnou práci	59 (31,2 %)	44 (40,7 %)	42 (22,2 %)	10 (5,3 %)	1 (0,5 %)
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	37 (19,6 %)	69 (36,5 %)	61 (32,3 %)	21 (11,1 %)	1 (0,5 %)
Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů	60 (31,7 %)	88 (46,6 %)	27 (14,3 %)	11 (5,8 %)	3 (1,6 %)

Celkově s uvedenými výroky rozhodně souhlasilo v průměru 26,5 % respondentů. Nejvíce (32,8 %) respondentů souhlasilo s výrokem, že při své práci mohou využít své

schopnosti a dovednosti, nejméně (19,6 %), že jim jejich práce dává pocit osobního úspěchu. Celkem spíše souhlasí s uvedenými výroky v průměru 43,6 % dotazovaných. Nejvíce (49,2 %) s výrokem, že jej jejich práce podnětná a zajímavá a nejméně (36,5 %), že jim jejich práce dává pocit osobního úspěchu. Celkově souhlas vyslovilo nejvíce (78,3 %) respondentů s výrokem, že **při své práci mohou využít své schopnosti a dovednosti**. Stejný počet respondentů (78,3 %) souhlasil zároveň i s tvrzením, že jim **nevadí přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů**. Naopak celkově nejméně (56,1 %) dotazovaných uvedlo, že souhlasí s tvrzením, že jim jejich práce dává pocit osobního úspěchu.

Graf 3 Souhlas s daným výrokem



Další otázkou byla zjišťována preference míry samostatnosti při řešení úkolů. Rozdíly v postojích respondentů byly zjišťovány pomocí sémantického diferenciálu. Respondent si mohl vybrat vždy jednu hodnotu na stupnici 1–4 mezi dvěma protikladnými alternativami (od svých nadřazených očekávám jasné zadání úkolu a přesné pokyny, jakým způsobem mám zadaný úkol provést – mám rád/a, když si způsob provedení pracovního úkolu mohu zvolit úplně sám /sama).

Tabulka 10 Výsledky analýzy míry preferencí

A. Od svých nadřízených očekávám jasné zadání úkolu a přesné pokyny, jakým způsobem mám zadaný úkol provést	1	2	3	4	B. Mám rád/a, když si způsob provedení pracovního úkolu mohu zvolit úplně sám /sama
	29	51	75	31	
	15,3 %	27,0 %	41,3 %	16,4 %	

Tato otázka byla vyhodnocena nejprve analýzou četností jednotlivých hodnot, kdy nejvíce (41,3 %) respondentů uvedlo hodnotu 3, která znamenala, že respondenti spíše mají rádi, když si způsob provedení pracovního úkolu mohou zvolit úplně sami. Druhou nejčastější odpovědí, kterou uvedlo 27,0 % dotazovaných, bylo že spíše od svých nadřízených očekávají jasné zadání úkolu a přesné pokyny, jakým způsobem mají zadaný úkol provést. Další hodnocení odpovědí bylo provedeno pomocí průměrné hodnoty ve zvolené škále. Průměrně se respondenti přiklonili k hodnotě 2,7. Uvedený výsledek naznačuje, že respondenti částečně preferují určitý způsob samostatnosti při řešení úkolů, ale zároveň částečně očekávají jasné zadání úkolu a přesné zadání, jakým způsobem mají zadaný úkol provést.

Pracovní angažovanost představuje rovněž důležitý aspekt, jenž je odrazem pracovní spokojenosti zaměstnanců. Vztah ke svému zaměstnavateli, pro něhož zaměstnanci pracují byl zjišťován rovněž pomocí sémantického diferenciálu. Respondent si mohl vybrat vždy jednu hodnotu na stupnici 1–4 mezi dvěma protikladnými alternativami (ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel/a – pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné).

Tabulka 11 Výsledky analýzy vztahu k zaměstnavateli

A. Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel/a	1	2	3	4	B. Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné
	47	110	28	4	
	24,9 %	58,2 %	14,8 %	2,1 %	

Tato otázka byla vyhodnocena rovněž nejprve analýzou četností jednotlivých hodnot, kdy nejvíce (58,2 %) respondentů uvedlo hodnotu 2, která znamenala, že respondenti ve prospěch zaměstnavatele dělají spíše výrazně více, než by museli. Druhou nejčastější odpovědí, kterou uvedlo 24,9 % dotazovaných, bylo že ve prospěch zaměstnavatele dělají rozhodně výrazně více, než by museli. Naopak těch, kteří se domnívají, že by pro zaměstnavatele dělali jen to, co je nezbytně nutné, bylo celkem jen

16,9 %. Další hodnocení odpovědí bylo provedeno pomocí průměrné hodnoty ve zvolené škále. Průměrně se respondenti přiklonili k hodnotě 2. Uvedený výsledek naznačuje, že respondenti dělají ve prospěch zaměstnavatele spíše výrazně více, než by museli.

Poslední otázkou bylo zjišťováno vnímání postavení zaměstnavatele, pro kterého respondenti pracují. Škála ukazuje, do jaké míry jsou zaměstnanci loajální, zda doporučují organizaci jako dobrého zaměstnavatele či zda pokud nemusí, raději neříkají, kde pracují.

Tabulka 12 Výsledky analýzy vztahu k organizaci

A. Doporučil/a bych náš úřad jako dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4	B. Pokud nemusím, neříkám, kde pracuji		
	52	112	23	2		27,5 %	59,3 %

Stejně jako předchozí dvě otázky, byla i tato otázka vyhodnocena nejprve analýzou četností jednotlivých hodnot, kdy nejvíce (59,3 %) respondentů uvedlo hodnotu 2, která znamenala, že respondenti by úřad spíše doporučili jako dobrého zaměstnavatele. Druhá nejpočetnější skupina (27,5 %) respondentů by úřad rozhodně doporučila jako dobrého zaměstnavatele. Oproti tomu těch, pokud nemusí, neříkají, kde pracují, bylo celkem jen 13,3 %. Průměrně se respondenti přiklonili k hodnotě 1,9, což ukazuje na vysokou loajálnost zaměstnanců, kteří doporučují úřad jako dobrého zaměstnavatele.

6.3 Hypotézy

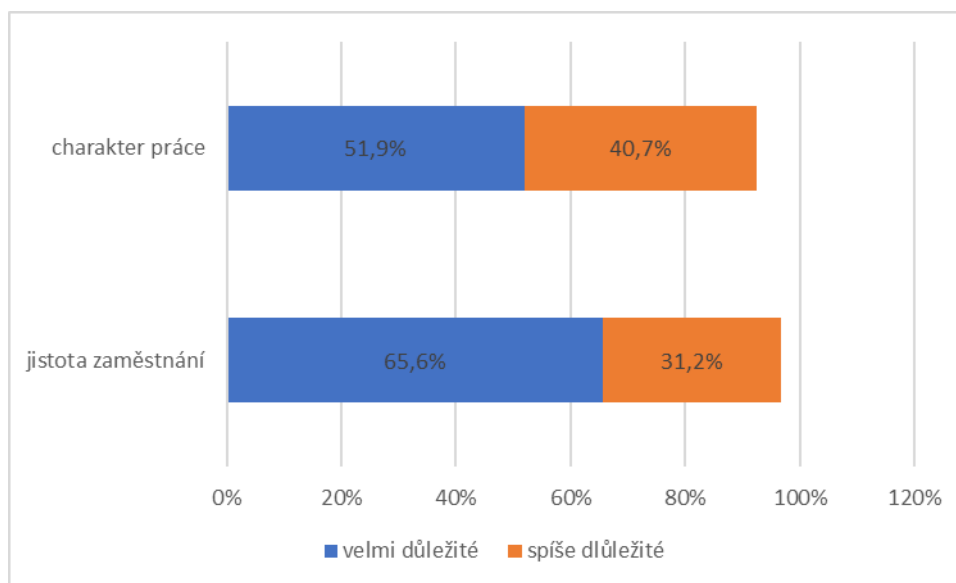
H1: Pro zaměstnance je více důležitější jistota zaměstnání než pracovní náplň.

Informace, o tom, zda je pro zaměstnance důležitější jistota zaměstnání, než pracovní náplň byly zjišťovány v rámci zkoumání motivačních činitelů, které motivují zaměstnance k dobrému pracovnímu výkonu a k tomu, že si své práce váží.

Jistotu zaměstnání považuje za velmi důležité 65,6 % respondentů. Za spíše důležité 31,2 % respondentů. Celkově považuje za důležité 96,8 % dotazovaných zaměstnanců mít jistotu zaměstnání.

Za velmi důležitý motivační činitel považuje 51,9 % respondentů charakter práce, kterou vykonávají. Za spíše důležitý jej považuje 40,7 % respondentů. Charakter práce považuje celkově za důležitý 92,6 % dotazovaných.

Graf 4 Důležitost vybraných motivačních činitelů



Jistota zaměstnání je pro zaměstnance důležitější než pracovní náplň. Hypotéza byla potvrzena.

H2: Lze očekávat, že důležitost, jakou zaměstnanci prisuzují poskytovaným benefitům, je v různých úřadech odlišná.

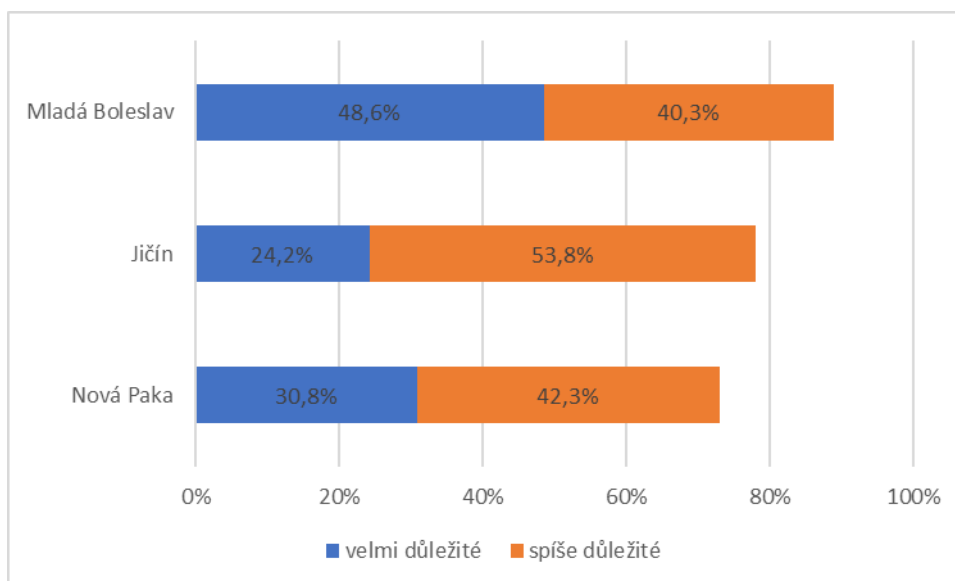
Informace, o tom, jakou důležitost prisuzují zaměstnanci v jednotlivých úřadech poskytovaným benefitům byly zjišťovány v rámci zkoumání důležitosti motivačních činitelů. Zaměstnanecké výhody považuje za velmi důležité celkem 34,4 % respondentů, za spíše důležité dalších 47,1 %, Celkově za důležité považuje zaměstnanecké výhody 81,5 % dotazovaných zaměstnanců.

Téměř třetina (30,8 %) respondentů z Městského úřadu Nová Paka považuje zaměstnanecké výhody za velmi důležité a 42,3 % za spíše důležité. Celkově důležitost zaměstnaneckým výhodám přikládá 73,1 % dotazovaných zaměstnanců z Městského úřadu Nová Paka.

Čtvrtina (24,2 %) respondentů z Městského úřadu Jičín považuje zaměstnanecké výhody za velmi důležité a 53,8 % za spíše důležité. Celkově důležitost zaměstnaneckým výhodám přikládá 78,0 % dotazovaných zaměstnanců z Městského úřadu Jičín.

Téměř polovina (48,6 %) respondentů z Magistrátu města Mladá Boleslav považuje zaměstnanecké výhody za velmi důležité a 40,3 % za spíše důležité. Celkově důležitost zaměstnaneckým výhodám přikládá 88,9 % dotazovaných zaměstnanců z Magistrátu města Mladá Boleslav.

Graf 5 Důležitost zaměstnaneckých výhod v jednotlivých úřadech



Míra důležitosti roste s počtem obyvatel města, kde sídlí úřad. Největší podíl respondentů (88,9 %), pro něž jsou zaměstnanecké benefity důležité, je z Magistrátu města Mladá Boleslav, naopak nejnižší podíl respondentů (73,1 %) je z Městského úřadu Nová Paka. Důležitost, jakou zaměstnanci přisuzují zaměstnaneckým benefitům, je v různých úřadech odlišná. Hypotéza byla potvrzena.

