

UNIVERZITA JANA AMOSE KOMENSKÉHO PRAHA

BAKALÁŘSKÉ KOMBINOVANÉ STUDIUM

2012–2015

BAKALÁŘSKÁ PRÁCE

Pavλίna Šimáková

Vzdělávání, hodnocení, odměňování a motivace
zaměstnanců veřejné správy v ČR

Praha 2015

Vedoucí bakalářské práce:

JUDr. Lenka Papíková

JAN AMOS KOMENSKY UNIVERSITY PRAGUE

BACHELOR COMBINED (PART TIME)

2012-2015

BACHELOR THESIS

Pavλίna Šimáková

Education, evaluation, remuneration and motivation of
public administration in the Czech Republic

Prague 2015

The Bachelor Thesis Work Supervisor:

JUDr. Lenka Papíková

Prohlášení

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je mým původním autorským dílem, které jsem vypracovala samostatně. Veškerou literaturu a další zdroje, z nichž jsem při zpracování čerpala, v práci řádně cituji a jsou uvedeny v seznamu použitých zdrojů.

Souhlasím s prezenčním zpřístupněním své práce v univerzitní knihovně.

V Praze dne

Pavλίna Šimáková

Poděkování

Chtěla bych poděkovat své vedoucí práce JUDr. Lence Papíkové za její cenné rady, které jsem využila v bakalářské práci. Dále bych jí chtěla poděkovat za její flexibilitu, pohotovost a přátelské jednání.

Anotace

Bakalářská práce se zabývá systémem vzdělávání, hodnocení, odměňování a motivací zaměstnanců veřejné správy v České republice. V bakalářské práci autorka seznámí s povinnostmi státních zaměstnanců ve vzdělávání. Dále zde popíše způsoby oceňování státních zaměstnanců a možnosti motivací, které mohou využít vedoucí úředníci pro své zaměstnance.

Klíčová slova

Hodnocení, motivace, odměňování, úřad, úředník, vedoucí úřadu, vedoucí úředník, veřejná správa, vzdělávání, zákon o úřednících.

Annotation

This thesis deals with the system of education, evaluation, remuneration and motivation of public servants in Czech Republic. In the thesis the author familiar with the duties of public servants in education. Furthermore you describe the method of valuation of government employees and the possibility of motivation that can take advantage of leading officials for their employees.

Key words

Education, Head Office, Law on Civil Servants, motivation, office, official, public administration, remuneration, score, senior official.

OBSAH

ÚVOD	8
TEORETICKÁ ČÁST	
1 VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ	11
1.1 Veřejná správa	11
1.2 Základní pojmy ze zákona č. 312/2002 Sb.	12
1.3 Pojmy vzdělávání, motivace, odměňování a hodnocení	13
2 VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ZÍSKÁVÁNÍ DALŠÍCH DOVEDNOSTÍ	16
2.1 Systém vzdělávání úředníků.....	16
2.2 Základy efektivní komunikace úředníků	18
2.3 Vzdělávací instituce a vzdělávací programy pro úředníky.....	21
3 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	22
3.1 Přístupy k motivaci v práci	22
3.2 Teorie spojené se zkoumáním motivace.....	23
3.3 Úloha vedoucího pracovníka při motivování zaměstnanců	25
4 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	28
4.1 Význam hodnocení zaměstnanců.....	28
4.2 Typy hodnocení.....	29
4.3 Proces hodnocení pracovníka	30
4.4 Hodnotící pohovor	31
5 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	34
5.1 Druhy finančních odměn.....	34
5.2 Druhy nefinančních odměn.....	35
5.3 Zaměstnanecké benefity	36
PRAKTICKÁ ČÁST	
6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	38
6.1 Základní informace	38
6.2 Vlastní dotazníkové šetření	39
6.3 Ověření platnosti daných hypotéz	52
ZÁVĚR	53
SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	56
SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK	59
SEZNAM PŘÍLOH	60

ÚVOD

Bakalářská práce se zabývá problematikou vzdělávání, hodnocení, odměňování a motivací úředníků ve veřejné správě. Péče o zaměstnance je nedílnou součástí každé organizace, úřady tudíž nejsou výjimkou.

Autorka vysvětlí základní pojmy v oblasti veřejné správy a popíše rozdíl mezi státní správou a samosprávou. Dále vymezí pojmy ze zákona č. 312/2002 Sb. o úřednících územních samosprávních celků. Na závěr první kapitoly jsou objasněny pojmy vzdělávání, hodnocení, odměňování a motivace všeobecně.

Vzdělávání úředníků je povinné ze zákona a dále nepovinné, které záleží na dané instituci, zda má na jeho uskutečnění finanční prostředky, či nikoliv. Každý úředník musí neustále aktualizovat své znalosti z důvodu častých novel zákonů. Jisté druhy vzdělávání jsou i podmínkou pro přijetí na určitou pozici, proto je v druhé kapitole vzdělávání úředníků rozděleno a vysvětleno, k čemu slouží. Důležitou částí této kapitoly je i získání dovedností v oblasti komunikace s občany. Autorka se domnívá, že právě komunikační schopnosti jsou velmi důležité, neboť úředník je reprezentativní osoba výkonu veřejné správy.

Hodnocení a odměňování závisí na vedoucím pracovníkovi a na prostředcích, které mu jsou určeny k ohodnocení svých podřízených. Proto ve třetí a čtvrté kapitole bude popsáno, jak má vypadat hodnocení, jak často by mělo probíhat a na co by si měli hodnotitelé dávat pozor. Zvláštní pozornost bude věnována hodnotícímu pohovoru, neboť je nejdůležitější částí hodnotícího procesu. Dále v práci budou rozděleny odměny na finanční a nefinanční. Mnozí lidé si pod pojmem odměna představují pouze peníze. Autorka se pokusí vysvětlit, že finanční odměna není jediná věc, pro kterou by lidé měli chodit do práce.

Nejdůležitější částí práce vedoucího pracovníka je motivace, jelikož na ní je závislá práce lidí v celé organizaci. Pokud nejsou lidé motivováni, nemůže být vykonávána kvalitní práce. Nezáleží, zda se jedná o veřejnou správu či soukromý sektor. Motivace je důležitá na každém pracovišti. Bude zde vysvětleno, jak se motivace dělí. Dále se autorka zaměří na teorie spojené se zkoumáním motivačních příčin. Právě na vedoucím pracovníkovi je závislý výkon zaměstnanců celé organizace, proto se v práci objeví i chápání motivace vedoucím a rady odborníků, jak docílit lepších výsledků.

Téma si autorka práce vybrala proto, že sama pracuje ve státní sféře na vedoucí pozici a zvláště s motivací svých pracovníků má problémy. Není lehké motivovat spolupracovníky, když nejsou prostředky k odměnění jejich úsilí. Platy

úředníků jsou dané tabulkovým systémem a další odměny jsou omezené. Dle autorčina názoru je péče o zaměstnance jednodušší v soukromém sektoru než ve státním, proto se ve své práci pokusí najít řešení této problematiky.

Součástí autorčiny každodenní práce je informovat občany o novinkách, které se dějí v jejich městské části. Proto je důležité neustále se vzdělávat a motivovat ostatní spolupracovníky, aby si prohlubovali své znalosti a vyhledávali novely zákonů a informace.

Cílem praktické části bakalářské práce je zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců veřejné správy s péčí, která jim je poskytována od zaměstnavatele, formou dotazníkového šetření. To se uskutečnilo na městském úřadě hlavního města Prahy. Dotazovaným úředníkům byly kladeny otázky, které by měly vést k závěru, jak zlepšit nynější stav motivace, vzdělávání, hodnocení a odměňování zaměstnanců veřejné správy.

Péče o zaměstnance je nedílnou součástí práce vedoucího útvaru a personalistů. Měli by dbát nejen na zákonem danou péči jako například školení zaměstnanců, ale měli by se také snažit co nejvíce napomáhat svým pracovníkům v jejich rozvoji. Sama autorka se v nedávné době stala vedoucím oddělení informačních kanceláří městské části Praha 6, kde vede třicet zaměstnanců. Z toho deset pracovníků je zaměstnáno na stálý pracovní poměr a ostatní jsou zaměstnáni na dohodu o pracovní činnosti. S pracovníky na stálý pracovní poměr není problém, co se týče jejich rozvoje, motivace a vzdělávání. Na to finanční prostředky jsou vyčleněny. Bohužel pro zaměstnance na dohodu o pracovní činnosti vyčleněné finance nejsou, proto je špatně proveditelný jejich rozvoj, motivace a větší ohodnocování nad rámec jejich smlouvy.