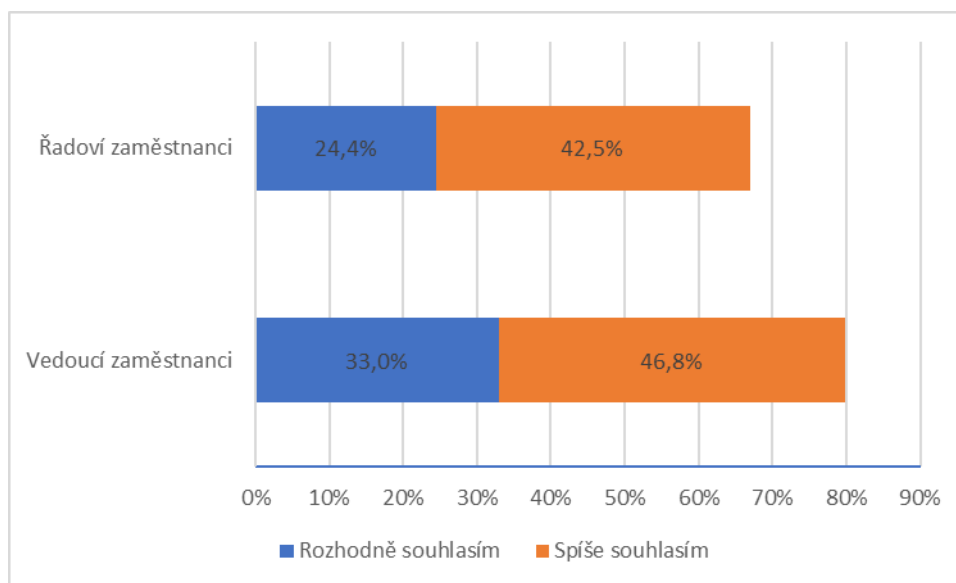
H3: Lze předpokládat že u vedoucích pracovníků bude vyšší míra celkové pracovní spokojenosti jak u zaměstnanců, kteří nejsou vedoucími pracovníky.

Informace o celkové spokojenosti zaměstnanců byly zjišťovány v rámci zkoumání vnitřní motivovanosti u respondentů, kteří jsou vedoucími zaměstnanci a dále budou porovnávány s výsledky řadových zaměstnanců. Na základě míry souhlasu s předloženými výroky lze odvodit míru pracovní spokojenosti respondentů.

S uvedenými výroky rozhodně souhlasilo 33,0 % vedoucích zaměstnanců, a dalších 46,8 % s výroky spíše souhlasilo. Na základě kladných odpovědí lze usuzovat, že celkově je 79,8 % vedoucích zaměstnanců spokojeno se svou prací.

S uvedenými výroky rozhodně souhlasilo 24,4 % řadových zaměstnanců, a dalších 42,5 % s výroky spíše souhlasilo. Celkově souhlasilo s výroky 66,9 % řadových zaměstnanců, které lze považovat za zaměstnance spokojené se svou prací, kteří nejsou vedoucími pracovníky.

Graf 6 Míra celkové pracovní spokojenosti



U vedoucích pracovníků byla zjištěna vyšší míra celkové pracovní spokojenosti oproti zaměstnancům, kteří vedoucími pracovníky nejsou. Hypotéza byla potvrzena.

H4: Lze předpokládat, že zaměstnanci většího úřadu budou pocítovat vyšší míru celkové pracovní nespokojenosti než zaměstnanci úřadu menšího.

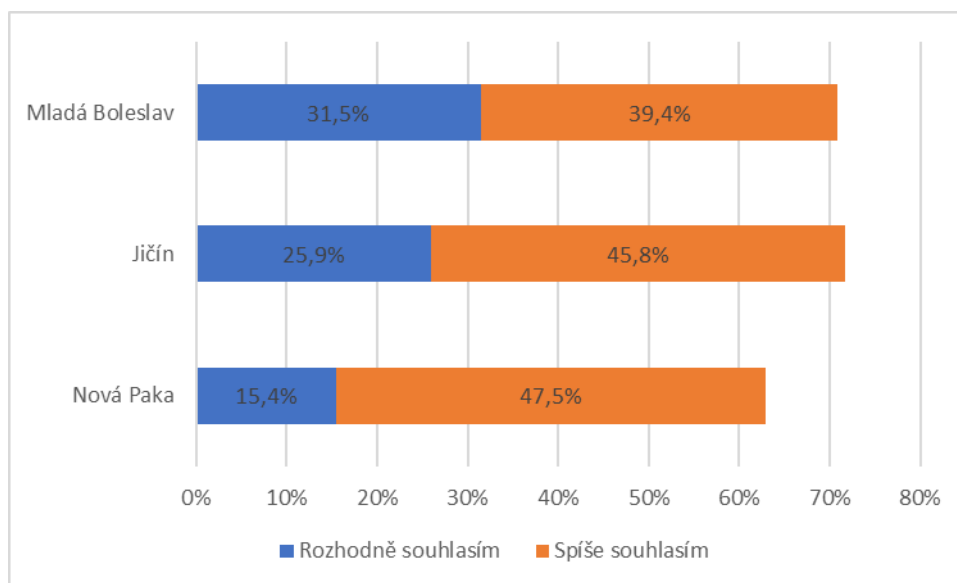
Informace o celkové spokojenosti zaměstnanců byly zjišťovány v rámci zkoumání vnitřní motivovanosti u respondentů podle jednotlivých úřadů, které jsou rozlišeny podle počtu obyvatel sídla úřadu ((do 10 tis. obyvatel; 10 001 - 20 tis. obyvatel; více než 20 tis. obyvatel). Na základě míry souhlasu s předloženými výroky lze usuzovat na míru pracovní spokojenosti respondentů.

S uvedenými výroky rozhodně souhlasilo 15,4 % respondentů z Městského úřadu Nová Paka a dalších 47,5 % spíše souhlasilo. Na základě kladných odpovědí lze usuzovat, že celkově 62,8 % respondentů z Městského úřadu Nová Paka je spokojeno se svou prací.

S uvedenými výroky rozhodně souhlasilo 25,9 % respondentů z Městského úřadu Jičín a dalších 45,8 % spíše souhlasilo. Na základě kladných odpovědí lze usuzovat, že celkově 71,7 % respondentů z Městského úřadu Jičín je spokojeno se svou prací.

S uvedenými výroky rozhodně souhlasilo 31,5 % respondentů z Magistrátu města Mladá Boleslav a dalších 39,4 % spíše souhlasilo. Na základě kladných odpovědí lze usuzovat, že celkově 70,8 % respondentů z Magistrátu města Mladá Boleslav je spokojeno se svou prací.

Graf 7 Míra celkové pracovní spokojenosti v jednotlivých úřadech



Zaměstnanci většího úřadu pocítují vyšší míru celkové pracovní nespokojenosti než zaměstnanci úřadu menšího. Hypotéza nebyla potvrzena. Nejvyšší míra celkové pracovní nespokojenosti byla zjištěna v nejmenším úřadě, kde bylo nespokojeno 37,1 % dotazovaných. Oproti tomu v největším úřadě bylo nespokojeno jen 29,1 % zaměstnanců. Nejvíce spokojeni byli zaměstnanci v úřadě ve městě s počtem obyvatel od 10 do 20 tisíc, kde spokojeno celkem 71,7 % dotázaných, takže nespokojených zaměstnanců je zde nejmenší podíl (28,3 %).

H5: Mezi úředníky vykonávajícími činnosti státní správy lze pozorovat stejnou úroveň pracovní spokojenosti jako u těch, kteří vykonávají činnosti samosprávy. Tyto informace budou získány prostřednictvím porovnání položek 5.1.2 Motivace – profesní rozvoj a základní psychosociální podmínky práce, které měří, jakou zaměstnanci přikládají důležitost konkrétním aspektům práce, a vybraných položek, kde zaměstnanci hodnotí situaci týkající se vybraných aspektů práce.

Informace o úrovni pracovní spokojenosti byly zjišťovány porovnáním důležitosti vybraných položek motivace sledující spokojenost zaměstnanců v oblasti profesního rozvoje a základních psychosociálních podmínek práce u zaměstnanců vykonávajících činnosti na úseku státní správy a zaměstnanců vykonávajících činnosti na úseku samosprávy.

Vyšší spokojenost byla zjištěna u zaměstnanců vykonávajících činnosti na úseku státní správy, kdy položky motivace jsou pro tyto zaměstnance důležité v průměru

pro 82,8 % dotazovaných. Naprostá většina svoji spokojenost s prací spatřuje s dobrými mezilidskými vztahy, které na pracovištích jsou. Druhým nejčastějším faktorem je jistota zaměstnání, kterou považuje za důležitou 98,6 % vykonávající činnosti na úseku státní správy a rovněž 97,1 % oceňuje, že má vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky.

Oproti tomu pro zaměstnance vykonávající činnosti na úseku samosprávy jsou tyto položky motivace důležité v průměru pro 78,3 % dotazovaných. Pro největší část respondentů (97,5 %) jsou v pracovní spokojenosti důležité tři položky motivace, a to dobré mezilidské vztahy, jistota zaměstnání a jednání s respektem a úctou.

Tabulka 13 Míra důležitosti motivačních činitelů

	Výkon státní správy			Výkon samosprávy		
	Velmi důležité	Spíše důležité	Celkem	Velmi důležité	Spíše důležité	Celkem
Jednání s respektem, úctou	63,8 %	30,4 %	94,2 %	70,0 %	27,5 %	97,5 %
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	75,4 %	21,7 %	97,1 %	72,5 %	22,5 %	95,0 %
Kariérní růst	14,5 %	37,7 %	52,2 %	5,0 %	30,0 %	35,0 %
Možnost povýšení	14,5 %	33,3 %	47,8 %	10,0 %	27,5 %	37,5 %
Dobré mezilidské vztahy	91,3 %	8,7 %	100,0 %	85,0 %	12,5 %	97,5 %
Možnost vzdělávání a rozvoje	44,9 %	40,6 %	85,5 %	40,0 %	42,5 %	82,5 %
Jistota zaměstnání	69,6 %	29,0 %	98,6 %	60,0 %	37,5 %	97,5 %
Užitečnost práce	58,0 %	30,4 %	88,4 %	57,5 %	30,0 %	87,5 %
Odborný růst	40,6 %	40,6 %	81,2 %	25,0 %	50,0 %	75,0 %
Průměr	52,5 %	30,3 %	82,8 %	47,2 %	31,1 %	78,3 %

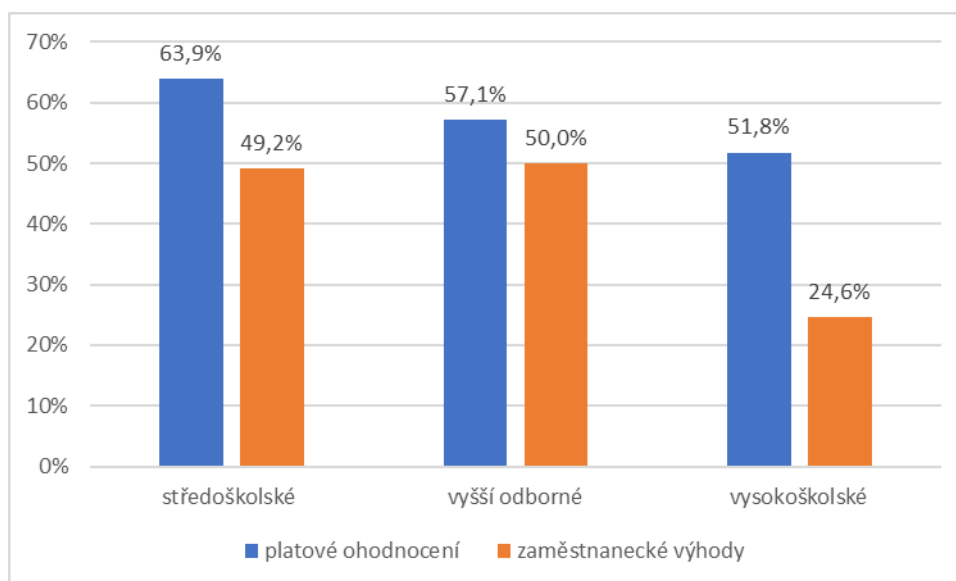
Mezi úředníky vykonávajícími činnosti státní správy lze pozorovat stejnou úroveň pracovní spokojenosti jako u těch, kteří vykonávají činnosti samosprávy. Hypotéza nebyla potvrzena. Ze zjištěných výsledků vyplynulo, že úředníci vykonávající činnosti na úseku státní správy jsou více spokojeni se svou prací než úředníci, kteří vykonávají činnosti na úseku samosprávy.

H6: Platové ohodnocení je pro zaměstnance důležitější než zaměstnanecké výhody, a to zejména u zaměstnanců s nižším vzděláním a těch, kteří v úřadu pracují nejkratší dobu.

Informace o úrovni pracovní spokojenosti byly zjišťovány porovnáním míry důležitosti vybraných položek motivace – platové ohodnocení a zaměstnanecké výhody mezi respondenty podle dosaženého vzdělání a podle délky zaměstnání v úřadu.