Autorka si musí položit otázku, zda pouze přímý nadřízený by měl iniciovat zaměstnance ke vzdělávání a rozvoji, nebo zda by neměli v tomto ohledu pomoci i personalisté. Dále budou autorku zajímat výsledky dotazníkového šetření s ohledem na jiné odbory a oddělení, tedy jak jsou spokojeni úředníci v jiných útvarech s péčí o ně a zda mají nějaké návrhy na zlepšení nynějšího stavu.

Úřad městské části Praha 6 je druhou největší městskou částí hlavního města Prahy. Má velký počet zaměstnanců, proto je zajímavé zjistit, zda se mezi takovým počtem úředníků se neobjeví inspirativní návrhy na zlepšení kvality péče o zaměstnance. Výsledky anonymního dotazníkového šetření budou dále předány pracovníkům personálního oddělení, kterým bude prezentován nynější stav jejich práce

a na jaké části by se měli více zaměřit. Je možné, že vyplynou nedostatky pouze u některých oddělení a dále budou moci řešit problém individuálně.

Samozřejmě jiný systém péče o zaměstnance bude na malém obecním úřadě a jiný bude právě na takto velkém městském úřadě, kde je přibližně tři sta zaměstnanců. Proto je autorka vděčná, že jí bylo dovoleno uskutečnit dotazníkové šetření právě zde, i když v omezeném množství otázek. Jelikož členové její rodiny pracují na obecním úřadě, má reference o tom, jak řeší tuto problematiku u nich a že péči o ně je přikládána menší váha. I přes tyto skutečnosti si autorka myslí, že se stále dá pracovat na zlepšení kvality systému vzdělávání, motivace, hodnocení a odměňování.

Vybrané téma bylo zvoleno takto rozsáhle z toho důvodu, že jedna věc souvisí s druhou a je třeba se zabývat každou částí péče o úředníky jako celku. Pouhé vzdělávání a rozvoj nestačí, pokud nejsou k tomu pracovníci motivováni. Pouhé odměňování není dostačující, když zaměstnanci neví, za co jsou odměněni. To se dozví díky jejich hodnocení. Právě proto se autorka bude zabývat všemi částmi péče o zaměstnance veřejné správy.

Potřebné informace ke zpracování práce autorka dohledala v odborné literatuře a pomocí internetových zdrojů. Jelikož pracuje ve státní instituci, další potřebné informace získala z vlastních zkušeností a z rad zkušenějších vedoucích odborů. Jak úřady fungují, si mohla vyzkoušet z pozice občana i zaměstnance. Navíc v pozici vedoucího pracovníka je krátkou chvílí, sama se stále učí jak vést kolektiv a doufá, že díky této práci si rozšíří obzory.

TEORETICKÁ ČÁST

1. VYSVĚTLENÍ ZÁKLADNÍCH POJMŮ

V první kapitole autorka vysvětlí základní pojmy, které souvisí s bakalářskou prací. Zaměří se na veřejnou správu a její dělení na státní a veřejnou moc. Dále popíše základní pojmy dané zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednicích územních samosprávních celků. Třetí podkapitola bude zahrnovat pojmy jako vzdělávání, motivace, odměňování a hodnocení obecně.

1.1 Veřejná správa

Představuje výkon veřejné moci. Dělí se na moc veřejnou, která je svěřena samosprávným subjektům a moc státní. Stát proto vykonává veřejnou správu prostřednictvím státní správy a veřejných subjektů. Těmi jsou orgány územní samosprávy. Pojem samospráva znamená výkon určitých vymezených úkolů správy státu samostatnými veřejnoprávními subjekty, které stát k těmto úkonům zmocnil. Státní správa a samospráva se od sebe odlišují formami a metodami působení na spravované subjekty. Podstatou územní samosprávy je realizace vlastní samosprávné činnosti. Ta v sobě zahrnuje jedinečnou pravomoc rozhodovat se v samosprávních činnostech. Příkladem toho jsou prodeje pozemků patřící územnímu celku.¹