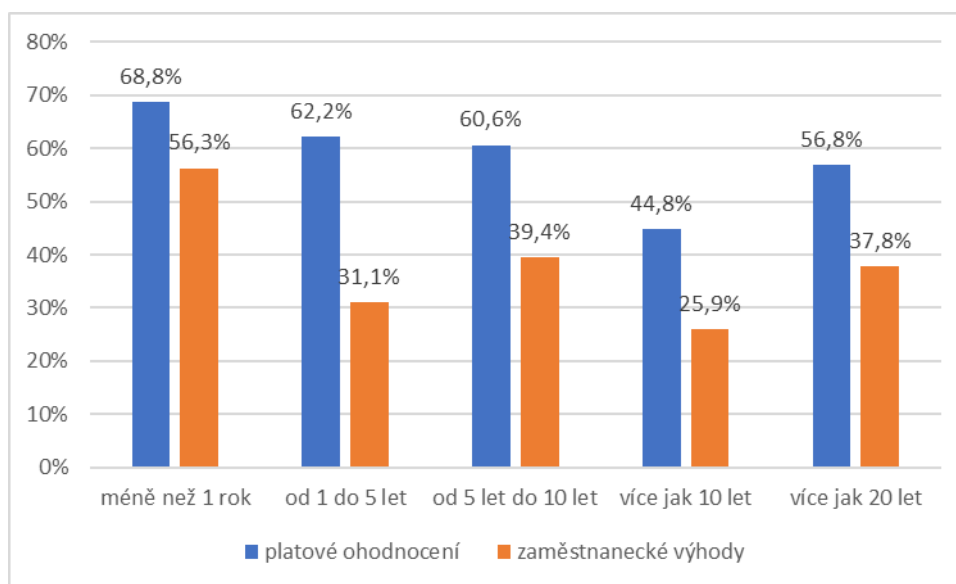
Platové ohodnocení je důležitější než zaměstnanecké výhody, a to pro všechny zaměstnance bez rozdílu dosaženého vzdělání. Platovému ohodnocení přisuzuje velkou důležitost nejvíce zaměstnanců (63,9 %) se středoškolským vzděláním, nejméně (51,8 %) se vzděláním vysokoškolským.

Graf 8 Důležitost motivačních faktorů podle vzdělání



Platové ohodnocení je důležitější než zaměstnanecké výhody, a to pro všechny zaměstnance bez rozdílu délky zaměstnání v úřadě. Platovému ohodnocení přisuzuje velkou důležitost nejvíce zaměstnanců (68,8 %) zaměstnaných v úřadě nejkratší dobu, nízkou důležitost pak přisuzují ti, kteří v úřadě pracují déle než 10 let (44,8 %). U zaměstnanců s praxí v úřadě více jak 20 let, se podíl těch, co považují platové ohodnocení za velmi důležité, zvyšuje.

Graf 9 Důležitost motivačních faktorů podle délky zaměstnání



Platové ohodnocení je pro zaměstnance důležitější než zaměstnanecké výhody, a to zejména u zaměstnanců s nižším vzděláním a těch, kteří v úřadu pracují nejkratší dobu. Hypotéza byla potvrzena.

- Dle zjištěných výsledků považuje více zaměstnanců za velmi důležité platové ohodnocení než zaměstnanecké výhody.
- Dle zjištěných výsledků považuje za velmi důležité platové ohodnocení více zaměstnanců se středoškolským vzděláním než zaměstnanců s vyšším odborným a než se vzděláním vysokoškolským.
- Dle zjištěných výsledků považuje za velmi důležité platové ohodnocení nejvíce zaměstnanců, kteří jsou v zaměstnání méně než 1 rok oproti těm, kteří v úřadu pracují delší dobu.

Výsledky průzkumu, který byl proveden prostřednictvím dotazníkového šetření mezi zaměstnanci vybraných úřadů, měl dát odpověď na otázku, jaké motivační činitele považují zaměstnanci za nejdůležitější. Nejvýše se na žebříčku motivačních činitelů umístily dobré mezilidské vztahy. Tuto skutečnost potvrzují jak zaměstnanci vykonávající činnosti na úseku státní správy, tak samosprávy. Oproti tomu za nejméně důležitý motivační činitel je u úředníků považován kariérní růst či možnost povýšení.

Oproti profesnímu rozvoji přisuzují vyšší míru důležitosti základním psychosociálním podmínkám, zejména dobré mezilidské vztahy, mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, jednání s respektem a úctou, ale i jistota zaměstnání či užitečnost práce.

Více než tři čtvrtiny zaměstnanců souhlasí s tvrzením, že **při své práci mohou využít své schopnosti a dovednosti. Zároveň stejné množství dotazovaných uvedlo, že jim nevádí přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů.** Pouze polovina zaměstnanců se domnívá, že jim jejich práce dává pocit osobního úspěchu. A třetina si myslí, že nemá dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností. Pokud jde o vnější zdroje motivace, nejvíce zaměstnanců považuje za velmi důležité možnost čerpat navíc dovolenou a dále indispoziční volno (tzv. sick day). Až na třetím místě se umístil benefit v podobě stravenek, který za velmi důležitý považuje jen necelá polovina zaměstnanců.

7 Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo zjistit, který typ motivačních činitelů je v personální politice organizace nejvhodnější využívat a jak cílit motivační strategie podle konkrétních zaměstnaneckých skupin v organizaci. Práce se zaměřuje primárně na zkoumání motivace pracovní činnosti při výkonu státní správy a samosprávy, zejména na postavení úředníků, jejichž pozice i přes určitou nedůvěru ve státní správu, představuje určitou prestiž a jistotu zaměstnání.

Pracovní spokojenost a motivace byla zkoumána prostřednictvím dotazníkového šetření na vybraných úřadech ve třech obcích s rozšířenou působností. Otázky v dotazníku pro zjišťování pracovní motivace vycházely z Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců, který byl vytvořen ke zkoumání spokojenosti zaměstnanců Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí. Z tohoto manuálu byl konkrétně využit modul pro provedení analýzy „Motivace zaměstnanců“, který mapuje důležitost jednotlivých aspektů práce pro kvalitní pracovní výkon. Systémově rozlišuje tzv. vnitřní a vnější zdroje motivace.

Dotazování probíhalo online formou, pomocí dotazníku vytvořeného v aplikaci Survio na internetu. Do uvedeného průzkumu se zapojili úředníci z Městského úřadu Nová Paka, Městského úřadu Jičín a Magistrátu města Mladá Boleslav. Smyslem bylo odhalit jednak aspekty motivace, jež jsou pro úředníky při výkonu na úseku státní správy a samosprávy důležité, tak i jejich spokojenost v zaměstnání. Výsledky mezi zaměstnanci vybraných úřadů přinesly poznání, že pro většinu úředníků je nejdůležitější právě to, že při své práci mohou využít své schopnosti a dovednosti, přičemž jim nevádí přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů. V neposlední řadě svoji práci považují za podnětnou a zajímavou a mají pocit, že dělají užitečnou práci. Za nejdůležitější motivační faktor pro svoji práci, považují dobré mezilidské vztahy, mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, jednání s respektem a úctou, ale i jistotu zaměstnání.

Dotazníkové šetření zároveň přineslo využitelný výsledek v podobě škály zjišťující pozitivní vnímání práce, kdy naprostá většina zaměstnanců je ve své profesi spokojena. Při své práci úředníci částečně preferují určitý způsob samostatnosti při řešení úkolů, zároveň však částečně očekávají jasné zadání úkolu a přesné zadání, jakým způsobem mají zadaný úkol provést. Výsledky šetření ukázaly jednoznačně na spokojenost s prací, kterou

naznačuje nejen to, že zaměstnanci se domnívají, že ve prospěch zaměstnavatele dělají více, než by museli, ale především to, že by svůj úřad doporučili jako dobrého zaměstnavatele. Důležitost platového ohodnocení je nejvyšší pro zaměstnance, kteří jsou v úřadu zaměstnání nejkratší dobu, poté důležitost platového ohodnocení klesá. Význam platu opět roste teprve až u zaměstnanců, kteří jsou v úřadu dvacet let a více. Co se týče poskytování zaměstnaneckých výhod nejzajímavějším zaměstnaneckým benefitem je týden dovolené navíc, kdy zaměstnancům municipalit náleží pět placených týdnů dovolené ročně. Stejně tak je pro zaměstnance důležitým benefitem možnost čerpat indispoziční volno (tzv. sick day), kdy tato výhoda zvětšuje podíl placeného pracovního volna. Na třetím místě se umístil benefit v podobě stravenek.

Šetření probíhalo mezi úředníky ve třech úřadech obcí s rozšířenou působností. Výsledky za jednotlivé úřady byly zpracovány do samostatných výstupů a spolu se souhrnnými výsledky šetření byly předány tajemníkům jednotlivých úřadů. Obecně lze potvrdit, že se mezi úřady vyskytly určité odlišnosti či rozdílnosti v preferenci motivačních faktorů, takže z nich lze vyvozovat některé závěry o větší či nižší míře spokojenosti zaměstnanců.

Na základě dotazníkového šetření byly zjišťovány skutečnosti o zkoumaném předmětu motivačních faktorů z pohledu osobních preferencí v různých sociodemografických kategoriích. Uvedená zjištění sloužila k ověření stanovených hypotéz. Pro splnění hlavního cíle byla stanovena výzkumná otázka a vytvořeno šest hypotéz. Čtyři hypotézy byly potvrzeny, dvě hypotézy potvrzeny nebyly. Na základě výsledků vnitřních a vnějších zdrojů motivace byly splněny dílčí cíle a na základě zjištění, jaké motivační činitele považují zaměstnanci za nejdůležitější, byl splněn i hlavní cíl práce.

Jakákoliv zpětná vazba a zjišťování skutečného stavu věcí či rozšíření analýzy dat objasňující zkoumanou realitu mohou být přínosné a využitelné dále v praxi. Další šetření by bylo možné rozšířit i o zjištění nejzávažnějších problémů, se kterými se zaměstnanci při výkonu činnosti na úseku státní správy a samosprávy musejí potýkat. Úřady obcí s rozšířenou působností by se měly zaměřit na posilování základních psychosociálních podmínek, které zaměstnance podle provedeného šetření motivují více než platové ohodnocení nebo zaměstnanecké benefity. Výstupy z analýzy výsledků šetření jednotlivých úřadů, které jsou součástí příloh budou sloužit pro vedení úřadu jako podklad pro další posilování mezilidských vztahů, ale i pro rozhodování o tom, jaké další benefity

svým zaměstnancům poskytovat. Šetření ukázalo, že dobré pracovní klima a dobré mezilidské vztahy motivují úředníky pozitivní energií a jsou zároveň důvodem, proč svou práci lidé dělají rádi. Lze tak předpokládat, že mezilidské vztahy hrají velkou motivační roli i při výkonu činnosti na úseku státní správy a samosprávy. Dalším významným zjištěním je, že jistota zaměstnání je pro zaměstnance mnohem důležitějším motivátorem než charakter práce. Naopak jako nejméně důležitý je považována možnost povýšení a kariérní růst. Většina úředníků má raději, pokud si alespoň částečně může sama zvolit způsob provedení pracovního úkolu. A přestože se většina úředníků domnívá, že ve prospěch zaměstnavatele dělá spíše více, než by musela, rozhodně jim nevádí přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů. Jejich práce jim připadá podnětná a zajímavá. Mají pocit, že dělají užitečnou práci, která jim dává i pocit osobního úspěchu. Proto by většina z nich doporučila svůj úřad jako dobrého zaměstnavatele.

8 Seznam použitých zdrojů

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- BALÍK, Stanislav. *Komunální politika: obce, aktéři a cíle místní politiky*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2908-4.
- ČASTORÁL, Zdeněk. *Základy moderního managementu*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2009. ISBN 9788086723761.
- DOLEŽAL, Jan. et al. *Projektový management podle IPMA*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 9788024728483.
- HEINOVÁ, Hana. *Rozvoj lidských zdrojů sociálních partnerů a motivace pro další vzdělávání: učební manuál*. Praha: ČMKOS, 2008. 144 s. ISBN 978-80-90391789.
- HUBINKOVÁ, Zuzana. *Psychologie a sociologie ekonomického chování*. 3., aktualiz., dopl. a přeprac. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1593-3.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk. *Motivace, produktivita a způsob života*. Praha: Linde Praha, 2012. ISBN 9788072018925.
- KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů. Základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.
- MIKULÁŠTÍK, Milan. *Tvořivost a inovace v práci manažera*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2016-6.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Lexikon psychologie*. 2., podstatně rozš. vyd. Praha: Vodnář, 2013. ISBN 978-80-7439-056-2.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. s. 13. ISBN 9788024734447.
- PORVAZNÍK, Ján, LADOVÁ, Janka. *Celostní management*. 4. přepracované vyd. Bratislava: Iris, 2010. ISBN 978-802-89256-48-8.
- PORVAZNÍK, Ján, REJHOLEC, Vladimír. *Celostní management: pilíře kompetence v řízení*. 2. přepr. a dopl. vyd. Bratislava: Sprint, 2003. ISBN 978-80-89085-05-9.
- PROVAZNÍK, Vladimír. *Psychologie pro ekonomy*. Praha: Grada, 1997. ISBN 80-7169-434-7.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe z řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

TOMAN, Miloš. *Zamrzlá produktivita: proč produktivita práce stagnuje a co se s tím dá dělat?* 1. vyd. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-427-1.

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

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0405-6.

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

VENDEL, Štěpán. *Kariérní poradenství*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-1731-9.

VÉVODA, Jiří. *Motivace sester a pracovní spokojenost ve zdravotnictví*. 1. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4732-3.

Internetové zdroje:

KROUPA, A. Motivaci ovlivňuje očekávaná odměna a význam motivátorů. [online]. [cit. 2018-05-22]. Dostupné z: <https://modernizeni.ihned.cz/c1-65662950-motivaci-ovlivnuje-ocekavana-odmena-a-vyznam-motivatoru>.

MV ČR. Etický kodex úředníků a zaměstnanců veřejné správy. [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z www: <https://www.mvcr.cz/clanek/eticky-kodex.aspx>.

Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích (obecní zřízení). [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z www: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128/zneni-20200101>.

Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů. [online]. [cit. 2020-02-07]. Dostupné z www: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>.

9 Přílohy

Příloha A	Vzor dotazníku	I
Příloha B	Analýza dotazníku – Nová Paka.....	VI
Příloha C	Analýza dotazníku – Jičín.....	XIII
Příloha D	Analýza dotazníku – Mladá Boleslav.....	XXI



Dobrý den,
věnujte prosím několik minut svého času vyplnění následujícího dotazníku. Jmenuji se Denisa Vávrová a studuji na České zemědělské univerzitě obor Veřejná správa a regionální rozvoj. Pro svoji diplomovou práci jsem si zvolila téma „**Motivace pracovní činnosti při výkonu státní správy a samosprávy**“. Pro ověření různých motivačních teorií v praxi, Vás prosím o vyplnění dotazníku, který jsem vytvořila na základě Manuálu pro měření a vyhodnocení úrovně spokojenosti zaměstnanců zpracovaném Výzkumným ústavem práce a sociálních věcí.

Na vyplnění budete potřebovat jen pár minut a díky aplikaci, ve které je dotazník vytvořen, zůstanou vaše odpovědi zcela anonymní.

K dotazníku se dostanete pomocí prokliku na odkaz

<https://www.surveio.com/survey/d/R2Y3U9Q9P1A9G7V2R>

1. Jste?

- Muž
 Žena

2. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Středoškolské s maturitou
 Vyšší odborné
 Vysokoškolské

3. Počet obyvatel města, ve kterém sídlí Váš úřad je?

- Do 10 tis. obyvatel
 10 001 – 20 tis. obyvatel
 Více než 20 tis. obyvatel

4. Jak dlouho pracujete v tomto úřadu?

- Méně než 1 rok
 Od 1 do 5 let
 Od 5 do 10 let
 Více jak 10 let
 Více jak 20 let

5. Jste vedoucím úředníkem?

- Ano
 Ne

6. Úředníci jsou rozděleni do třech skupin ve vztahu k pracovní činnosti, kterou vykonávají. Do jaké skupiny patříte vy?

- výkon pracovní činnosti **pouze v rámci státní správy**
 výkon pracovní činnosti **pouze v rámci samosprávy**
 výkon činnosti na **jak v rámci státní správy, tak i v rámci samosprávy**

7. Jakou důležitost přiřazujete následujícím položkám, pokud jde o práci obecně?

	VELMI DŮLEŽITÉ	SPÍŠE DŮLEŽITÉ	ANI DŮLEŽITÉ, ANI NEDŮLEŽITÉ	SPÍŠE NEDŮLEŽITÉ	NEVÍM
a) Charakter práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
b) Jednání s respektem, úctou	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
c) Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
d) Kariéerní růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
e) Možnosti povýšení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
f) Dobré mezilidské vztahy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
g) Možnosti vzdělávání a rozvoje	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
h) Jistota zaměstnání	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ch) Platové ohodnocení	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
i) Zaměstnanecké výhody	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
j) Užitečnost práce	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
k) Odborný růst	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Jak důležité jsou pro Vás následující zaměstnanecké výhody (i když je zrovna nemáte)

	VELMI DŮLEŽITÉ	SPÍŠE DŮLEŽITÉ	ANI DŮLEŽITÉ, ANI NEDŮLEŽITÉ	SPÍŠE NEDŮLEŽITÉ	NEVÍM
Dovolená navíc	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Životní pojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Penzijní připojištění	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Výhodný telefonní tarif, služební telefon	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kulturní či sportovní benefity	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stravenky	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Možnost čerpat indispoziční volno (sick days)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Uveďte zaměstnaneckou výhodu, kterou nyní nemáte a chtěli byste ji mít?

.....

10. Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

	ROZHODNĚ SOULHLASÍM	SPÍŠE SOULHLASÍM	ANI SOUHLAS, ANI NESOULHLAS	SPÍŠE NESOULHLASÍM	NEVÍM, NETÝKÁ SE
Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moje práce je podnětná a zajímavá	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mám pocit, že dělám užitečnou práci	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11. Jakou míru samostatnosti preferujete při řešení úkolů?

Označte, který z výroků A nebo B je vám bližší?

Výrok A	→				Výrok B
Od svých nadřízených očekávám jasné zadání úkolu a přesné pokyny, jakým způsobem mám zadaný úkol provést.	Rozhodně A	Spíše A	Spíše B	Rozhodně B	Mám rád, když si způsob provedení pracovního úkolu mohu zvolit úplně sám(sama).
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

12. Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete?

Označte, který z výroků A nebo B je vám bližší?

Výrok A	→				Výrok B
Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel.	Rozhodně A	Spíše A	Spíše B	Rozhodně B	Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

13. Jak vnímáte osobně postavení Vašeho zaměstnavatele?

Označte, který z výroků A nebo B je vám bližší?

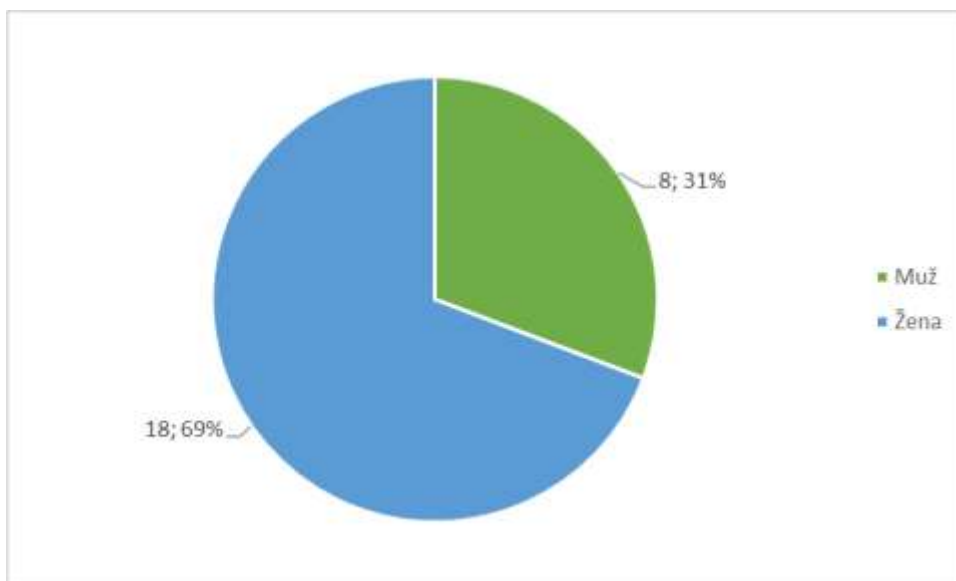
Výrok A → Výrok B

Doporučil(a) bych náš úřad jako dobrého zaměstnavatele.	Rozhodně A	Spíše A	Spíše B	Rozhodně B	Pokud nemusím, neříkám, kde pracuji.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Děkuji Vám za Váš čas a Vaše odpovědi.

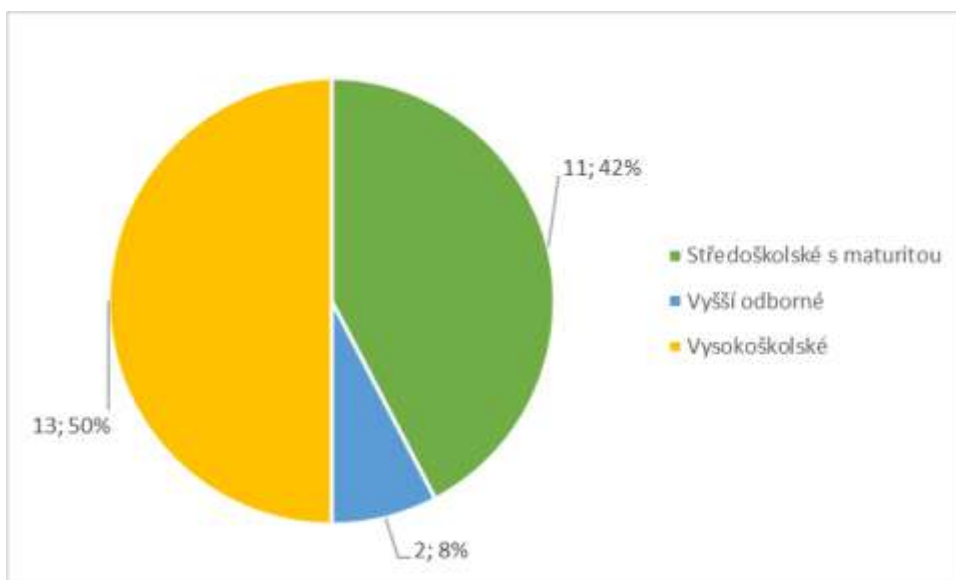
Příloha B Analýza dotazníku – Nová Paka

Jste?



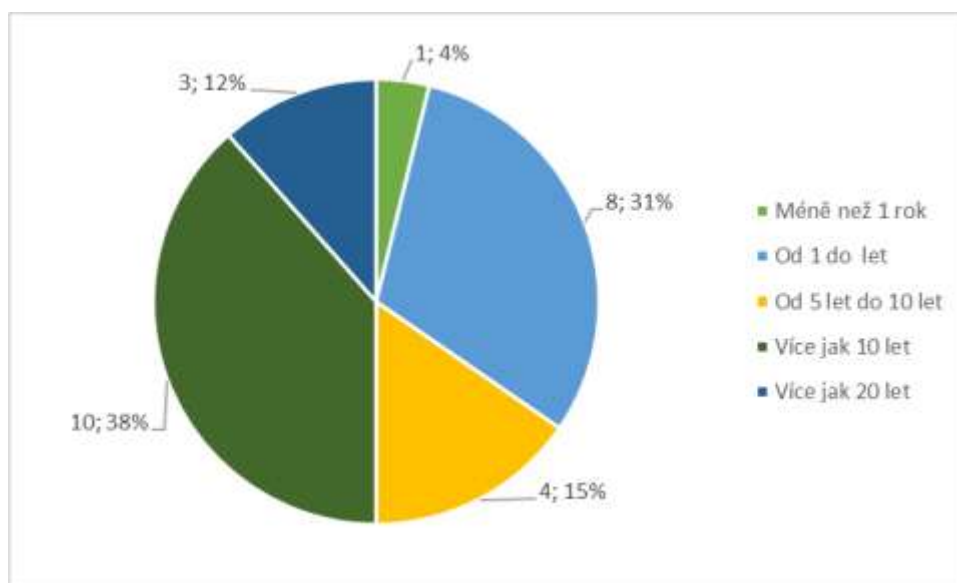
Pohlaví	Responzí	Podíl
Muž	8	30,8 %
Žena	18	69,2 %
Celkový součet	26	100,0 %

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



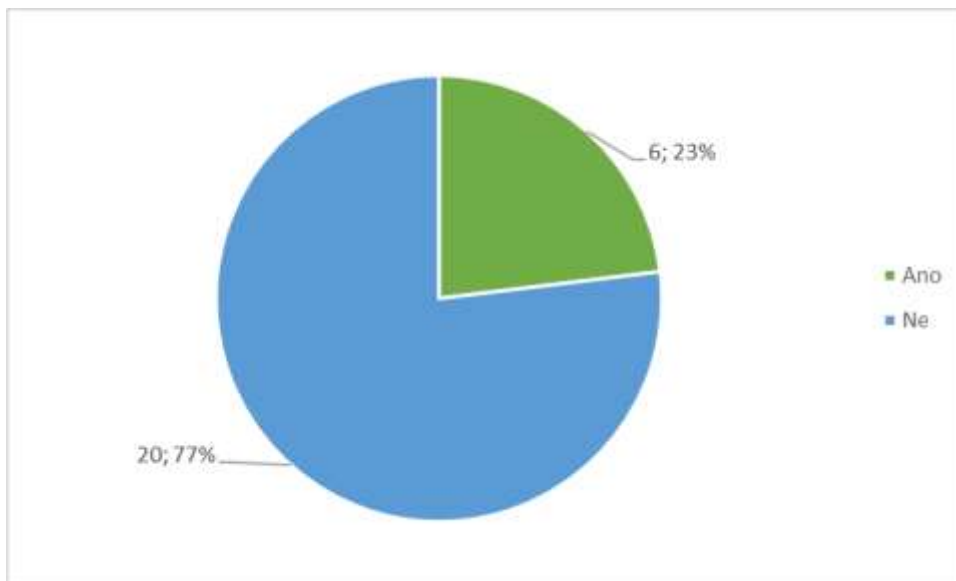
Dosažené vzdělání	Muž	Žena	Celkový součet
Středoškolské	1 (9 %)	10 (91 %)	11 (42 %)
Vyšší odborné	0	2 (100 %)	2 (8 %)
Vysokoškolské	7 (54 %)	6 (46 %)	13 (50 %)
Celkový součet	8 (31 %)	18 (69 %)	26 (100 %)

Jak dlouho pracujete v tomto úřadu?