Ve veřejné správě platí pravidlo: Co není povoleno, je zakázáno. Subjekt veřejné správy může vykonávat pouze to, co mu je výslovně přikázáno a to jen v rámci své příslušnosti a pravomoci. K zákonodárství má vztah výkonný a podzákonný. Dělení moci je relativní, protože nezahrnuje některé instituce, jejichž činnost s dělbou moci souvisí, ale není možné je pod některou z těchto mocí řadit. Příkladem je Česká národní banka, veřejný ochránce práv a Nejvyšší kontrolní úřad. Přesto lze jako zákonodárství označit stanovení obecných právních norem, vládou jako základní polické vedení veřejné správy a soudnictví jako právní hodnocení stavu za použití práva.²

Veřejná správa by se měla řídit několika základními principy. První velmi důležitý princip je správná komunikace s veřejností. V žádném případě se tomu nevyhýbat a snažit se být vstřícný k občanům. Druhým principem je důsledné dodržování práva, předvídatelnosti a spolehlivosti. Každé rozhodnutí by mělo být

¹MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 171. ISBN 978-80-7357-738-4.

²VIDLÁKOVÁ, Olga a Richard POMAHAČ. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 278. ISBN 80-7179-748-0.

podloženo právní jistotou, profesní nezávislostí a nestranností. Za třetí je důležitá transparentnost a otevřenost. To znamená, že úřad by měl umožnit přístup k informacím a zveřejňovat základní informace o jejich činnostech například prostřednictvím úřední desky. Dále je povinen zdůvodňovat svá rozhodnutí a měl by zajistit možnost kontroly. Za čtvrté je důležitá odpovědnost za své činnosti jinému orgánu a veřejnosti. Musí podléhat nejrůznějším formám dohledu. Pátým bodem je účinnost neboli efektivnost. Neustále musí být dodržován poměr mezi použitými zdroji a dosaženými výsledky. To samé platí u řešení problémů a dosahování cílů. Hlavním cílem je vnější efektivnost, což znamená působení veřejné správy směrem do společnosti a nikoli do sebe. Jinými slovy se tomu říká plnění společenské úlohy veřejné správy. Posledním principem je dodržování nestrannosti, rovnosti a ochrany před zneužitím. To znamená, že všechna nařízení a zákony by měly být navrhovány a uplatňovány tak, aby byly obecně platné a neutrální.³

Klasickým etickým dilematem veřejné správy je to, zda má úředník sloužit občanům nebo politikům, nelze-li vyhovět oběma pánům. Dobře vychovaný úředník odpovídá svému nadřízenému, osobě, která může být v politickém postavení, za něž někdy vděčíme spíše shodě náhod nežli svým odborným a lidským kvalitám, okřídlenými slůvky „Yes, Sir, but...“ Je zajisté projevem profesionality úředníka být povznesen nad nedostatky svých politických nadřízených a nedávat najevo své osobní znechucení jinak než osobní odhodlání prosazovat v rámci jedné politické linie více než jedno racionální řešení, a právě tím sloužit svým spoluobčanům.⁴

1.2 Základní pojmy ze zákona č. 312/2002 Sb.

Územním samosprávním celkem se rozumí dle zákona č. 312/2002 Sb. obec a kraj. Dále pak hlavní město Praha, město, statutární město a městské části hlavního města Prahy.

Obecním úřadem se pro účely tohoto zákona rozumějí obecní úřady, městské úřady, magistráty statutárních měst, úřady městského obvodu nebo úřady městské části územního členského statutárního města, magistráty členských statutárních měst, krajské úřady, Magistrát hlavního města Prahy a úřady městských částí hlavního města Prahy.

³VIDLÁKOVÁ, Olga a Richard POMAHAČ. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 144. ISBN 80-7179-748-0.

⁴POMAHAČ, Richard. *Průvodce veřejnou správou*. Praha: ISV, 1999, s. 44. ISBN 80-85866-42-0.

Správnými činnostmi se dá vyjádřit plnění úkolů, které úřad provádí buď v samostatné, nebo přenesené působnosti územního samosprávného celku dle zvláštních právních předpisů.

Úředník je zaměstnanec úřadu neboli územního samosprávného celku, který se podílí na výkonu správních činností. Je zařazen do obecního úřadu, městského úřadu, magistrátu statutárního města či Magistrátu hlavního města Prahy, magistrátu územního členského statutárního města, krajského úřadu, úřadu městského obvodu nebo úřadu městské části územně členského statutárního města, nebo do úřadu městské části hlavního města Prahy.

Vedoucí úředník se dle zákona č. 312/2002 Sb. dá formulovat jako vedoucím zaměstnancem a zároveň úředníkem. U vedoucích úředníků se sjednává pracovní poměr jmenováním. To provádí vedoucí úřadu.

Vedoucím úřadu se rozumí vedoucí úředník, který vykonává funkci tajemníka obecního úřadu, magistrátu statutárního města, úřadu městského obvodu nebo městské části statutárního města. Dále ředitel krajského úřadu, Magistrátu hlavního města Prahy nebo tajemník úřadu městské části hlavního města Prahy. V městských obvodech, obcích či městských částech kde není tajemník, vykonává tuto funkci podle zákona starosta.⁵

1.3 Pojmy vzdělávání, motivace, odměňování a hodnocení

Vzdělávání je proces osvojení znalostí postojů a dovedností. Tento proces si člověk osvojuje formou učení během výuky a získáváním zkušeností. Výsledkem vzdělávacího procesu je vzdělání.⁶ Základem pro každého dospělého člověka by měl být význam celoživotního učení. Je to nezbytný proces, který vede k zaměstnanosti a uplatnění na trhu práce. Jde o proces adaptace na měnící se podmínky techniky, ekonomiky a společnosti. Stává se předpokladem pro trvalý rozvoj osobnosti a zahrnuje neformální vzdělávání, formální vzdělávání a informální vzdělávání. Termín celoživotní učení tedy znamená souhrn všech rozvojových a vzdělávacích aktivit v průběhu celého života, počínaje předškolním vzděláváním. Zvyšování kvalifikace a celoživotní učení je určena velká pozornost, protože vede k většímu uplatnění člověka v zaměstnání. Trh práce je složitý a vyžaduje více nových odborností, schopností a dovedností. S narůstajícími požadavky na pracovní pozice se lidé často těžko

⁵ D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA. *Abeceda personalisty*. Praha: ANAG, 2011, s. 354. ISBN 978-80-7263-869-7.

⁶ *Wikipedia*. [online]. © 4. 9. 2014 [cit. 2014-09-10]. Dostupné z: <http://cz.wikipedia.org/wiki/Vzdělávání>

vyrovnávají. Adaptace se stává neustále složitější a přibývá lidí, kteří se nedokáží přizpůsobovat změnám. Celoživotní vzdělávání zahrnuje profesní a všeobecné vzdělávání. Umožňuje participaci všech jedinců na rozvoj společnosti, ale i aktivní kontrolu ekonomických, politických a sociálních změn. Vzdělání není jen nástroj, ale stalo se neoddelitelnou součástí života jedince ve společnosti. Osvojené schopnosti nestačí získat, ale dále je rozvíjet a umět je použít v praxi. Jak v profesním životě tak v osobním.⁷

Michael Armstrong definuje motivaci takto: Motiv je důvod něco určitého dělat. Člověk se tak dává jistým směrem. Je motivován, pokud očekává, že jeho kroky dosáhnou k danému cíli. Dobře motivovaní zaměstnanci jsou takoví, kteří mají jasné definované cíle a podnikají kroky k dosažení svých snů.⁸ Slovo motivace je odvozeno od latinského výrazu *moveo*. Vyjadřuje hybné síly chování. Jde o proces, který určuje směr, sílu a trvání chování. Většinou se tento pojem spojuje s chováním člověka, které vede k dosažení cílů a probíhá s určitou silou. Motivace v tomto smyslu zahrnuje energii a její zaměření na určitý cíl, selektivní pozornost na určité předměty a udržení zaměřené aktivity, dokud se nezmění výchozí podmínky. Umožňuje pochopit, proč se lidé chovají, tak jak se chovají a snaží se přiblížit určitým cílům. Motivace pracovníků je jednou z nejdůležitějších věcí v organizacích. Motivovaný člověk tvoří dobré jméno celé instituce. Je založena na uspokojení potřeb a osobních rysech jedince. Člověk je formován několika faktory. Za prve biologickými, což je genetický základ. Za druhé sociálními, jako je působení známých, rodiny a spolupracovníků. Za třetí kulturními, které vycházejí z kultury norem, zvyků, národa, hodnot a tradic. Motivace jedince úzce souvisí s motivy a potřebami. Příkladem je vysoká potřeba samostatnosti, výkonu, stejně tak potřeba přátelství a sociálních vztahů, častá potřeba moci něco řídit či odpovídat za něco. Motivace organizuje a integruje celkovou fyzickou a psychickou aktivitu jedince směrem k vytyčeným cílům, které si stanovil.⁹