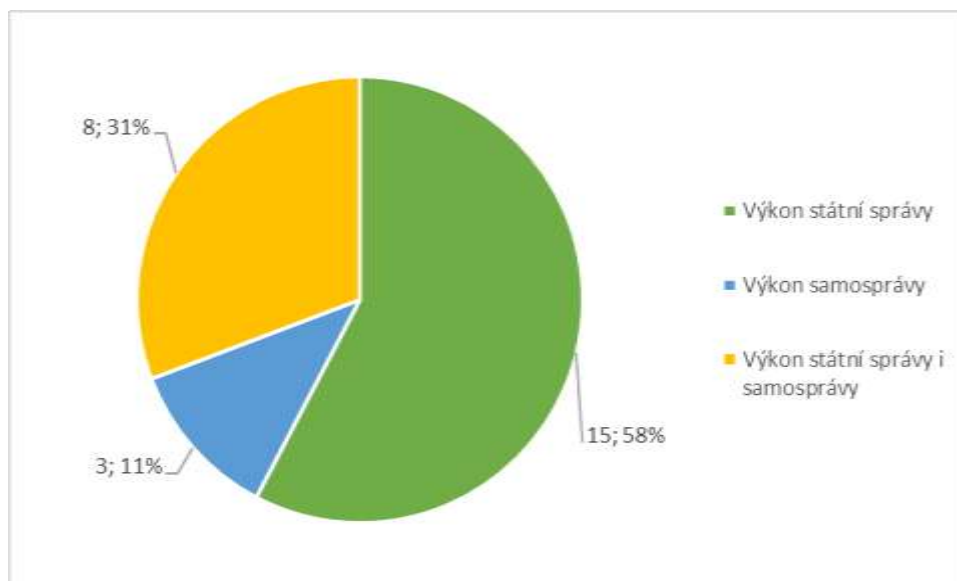
Doba v zaměstnání	Měně než 1 rok	Od 1 do 5 let	Od 5 let do 10 let	Více jak 10 let	Více jak 20 let	Celkový součet
Muž	0	3	2	3	0	8
Středoškolské	0	0	1	0	0	1
Vysokoškolské	0	3	1	3	0	7
Žena	1	5	2	7	3	18
Středoškolské	0	2	1	5	2	10
Vyšší odborné	1	0	0	1	0	2
Vysokoškolské	0	3	1	1	1	6
Celkový součet	1 (4 %)	8 (31 %)	4 (15 %)	10 (38 %)	3 (12 %)	26 (100 %)

Jste vedoucím úředníkem?



Jste vedoucím úředníkem?	Ne	Ano	Celkový součet
Muž	4	4	8
Středoškolské	1	0	1
Od 5 let do 10 let	1	0	1
Vysokoškolské	3	4	7
Od 1 do 5 let	2	1	3
Od 5 let do 10 let	1	0	1
Více jak 10 let	0	3	3
Žena	16	2	18
Středoškolské	10	0	10
Od 1 do 5 let	2	0	2
Od 5 let do 10 let	1	0	1
Více jak 10 let	5	0	5
Více jak 20 let	2	0	2
Vysokoškolské	4	2	6
Od 1 do 5 let	3	0	3
Od 5 let do 10 let	1	0	1
Více jak 10 let	0	1	1
Více jak 20 let	0	1	1
Vyšší odborné	2	0	2
Méně než 1 rok	1	0	1
Více jak 10 let	1	0	1
Celkový součet	20 (77 %)	6 (23 %)	26 (100 %)

Do jaké skupiny ve vztahu k výkonu pracovní činnosti patříte?



Pracovní činnost	Státní správa i samospráva	Samospráva	Státní správa	Celkový součet
Muž	3	2	3	8
Středoškolské	0	0	1	1
Od 5 let do 10 let	0	0	1	1
Vysokoškolské	3	2	2	7
Od 1 do 5 let	1	0	2	3
Vedoucí úředník	0	0	1	1
Od 5 let do 10 let	0	1	0	1
Více jak 10 let	2	1	0	3
Vedoucí úředník	2	1	0	3
Žena	5	1	12	18
Středoškolské	2	1	7	10
Od 1 do 5 let	1	1	0	2
Od 5 let do 10 let	0	0	1	1
Více jak 10 let	1	0	4	5
Více jak 20 let	0	0	2	2
Vysokoškolské	3	0	3	6
Od 1 do 5 let	0	0	3	3
Od 5 let do 10 let	1	0	0	1
Více jak 10 let	1	0	0	1
Vedoucí úředník	1	0	0	1
Více jak 20 let	1	0	0	1
Vedoucí úředník	1	0	0	1
Vyšší odborné	0	0	2	2
Méně než 1 rok	0	0	1	1

Více jak 10 let	0	0	1	1
Celkový součet	8 (31 %)	3 (11 %)	15 (58 %)	26 (100 %)

Průzkumu se zúčastnilo celkem 26 zaměstnanců Městského úřadu Nová Paka.

- podle pohlaví
 - 69 % žen a 31 % mužů
- podle vzdělání
 - 42 % se středoškolským
 - 8 % s vyšším odborným
 - 50 % s vysokoškolským
- podle doby v zaměstnání
 - 4 % méně než 1 rok
 - 31 % od 1 do 5 let
 - 15 % od 5 let do 10 let
 - 38 % více jak 10 let
 - 12 % více jak 20 let
- podle vedoucí pozice
 - 23 % vedoucích
 - 77 % řadových
- podle vztahu k výkonu pracovní činnosti
 - 58 % výkon státní správy
 - 11 % výkon samosprávy
 - 31 % výkon státní správy i samosprávy

Jakou důležitost přikládáte následujícím položkám, pokud jde o práci obecně?

	Velmi důležité	Spíše důležité	Součet důležité	Spíše nedůležité
Dobré mezilidské vztahy	20 (76,9 %)	4 (15,4 %)	24 (92,3 %)	0
Platové ohodnocení	16 (61,5 %)	10 (38,5 %)	26 (100,0 %)	0
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	15 (57,7 %)	10 (38,5 %)	25 (96,2 %)	0
Jednání s respektem, úctou	15 (57,7 %)	9 (34,6 %)	24 (92,3 %)	0
Jistota zaměstnání	13 (50,0 %)	12 (46,2 %)	25 (96,2 %)	1 (3,8 %)
Užitečnost práce	12 (46,2 %)	9 (34,6 %)	21 (80,8 %)	1 (3,8 %)
Odborný růst	10 (38,5 %)	10 (38,5 %)	20 (77,0 %)	1 (3,8 %)
Možnost vzdělávání a rozvoje	9 (34,6 %)	14 (53,8 %)	23 (88,4 %)	1 (3,8 %)
Charakter práce	8 (30,8 %)	14 (53,8 %)	22 (84,6 %)	0
Zaměstnanecké výhody	8 (30,8 %)	11 (42,3 %)	19 (73,1 %)	0
Možnost povýšení	7 (26,9 %)	7 (26,9 %)	14 (53,8 %)	5 (19,2 %)
Kariérní růst	6 (23,1 %)	9 (34,6 %)	15 (57,7 %)	3 (11,5 %)

Jak důležité jsou pro vás následující zaměstnanecké výhody? (i když je zrovna nemáte)

	Velmi důležité	Spíše důležité	Součet důležité	Spíše nedůležité
Možnost čerpat indispoziční volno	10 (38,5 %)	11 (42,3 %)	21 (80,8 %)	0
Stravenky	8 (30,8 %)	14 (53,8 %)	22 (84,6 %)	0
Dovolená navíc	8 (30,8 %)	13 (50,0 %)	21 (80,8 %)	1 (3,8 %)
Výhodný telefonní tarif, služební telefon	4 (15,4 %)	10 (38,5 %)	14 (53,9 %)	3 (11,5 %)
Penzijní připojištění	4 (15,4 %)	9 (34,6 %)	13 (50,0 %)	1 (3,8 %)
Kulturní či sportovní benefity	2 (7,7 %)	9 (34,6 %)	11 (42,3 %)	4 (15,4 %)
Životní pojištění	3 (11,5 %)	7 (26,9 %)	10 (38,4 %)	5 (19,2 %)

Je nějaká další zaměstnanecká výhoda, kterou nyní nemáte a chtěli byste ji mít?

- ✓ práce z domu, home office, mít možnost jednou za čas využít práci z domova, volná pracovní doba mimo úřední dny
- ✓ příspěvek na sportovní aktivity, masáže, rekondice, relaxační místnost, možnost zotavení v lázeňském režimu
- ✓ možnost využívat soukromé auto i v zaměstnání
- ✓ ošatné
- ✓ Sodexo karta
- ✓ společné krátkodobé zájezdy
- ✓ dárkový poukaz do drogerie na Vánoce

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Součet souhlasím	Spíše nesouhlasím
Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	2 (7,7 %)	13 (50 %)	15 (57,7 %)	3 (11,5 %)
Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	4 (15,4 %)	16 (61,5 %)	20 (76,9 %)	1 (3,8 %)
Moje práce je podnětná a zajímavá	4 (15,4 %)	12 (46,2 %)	16 (61,6 %)	2 (7,7 %)
Mám pocit, že dělám užitečnou práci	4 (15,4 %)	10 (38,5 %)	14 (53,9 %)	2 (7,7 %)
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	3 (11,5 %)	8 (30,8 %)	11 (42,3 %)	2 (7,7 %)
Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů	7 (26,9 %)	15 (57,7 %)	22 (84,6 %)	0

Jakou míru samostatnosti preferujete při řešení úkolů?

A. Od svých nadřízených očekávám jasné zadání úkolu a přesné pokyny, jakým způsobem mám zadaný úkol provést	1	2	3	4	B. Mám rád/a, když si způsob provedení pracovního úkolu mohu zvolit úplně sám /sama
	2	7	12	3	
	8,3 %	29,2 %	50 %	12,5 %	

Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete?

A. Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel/a	1	2	3	4	B. Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné
	5	11	2	0	
	27,8 %	61,1 %	11,1 %	0	

Jak vnímáte osobně postavení Vašeho zaměstnavatele?

A. Doporučil/a bych náš úřad jako dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4	B. Pokud nemusím, neříkám, kde pracuji
	4	12	4	0	
	20 %	60 %	20 %	0	

Shrnutí výsledků:

Pro zaměstnance Městského úřadu Nová Paka je nejdůležitější platové ohodnocení. Nejméně důležitá je možnost povýšení. Jistota zaměstnání je pro ně důležitější než pracovní náplň.

Nejdůležitějším zaměstnaneckým benefitem jsou stravenky, nejméně důležitým životní pojištění.

Nejvíce zaměstnancům chybí možnost úpravy pracovní doby nebo možnost pracovat alespoň částečně z domova.

Většina zaměstnanců se shodla, že jim nevadí přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů. Tři čtvrtiny zaměstnanců souhlasí s tím, že při své práci může využít své schopnosti a dovednosti. Více než polovina se domnívá, že je jejich práce podnětná a zajímavá. Nejméně zaměstnanců si myslí, že jim jejich práce dává pocit osobního úspěchu.

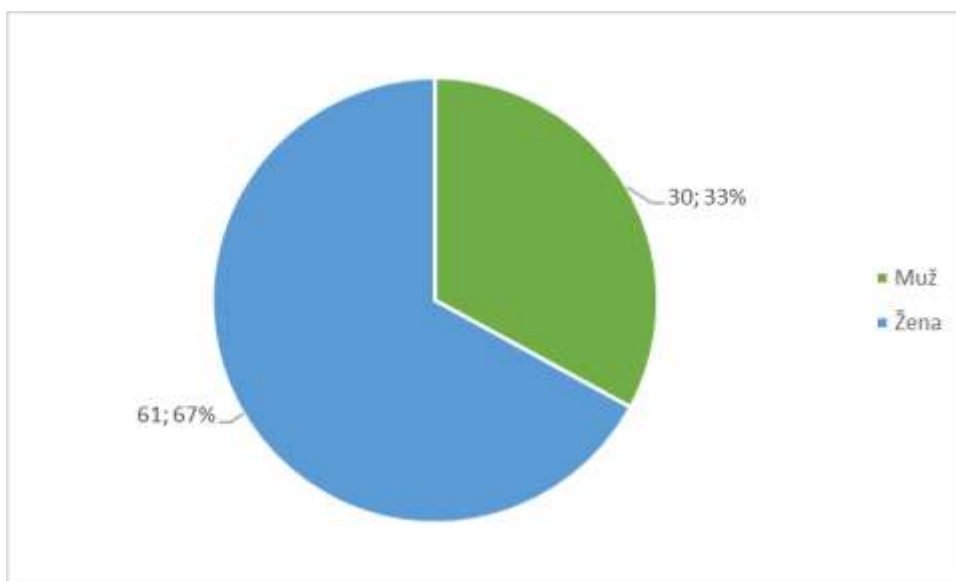
Většina zaměstnanců je ráda, pokud si může zvolit provedení pracovního úkolu sama.

Většina zaměstnanců se domnívá, že ve prospěch dělají výrazně více, než by museli.

Většina zaměstnanců by doporučila svůj úřad jako dobrého zaměstnavatele.