Hodnocení pracovníků se dá chápat jako jeden z hlavních nástrojů a podnětů zkvalitňování a rozvoje lidských zdrojů. Napomáhá k řízení pracovního výkonu a dále slouží k objektivnímu hodnocení zaměstnanců organizace. Systematické a pravidelné hodnocení výkonu patří k základním pilířům managementu lidských zdrojů. Bez kvalitního hodnocení nemohou fungovat následné úkony jako vzdělávání, rozvoj,

⁷ VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 13. ISBN 978-80-86723-98-3.

⁸ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 109. ISBN 978-80-247-2890-2.

⁹ ŠAFRÁNKOVÁ, Jana a Bedřich DUCHOŇ. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008, s. 265. ISBN 978-80-7400-003-4.

kvalitní rozmisťování pracovníků, odměňování a povyšování. Výstupy z takového systému přinášejí pro vedoucí pracovníky zpětnou vazbu o kvalitě nastaveného systému a zároveň jak ho vnímají podřízení a jak na něj reagují.¹⁰

Odměňování pracovníků je souhrn opatření a nástrojů, které využívají zaměstnavatelé jako kompenzaci pracovního úsilí svých zaměstnanců a k řízení motivace na pracovišti. Do odměňování se dá zahrnout platový či mzdový tarif, smluvní mzdy ke vztahu k pracovnímu trhu a dále vytvoření vnitřní transparentní struktury. Výkonové odměňování se dá použít jako nástroj při vydávání výkonnostních prémie, provize a bonusy mohou zvýšit motivaci k výkonu, podporu a rozvoj dosažení cílů. Pojem odměňování pracovníků by se neměl zaměřovat s hodnocení zaměstnanců. Obě personální činnosti na sebe navazují a stojí vedle sebe. Hrají významnou roli v motivačním systému každé organizace. Jsou součástí personální strategie každé instituce.¹¹

V souvislosti s odměňováním je třeba vysvětlit další pojmy a rozdíly mezi nimi. Jde o plat, mzdu a odměnu z pracovních dohod, což jsou formy odměňování. Plat je závazným způsobem odměňování ve státních institucích. V soukromém sektoru se používá buď forma platu se stejnými podmínkami jako státní instituce, nebo forma mzdy, kde jsou pravidla volnější. Plat zaměstnance neboli úředníka, je dán platovým výměrem, do kterého se započítává délka praxe a dosažený stupeň vzdělání. Po přihlídnutí k těmto faktorům jsou zařazeni do platové třídy XY. Odměna z dohody má pravidla pouze taková, která jsou vymezena v uzavřené smlouvě. Buď mluvíme o dohodě o provedení práce či dohodě o pracovní činnosti.¹²

¹⁰ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 252. ISBN 978-80-7179-893-4.

¹¹ PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 187. ISBN 978-80-247-3960-1.

¹² NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Jaroslav JAKUBKA. *Zákoník práce 2013 v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013, s. 317. ISBN 978-80-247-4629-6

2. VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ A ZÍSKÁVÁNÍ DALŠÍCH DOVEDNOSTÍ

V nynější době se musí úřady veřejné správy, kraje, města a obce přizpůsobovat změnám v legislativě a změnám ve vnímání veřejných služeb. Klienty výkonu veřejné správy jsou občané, kteří očekávají kvalitní a dobré služby. Zvyšování kvality těchto služeb není možné bez schopných a vzdělaných zaměstnanců. Úroveň dovedností, odborných znalostí, komunikačních schopností a jednání úředníků může posoudit následně občan sám. K tomu, aby zaměstnanci veřejné správy byli kvalitními reprezentanty své profese, je nezbytné, aby kladli důraz na etický kodex a naplňovali požadavky na celoživotní vzdělávání.¹³

Prohlubování kvalifikace dle zákona č. 312/2002 Sb. mohou poskytovat právnické nebo fyzické osoby oprávněné k výkonu vzdělávání podle zvláštních předpisů a kterým byla udělena akreditace. Dále příspěvkové organizace, které zřídilo Ministerstvo vnitra. Nakonec územní samosprávní celek, jemuž byla udělena akreditace k těmto výkonům.¹⁴