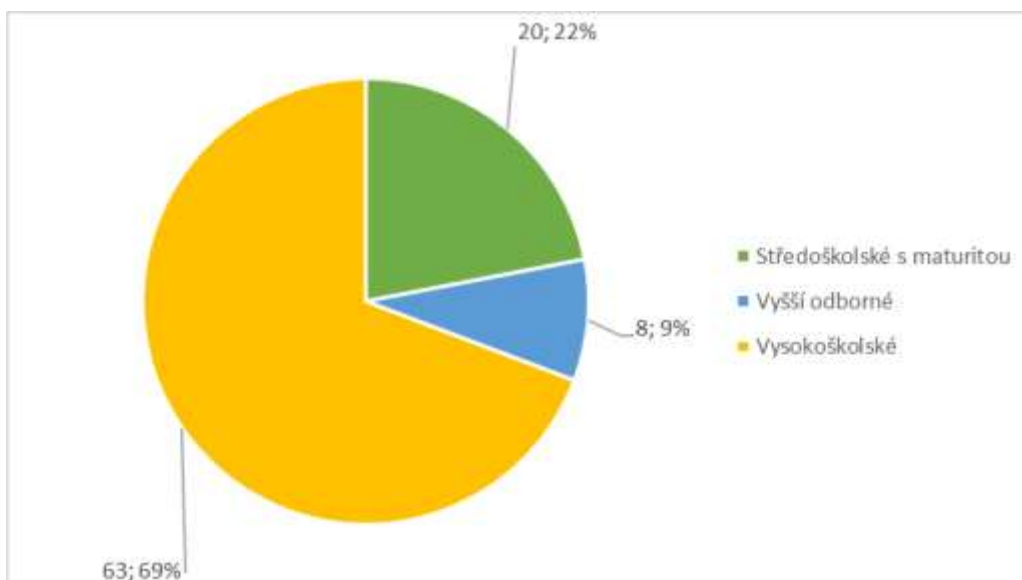
Příloha C Analýza dotazníku – Jičín

Jste?



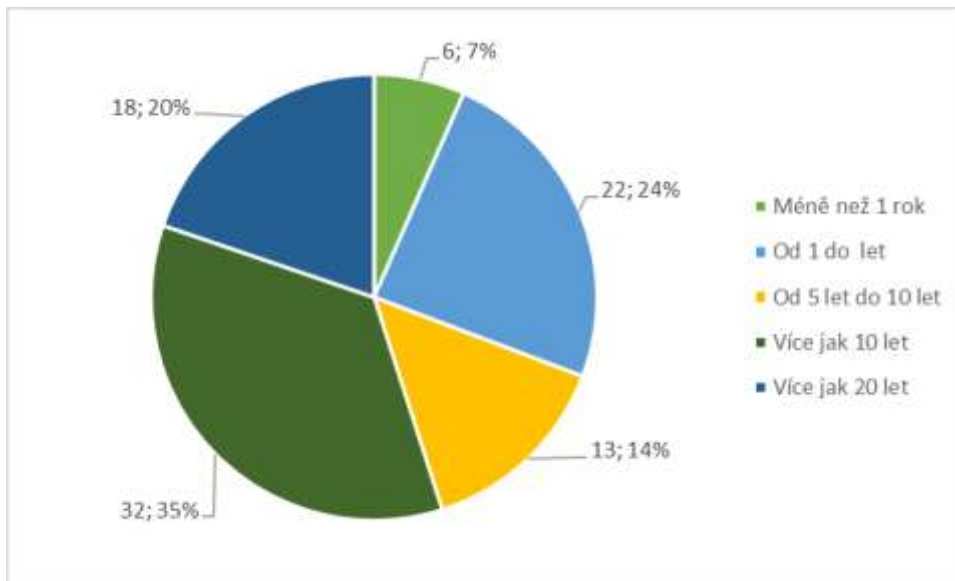
Pohlaví	Responzí	Podíl
Muž	30	33,0 %
Žena	61	67,0 %
Celkový součet	26	100,0 %

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



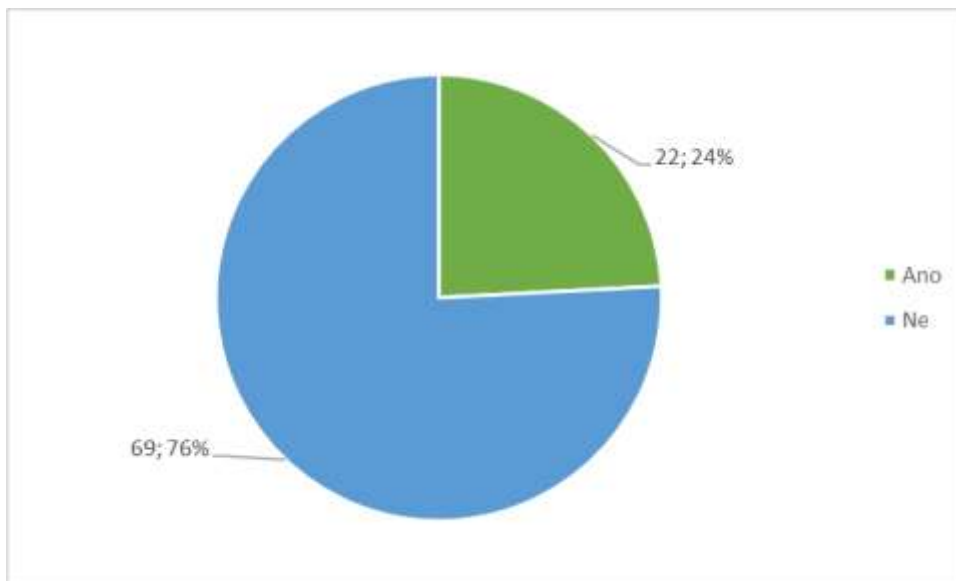
Dosažené vzdělání	Muž	Žena	Celkový součet
Středoškolské	4 (20 %)	16 (80 %)	20 (22 %)
Vyšší odborné	1 (12 %)	7 (88 %)	8 (9 %)
Vysokoškolské	25 (40 %)	38 (60 %)	63 (69 %)
Celkový součet	30 (33 %)	61 (67 %)	91 (100 %)

Jak dlouho pracujete v tomto úřadu?



Doba v zaměstnání	Méně než 1 rok	Od 1 do 5 let	Od 5 let do 10 let	Více jak 10 let	Více jak 20 let	Celkový součet
Muž	0	7	4	14	5	30
Středoškolské	0	0	0	2	2	4
Vyšší odborné	0	1	0	0	0	1
Vysokoškolské	0	6	4	12	3	25
Žena	6	15	9	18	13	61
Středoškolské	1	3	3	4	5	16
Vyšší odborné	0	2	1	3	1	7
Vysokoškolské	5	10	5	11	7	38
Celkový součet	6 (7 %)	22 (24 %)	13 (14 %)	32 (35 %)	18 (20 %)	91 (100 %)

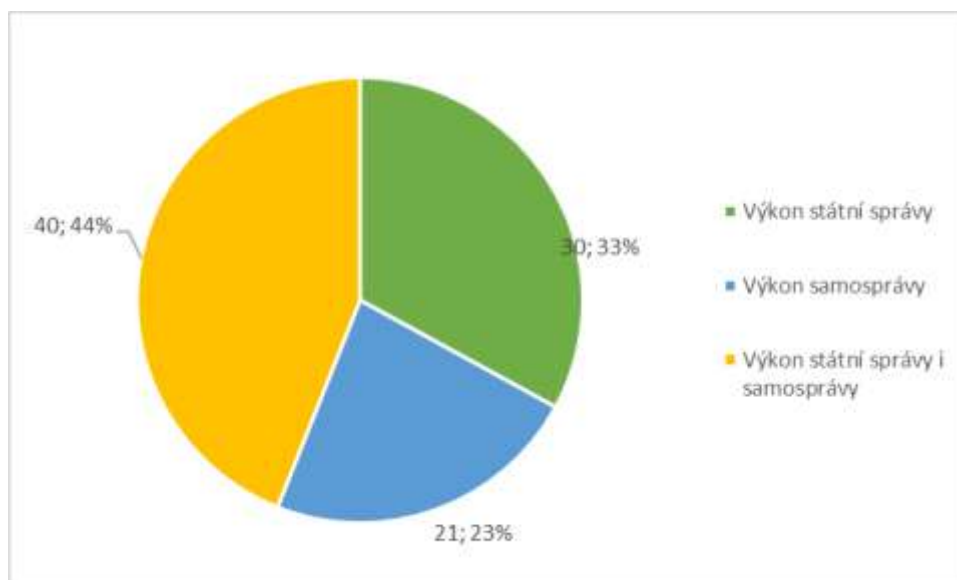
Jste vedoucím úředníkem?



Jste vedoucím úředníkem?	Ne	Ano	Celkový součet
Muž	20	10	30
Středoškolské	4	0	4
Více jak 10 let	2	0	2
Více jak 20 let	2	0	2
Vysokoškolské	15	10	25
Od 1 do 5 let	5	1	6
Od 5 let do 10 let	3	1	4
Více jak 10 let	5	7	12
Více jak 20 let	2	1	3
Vyšší odborné	1	0	1
Od 1 do 5 let	1	0	1
Žena	49	12	61
Středoškolské	16	0	16
Méně než 1 rok	1	0	1
Od 1 do 5 let	3	0	3
Od 5 let do 10 let	3	0	3
Více jak 10 let	4	0	4
Více jak 20 let	5	0	5
Vysokoškolské	27	11	38
Méně než 1 rok	5	0	5
Od 1 do 5 let	5	5	10
Od 5 let do 10 let	4	1	5
Více jak 10 let	9	2	11
Více jak 20 let	4	3	7
Vyšší odborné	6	1	7

Od 1 do 5 let	2	0	2
Od 5 let do 10 let	1	0	1
Více jak 10 let	2	1	3
Více jak 20 let	1	0	1
Celkový součet	69 (76 %)	22 (24 %)	91 (100 %)

Do jaké skupiny ve vztahu k výkonu pracovní činnosti patříte?



Pracovní činnost	Státní správa i samospráva	Samospráva	Státní správa	Celkový součet
Muž	12	8	10	30
Středoškolské	1	3	0	4
Více jak 10 let	1	1	0	2
Více jak 20 let	0	2	0	2
Vysokoškolské	11	5	9	25
Od 1 do 5 let	3	0	3	6
Vedoucí úředník	1	0	0	1
Od 5 let do 10 let	1	2	1	4
Vedoucí úředník	0	1	0	1
Více jak 10 let	6	2	4	12
Vedoucí úředník	4	2	1	7
Více jak 20 let	1	1	1	3
Vedoucí úředník	1	0	0	1
Vyšší odborné	0	0	1	1
Od 1 do 5 let	0	0	1	1
Žena	28	13	20	61
Středoškolské	7	5	4	16
Méně než 1 rok	0	0	1	1

Od 1 do 5 let	2	1	0	3
Od 5 let do 10 let	0	2	1	3
Více jak 10 let	3	0	1	4
Více jak 20 let	2	2	1	5
Vysokoškolské	17	7	14	38
Méně než 1 rok	1	1	3	5
Od 1 do 5 let	3	4	3	10
Vedoucí úředník	1	4	0	5
Od 5 let do 10 let	3	1	1	5
Vedoucí úředník	1	0	0	1
Více jak 10 let	6	0	5	11
Vedoucí úředník	2	0	0	2
Více jak 20 let	4	1	2	7
Vedoucí úředník	2	1	0	3
Vyšší odborné	4	1	2	7
Od 1 do 5 let	0	0	2	2
Od 5 let do 10 let	1	0	0	1
Více jak 10 let	2	1	0	3
Vedoucí úředník	0	1	0	1
Více jak 20 let	1	0	0	1
Celkový součet	40 (44 %)	21 (23 %)	30 (33 %)	91 (100 %)

Průzkumu se zúčastnilo celkem 91 zaměstnanců Městského úřadu Jičín.

- podle pohlaví
 - 67 % žen a 33 % mužů
- podle vzdělání
 - 22 % se středoškolským (20 % mužů a 80 % žen)
 - 9 % s vyšším odborným (12 % mužů a 88 % žen)
 - 69 % s vysokoškolským (toho 40 % mužů a 60 % žen)
- podle doby v zaměstnání
 - 7 % méně než 1 rok
 - 24 % od 1 do 5 let
 - 14 % od 5 let do 10 let
 - 35 % více jak 10 let
 - 20 % více jak 20 let
- podle vedoucí pozice
 - 24 % vedoucích
 - 76 % řadových
- podle vztahu k výkonu pracovní činnosti
 - 44 % výkon státní správy
 - 23 % výkon samosprávy
 - 33 % výkon státní správy i samosprávy

Jakou důležitost přikládáte následujícím položkám, pokud jde o práci obecně?

	Velmi důležitě	Spíše důležitě	Součet důležitě	Spíše nedůležitě
Dobré mezilidské vztahy	78 (85,7 %)	13 (14,3 %)	91 (100,0 %)	0
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	63 (69,2 %)	21 (23,1 %)	75 (92,3 %)	0
Jednání s respektem, úctou	55 (60,4 %)	32 (35,2 %)	87 (95,6 %)	0
Jistota zaměstnání	54 (59,3 %)	32 (35,2 %)	86 (94,5 %)	2 (2,2 %)
Užitečnost práce	48 (52,7 %)	35 (38,5 %)	83 (91,2 %)	0
Charakter práce	46 (50,5 %)	37 (40,7 %)	83 (91,2 %)	1 (1,1 %)
Platové ohodnocení	43 (47,3 %)	44 (48,4 %)	87 (95,7 %)	0
Možnost vzdělávání a rozvoje	32 (35,2 %)	44 (48,4 %)	76 (83,6 %)	1 (1,1 %)
Odborný růst	26 (28,6 %)	44 (48,4 %)	70 (77,0 %)	1 (1,1 %)
Zaměstnanecké výhody	22 (24,2 %)	49 (53,8 %)	71 (78,0 %)	1 (1,1 %)
Kariérní růst	5 (5,5 %)	33 (36,3 %)	38 (41,8 %)	0
Možnost povýšení	5 (5,5 %)	24 (26,4 %)	29 (31,9 %)	12 (13,2 %)

Jak důležité jsou pro vás následující zaměstnanecké výhody? (i když je zrovna nemáte)

	Velmi důležitě	Spíše důležitě	Součet důležitě	Spíše nedůležitě
Možnost čerpat indispoziční volno	53 (58,2 %)	32 (35,2 %)	85 (93,4 %)	1 (1,1 %)
Dovolená navíc	52 (57,1 %)	32 (35,2 %)	84 (92,3 %)	1 (1,1 %)
Stravenky	35 (38,2 %)	44 (48,4 %)	79 (86,6 %)	1 (1,1 %)
Výhodný telefonní tarif, služební telefon	21 (23,1 %)	38 (41,8 %)	59 (64,9 %)	6 (6,6 %)
Penzijní připojištění	10 (11,0 %)	41 (45,1 %)	51 (56,1 %)	9 (9,9 %)
Kulturní či sportovní benefity	16 (17,6 %)	37 (40,7 %)	53 (58,3 %)	7 (7,7 %)
Životní pojištění	5 (5,5 %)	32 (35,2 %)	37 (40,7 %)	15 (16,5 %)

Je nějaká další zaměstnanecká výhoda, kterou nyní nemáte a chtěli byste ji mít?

- ✓ pracovat částečně z domova home office, možnost práce z domova, pružná pracovní doba, čtyřdenní pracovní týden, volnější pracovní doba, pracovat na částečný úvazek, mít v pátek home office
- ✓ čerpání příspěvku na dovolenou, možnost čerpání příspěvku z fondu FKSP na vlastní soukromou dovolenou, dostat příspěvek na dovolenou, dovolenou extra navíc
- ✓ kávovar, možnost ohřát si vlastní jídlo
- ✓ odborné teambuildingy placené
- ✓ zdravotní cvičení (např. lekce v rámci budovy mimo úřední hodiny), Multisport karta, mít možnost vybrat si jakýkoliv sportovní benefit, masáže, možnost zacvičit si během dne
- ✓ „firemní“ školka, prodloužení rodičovské dovolené
- ✓ 1x za 5 let liposukce zdarma
- ✓ služební auto

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Součet souhlasím	Spíše nesouhlasím
Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	25 (27,5 %)	42 (46,2 %)	67 (73,7 %)	8 (8,8 %)
Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	34 (37,4 %)	39 (42,9 %)	73 (80,3 %)	1 (1,1 %)
Moje práce je podnětná a zajímavá	17 (18,7 %)	48 (52,7 %)	65 (71,4 %)	8 (8,8 %)
Mám pocit, že dělám užitečnou práci	27 (29,7 %)	42 (46,2 %)	65 (71,4 %)	5 (5,5 %)
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	12 (13,2 %)	36 (39,6 %)	69 (75,9 %)	12 (13,2 %)
Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů	26 (28,6 %)	43 (47,3 %)	69 (75,9 %)	9 (9,9 %)

Jakou míru samostatnosti preferujete při řešení úkolů?

A. Od svých nadřízených očekávám jasné zadání úkolu a přesné pokyny, jakým způsobem mám zadaný úkol provést	1	2	3	4	B. Mám rád/a, když si způsob provedení pracovního úkolu mohu zvolit úplně sám /sama
	9	27	34	17	
	10,3 %	31,0 %	39,1 %	19,5 %	

Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete?

A. Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel/a	1	2	3	4	B. Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné
	18	47	18	1	
	21,4 %	56,0 %	21,4 %	1,2 %	

Jak vnímáte osobně postavení Vašeho zaměstnavatele?

A. Doporučil/a bych náš úřad jako dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4	B. Pokud nemusím, neříkám, kde pracuji
	31	49	6	1	
	35,6 %	56,3 %	6,9 %	1,1 %	

Shrnutí výsledků:

Pro zaměstnance Městského úřadu Jičín jsou nejdůležitější dobré mezilidské vztahy. Nejméně důležitá je možnost povýšení. Jistota zaměstnání je pro ně důležitější než pracovní náplň.

Nejdůležitějším zaměstnaneckým benefitem je možnost čerpat indispoziční volno, nejméně důležitým životní pojištění.

Nejvíce zaměstnancům chybí možnost úpravy pracovní doby nebo možnost pracovat alespoň částečně z domova či mít v pátek home office.

Většina zaměstnanců souhlasí s tím, že při své práci může využít své schopnosti a dovednosti. se shodla, že jim nevadí přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů. Tři čtvrtiny zaměstnanců uvedlo, že jim nevadí přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů a stejný počet si myslí, že jim jejich práce dává pocit osobního úspěchu.

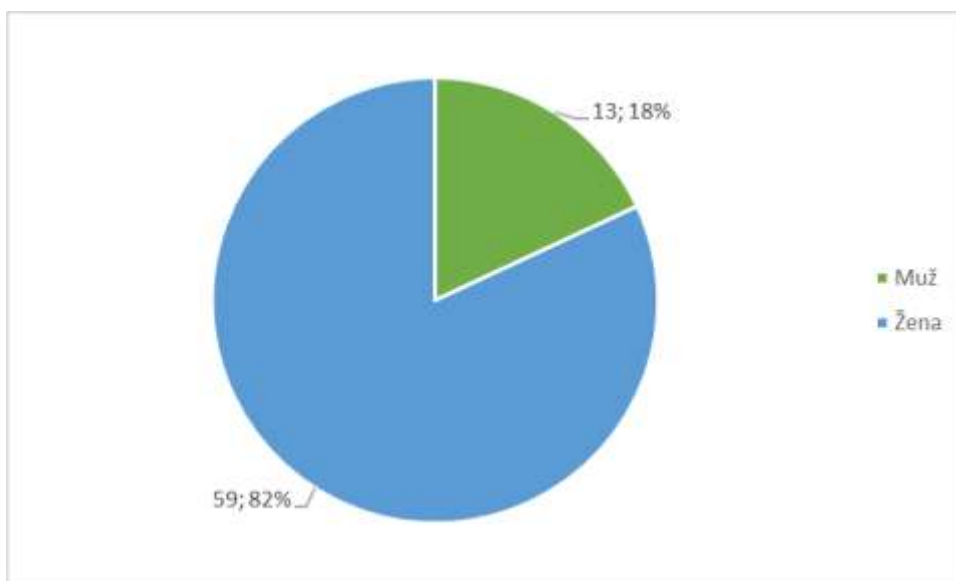
Většina zaměstnanců je ráda, pokud si částečně může zvolit provedení pracovního úkolu sama.

Většina zaměstnanců se domnívá, že ve prospěch zaměstnavatele dělá spíše více, než by museli.

Většina zaměstnanců by doporučila svůj úřad jako dobrého zaměstnavatele.

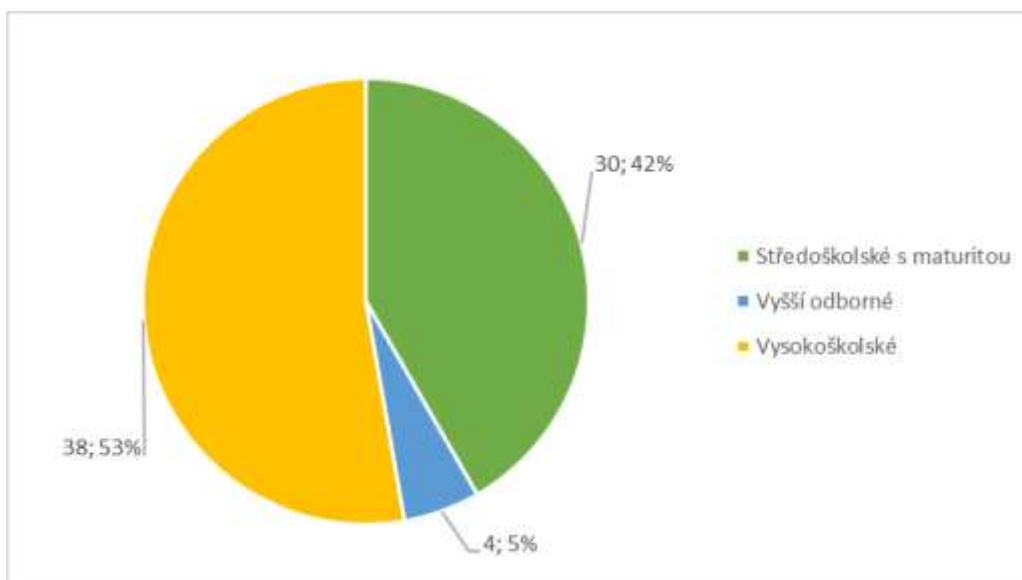
Příloha D Analýza dotazníku – Mladá Boleslav

Jste?



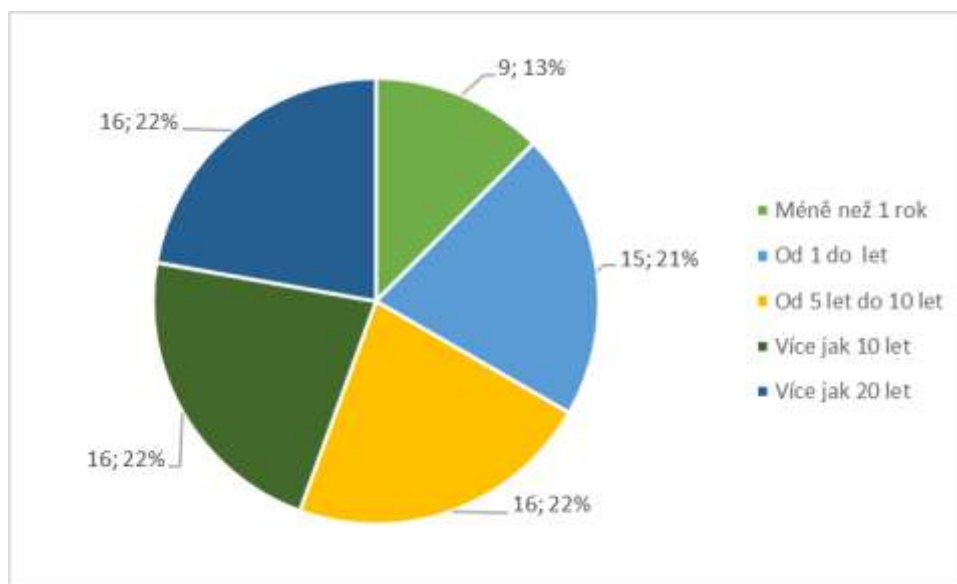
Pohlaví	Responzí	Podíl
Muž	13	18,0 %
Žena	59	82,0 %
Celkový součet	72	100,0 %

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?



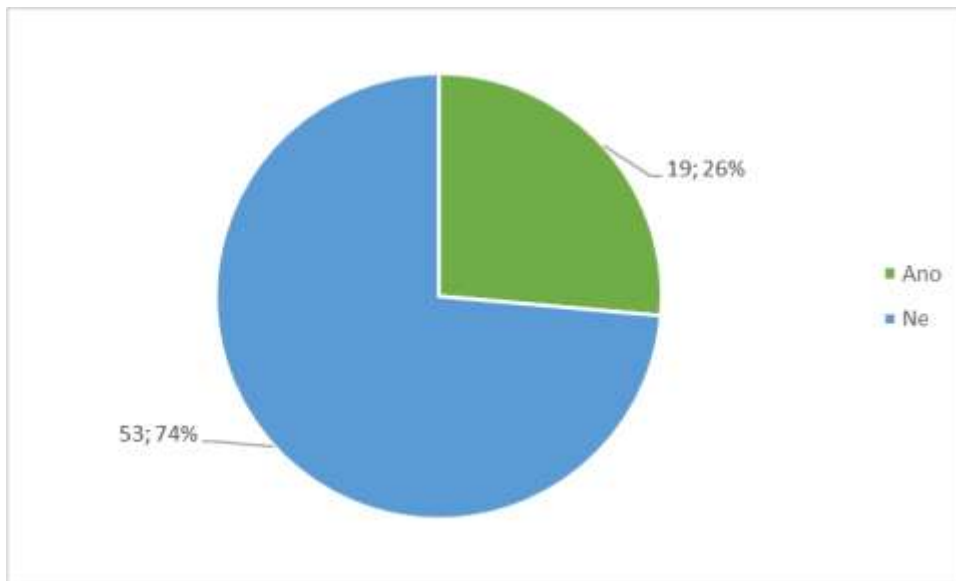
Dosažené vzdělání	Muž	Žena	Celkový součet
Středoškolské	2 (7 %)	28 (93 %)	30 (42 %)
Vyšší odborné	0	4 (100 %)	4 (6 %)
Vysokoškolské	11 (29 %)	27 (71 %)	38 (52 %)
Celkový součet	13 (18 %)	59 (82 %)	72 (100 %)

Jak dlouho pracujete v tomto úřadu?



Doba v zaměstnání	Méně než 1 rok	Od 1 do 5 let	Od 5 let do 10 let	Více jak 10 let	Více jak 20 let	Celkový součet
Muž	0	3	3	5	2	13
Středoškolské	0	1	0	1	0	2
Vysokoškolské	0	2	3	4	2	11
Žena	9	12	13	11	14	59
Středoškolské	1	6	5	6	10	28
Vysokoškolské	7	6	7	5	2	27
Vyšší odborné	1	0	1	0	2	4
Celkový součet	9 (13 %)	15 (21 %)	16 (22 %)	16 (22 %)	16 (22 %)	72 (100 %)

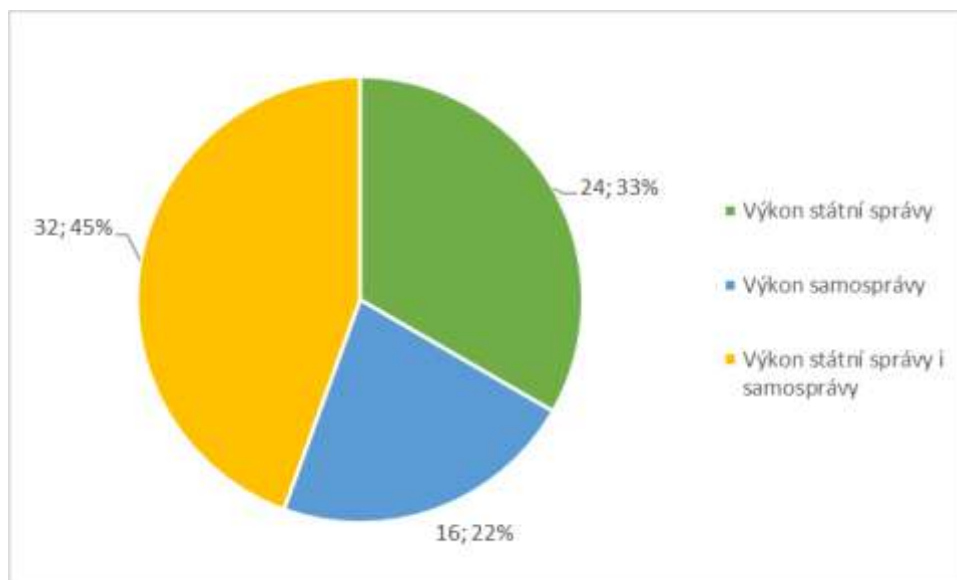
Jste vedoucím úředníkem?



Jste vedoucím úředníkem?	Ne	Ano	Celkový součet
Muž	5	8	13
Středoškolské	2	0	2
Od 1 do 5 let	1	0	1
Více jak 10 let	1	0	1
Vysokoškolské	3	8	11
Od 1 do 5 let	1	1	2
Od 5 let do 10 let	2	1	3
Více jak 10 let	0	4	4
Více jak 20 let	0	2	2
Žena	48	11	59
Středoškolské	24	4	28
Méně než 1 rok	1	0	1
Od 1 do 5 let	5	1	6
Od 5 let do 10 let	4	1	5
Více jak 10 let	5	1	6
Více jak 20 let	9	1	10
Vysokoškolské	21	6	27
Méně než 1 rok	7	0	7
Od 1 do 5 let	5	1	6
Od 5 let do 10 let	5	2	7
Více jak 10 let	4	1	5
Více jak 20 let	0	2	2
Vyšší odborné	3	1	4
Méně než 1 rok	1	0	1
Od 5 let do 10 let	1	0	1

Více jak 20 let	1	1	2
Celkový součet	53 (74 %)	19 (26 %)	72 (100 %)

Do jaké skupiny ve vztahu k výkonu pracovní činnosti patříte?



Pracovní činnost	Státní správa i samospráva	Samospráva	Státní správa	Celkový součet
Muž	7	3	3	13
Středoškolské	0	1	1	2
Od 1 do 5 let	0	0	1	1
Více jak 10 let	0	1	0	1
Vysokoškolské	7	2	2	11
Od 1 do 5 let	1	0	1	2
Vedoucí úředník	1	0	0	1
Od 5 let do 10 let	3	0	0	3
Vedoucí úředník	1	0	0	1
Více jak 10 let	1	2	1	4
Vedoucí úředník	1	2	1	4
Více jak 20 let	2	0	0	2
Vedoucí úředník	2	0	0	2
Žena	25	13	21	59
Středoškolské	12	7	9	28
Méně než 1 rok	0	0	1	1
Od 1 do 5 let	1	2	3	6
Vedoucí úředník	0	1	0	1
Od 5 let do 10 let	1	2	2	5
Vedoucí úředník	0	1	0	1
Více jak 10 let	5	1	0	6
Vedoucí úředník	1	0	0	1

Více jak 20 let	5	2	3	10
Vedoucí úředník	0	0	1	1
Vysokoškolské	10	5	12	27
Méně než 1 rok	1	2	4	7
Od 1 do 5 let	3	0	3	6
Vedoucí úředník	1	0	0	1
Od 5 let do 10 let	3	2	2	7
Vedoucí úředník	0	1	1	2
Více jak 10 let	1	1	3	5
Vedoucí úředník	0	1	0	1
Více jak 20 let	2	0	0	2
Vedoucí úředník	2	0	0	2
Vyšší odborné	3	1	0	4
Méně než 1 rok	0	1	0	1
Od 5 let do 10 let	1	0	0	1
Více jak 20 let	2	0	0	2
Vedoucí úředník	1	0	0	1
Celkový součet	32 (45 %)	16 (22 %)	24 (33 %)	72 (100 %)

Průzkumu se zúčastnilo celkem 72 zaměstnanců Magistrátu města Mladá Boleslav.

- podle pohlaví
 - 82 % žen a 18 % mužů
- podle vzdělání
 - 42 % se středoškolským (7 % mužů a 93 % žen)
 - 6 % s vyšším odborným (100 % žen)
 - 52 % s vysokoškolským (toho 29 % mužů a 82 % žen)
- podle doby v zaměstnání
 - 13 % méně než 1 rok
 - 21 % od 1 do 5 let
 - 22 % od 5 let do 10 let
 - 22 % více jak 10 let
 - 22 % více jak 20 let
- podle vedoucí pozice
 - 26 % vedoucích
 - 74 % řadových
- podle vztahu k výkonu pracovní činnosti
 - 33 % výkon státní správy
 - 22 % výkon samosprávy
 - 45 % výkon státní správy i samosprávy

Jakou důležitost přiřazujete následujícím položkám, pokud jde o práci obecně?

	Velmi důležité	Spíše důležité	Součet důležité	Spíše nedůležité
Dobré mezilidské vztahy	67 (93,1 %)	5 (6,9 %)	72 (100,0 %)	0
Mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky	60 (83,3 %)	12 (16,7 %)	72 (100,0 %)	0
Jistota zaměstnání	57 (79,2 %)	15 (20,8 %)	72 (100,0 %)	0
Jednání s respektem, úctou	57 (79,2 %)	14 (19,4 %)	71 (98,6 %)	0
Platové ohodnocení	47 (65,3 %)	24 (33,3 %)	71 (98,6 %)	0
Charakter práce	44 (61,1 %)	26 (36,1 %)	70 (97,2 %)	0
Užitečnost práce	39 (54,2 %)	21 (29,2 %)	60 (83,4 %)	1 (1,4 %)
Zaměstnanecké výhody	35 (48,6 %)	29 (40,3 %)	64 (88,9 %)	1 (1,4 %)
Možnost vzdělávání a rozvoje	29 (40,3 %)	34 (47,2 %)	63 (87,5 %)	1 (1,4 %)
Odborný růst	24 (33,3 %)	34 (47,2 %)	58 (80,5 %)	1 (1,4 %)
Možnost povýšení	6 (8,3 %)	31 (43,1 %)	37 (51,4 %)	4 (5,6 %)
Kariérní růst	6 (8,3 %)	28 (38,9 %)	34 (37,2 %)	3 (4,2 %)

Jak důležité jsou pro vás následující zaměstnanecké výhody? (i když je zrovna nemáte)

	Velmi důležité	Spíše důležité	Součet důležité	Spíše nedůležité
Dovolená navíc	49 (68,1 %)	20 (27,8 %)	69 (95,9 %)	0
Možnost čerpat indispoziční volno	46 (63,9 %)	21 (29,2 %)	67 (93,1 %)	1 (1,4 %)
Stravenky	36 (50 %)	27 (37,5 %)	63 (87,5 %)	1 (1,4 %)
Penzijní připojištění	28 (38,9 %)	27 (37,5 %)	55 (76,4 %)	7 (9,7 %)
Životní pojištění	14 (19,4 %)	26 (36,1 %)	40 (55,5 %)	12 (16,7 %)
Kulturní či sportovní benefity	8 (11,1 %)	25 (34,7 %)	33 (45,8 %)	11 (15,3 %)
Výhodný telefonní tarif, služební telefon	7 (9,7 %)	16 (22,2 %)	23 (31,9 %)	18 (25 %)

Je nějaká další zaměstnanecká výhoda, kterou nyní nemáte a chtěli byste ji mít?

- ✓ home office, možnost práce z domova, kratší pracovní úvazek, pracovní doba 7,5 hodiny
- ✓ sportovní aktivity, poukázky na masáž, možnost rehabilitace, masáže na pracovišti (například návštěva maséra na pracovišti a 5minutová masáž krční páteře), sleva na vstupu do městských sportovních zařízení, permanentky na sportovní aktivity, masáže, vstup do městského bazénu zdarma, rehabilitační dovolená
- ✓ možnost ohřevu vlastního jídla, mikrovlnka na úřadě
- ✓ bydlení(byty) pro zaměstnance
- ✓ Multisport karta, Kafeterie, benefit karta, systém kafeterie (odměny, benefity, e-stravenky
- ✓ místa pro parkování, výhodnější poplatky za parkování po městě, bezplatné parkování pro všechny, kteří dojíždějí do práce autem, parkování v parkovacích domech zdarma, jízdné MHD zdarma
- ✓ kulturní benefity, sportovní benefity
- ✓ vyšší příspěvek na penzijní pojištění,
- ✓ zlepšení pracovního prostředí (zastaralé toalety, otlučený nábytek v kancelářích, netěsnící okna...),
- ✓ třináctý plat
- ✓ mateřská škola pro děti zaměstnanců
- ✓ povinné zařazení do aktivních záloh A ČR

Do jaké míry souhlasíte s následujícími výroky?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Souhlas	Spíše nesouhlasím
Mám dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností	14 (19,4 %)	26 (36,1 %)	40 (55,5 %)	7 (9,7 %)
Při své práci mohu využít své schopnosti a dovednosti	24 (33,3 %)	31 (43,1 %)	55 (76,4 %)	2 (2,8 %)
Moje práce je podnětná a zajímavá	21 (29,2 %)	33 (45,8 %)	54 (75,0 %)	3 (4,2 %)
Mám pocit, že dělám užitečnou práci	28 (38,9 %)	25 (34,7 %)	53 (73,6 %)	3 (4,2 %)
Moje práce mi dává pocit osobního úspěchu	22 (30,6 %)	25 (34,7 %)	47 (65,3 %)	7 (9,7 %)
Nevadí mi přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů	27 (37,5 %)	30 (41,7 %)	57 (79,2 %)	2 (2,8 %)

Jakou míru samostatnosti preferujete při řešení úkolů?

A. Od svých nadřízených očekávám jasné zadání úkolu a přesné pokyny, jakým způsobem mám zadaný úkol provést	1	2	3	4	B. Mám rád/a, když si způsob provedení pracovního úkolu mohu zvolit úplně sám /sama
	7	17	29	11	
	10,9 %	26,6 %	45,3 %	17,2 %	

Jaký je Váš vztah k zaměstnavateli, pro něhož pracujete?

A. Ve prospěch zaměstnavatele dělám výrazně více, než bych musel/a	1	2	3	4	B. Pro zaměstnavatele dělám jen to, co je nezbytně nutné
	16	40	7	2	
	24,6 %	61,5 %	10,8 %	3,1 %	

Jak vnímáte osobně postavení Vašeho zaměstnavatele?

A. Doporučil/a bych náš úřad jako dobrého zaměstnavatele	1	2	3	4	B. Pokud nemusím, neříkám, kde pracuji
	11	38	11	1	
	18,0 %	62,3 %	18,0 %	1,6 %	

Shrnutí výsledků:

Pro zaměstnance Magistrátu města Mladá Boleslav jsou nejdůležitější dobré mezilidské vztahy, mít vedle práce dostatek času na rodinu, přátele a koníčky, ale i jistota zaměstnání, která je tak důležitější než charakter práce. Za nejméně důležité považují kariérní růst a možnost povýšení.

Nejdůležitějším zaměstnaneckým benefitem je dovolená navíc, nejméně důležitým výhodný telefonní tarif či služební telefon.

Nejvíce zaměstnancům chybí větší rozsah sportovních aktivit např. v podobě rehabilitace, masáží, a to i na pracovišti, dále jim chybí možnost částečně pracovat z domova, ale i firemní školka. Značnou část zaměstnanců také trápí problematika parkování v okolí úřadu.

Většina zaměstnanců souhlasí s tím, že jim nevádí přebírat zodpovědnost za řešení pracovních úkolů. Tři čtvrtiny zaměstnanců uvedlo, že při své práci mohou využít své schopnosti a dovednosti, že je jejich práce podnětná a zajímavá a mají pocit, že dělají

užitečnou práci. Více než polovině zaměstnanců dává jejich práce pocit osobního úspěchu a také dostatek příležitostí k neustálému rozšiřování svých dovedností.

Většina zaměstnanců je ráda, pokud si částečně může zvolit způsob provedení pracovního úkolu sama.

Většina zaměstnanců se domnívá, že ve prospěch zaměstnavatele dělá spíše více, než by musela.

Většina zaměstnanců by doporučila svůj úřad jako dobrého zaměstnavatele.