2.1 Systém vzdělávání úředníků

Zaměstnanec územního samosprávního celku je ze zákona povinen vzdělávat se a to v určité stanovené lhůtě a za určitých podmínek. Systém vzdělávání tak tvoří čtyři základní úrovně. Vstupní vzdělávání, průběžné vzdělávání, zkoušky zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích pracovníků a vedoucích úřadů.¹⁵

Vstupní vzdělávání je určeno pro všechny nově nastupující zaměstnance do pracovního procesu. Není chápáno jen jako uvedení zaměstnance do problematiky veřejné správy, ale hlavně do problematiky pracovní a organizační struktury správního úřadu. Noví pracovníci se naučí znalosti základů veřejné správy, činnosti veřejné správy a územního samosprávního celku a zvláště obecných zásad organizace. Dále se zde dozví o právech a povinnostech etiky úředníka. Toto vzdělání sleduje základní dovednosti k výkonu správních činností, znalosti základů informačních technologií,

¹³MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 171. ISBN 978-80-7357-738-4.

¹⁴D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA. *Abeceda personalisty*. Praha: ANAG, 2011, s. 399. ISBN 978-80-7263-869-7.

¹⁵MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 173. ISBN 978-80-7357-738-4.

organizační a komunikační znalosti a dovednosti vztahující se na pracovní zařazení určitého pracovníka. Úředník zde získá informace o úřadu, legislativě, pracovním místě apod. Jako výstup tohoto vzdělávání je uděleno každému účastníkovi osvědčení o účasti. Rozsah vzdělávacího semináře je pět pracovních dní, které jsou započteny do plnění plánu vzdělávání.¹⁶

Druhým stupněm vzdělávání státních zaměstnanců je průběžné. Je určeno pro všechny úředníky územního samosprávného celku vykonávající státní správu v přenesené působnosti nebo v samosprávné působnosti. Jde o prohlubující, specializační a aktualizací vzdělávání, které je zaměřené na výkon správních činností v územním samosprávném celku. Může se také jednat o jazykové prohlubování znalostí. Průběžné vzdělávání se provádí především formou kurzů či odborných seminářů na dané téma. O účasti pracovníka rozhoduje vedoucí odboru či personalista s přihlédnutím k plánu pracovního vzdělávání určitého úředníka. Zaměstnanec je pak povinen se takového kurzu účastnit. Ponechalo se rozhodnutí na jednotlivých úřadech, jaké formy vzdělávání si zvolí a v jaké intenzitě. Záleží čistě na institucích, kolik mohou uvolnit finančních prostředků na vzdělávání svých zaměstnanců. Mohou si i sami určit prioritní oblasti ve vzdělávání. Záleží na zaměření úředníků, a jaké jsou změny v zákonech jejich agend.¹⁷

Třetím pilířem je prokázání zvláštní odborné způsobilosti. Cílovou skupinou jsou úředníci, kteří vykonávají správní činnosti stanovené prováděcím právním předpisem. Zaměstnanec je povinen prokázat zvláštní odbornou způsobilost do 18 měsíců od nástupu do pracovního poměru nebo ode dne, kdy začal vykonávat agendu, kde jsou tyto zkoušky předpokladem pro výkon nové pozice. Tato povinnost není povinná pro úředníky, kterým byla uznaná rovnocennost vzdělání dle § 33 nebo § 34 zákona o úřednících. Dále se tato povinnost netýká zaměstnance, jemuž od 31. 12. 2007 vzniká nárok na starobní důchod. Pokud o to sám požádá, zkoušky může vykonat. Úřad je povinen přihlásit úředníka ke zkouškám do 6 měsíců od vzniku pracovního poměru nebo do 3 měsíců ode dne, kdy zaměstnanec začal vykonávat správní činnost, pro kterou jsou zkoušky předpokladem. Úkolem úředníka během 18 měsíců je připravit se na ověření zvláštní odborné způsobilosti. Skládá se z obecné části a speciálních právních norem na určitých úsecích výkonu, včetně aplikace v praxi. Zkouška je

¹⁶D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA. *Abeceda personalisty*. Praha: ANAG, 2011, s. 287. ISBN 978-80-7263-869-7.

¹⁷MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012, s. 175. ISBN 978-80-7357-738-4.

v systému vzdělávání úředníků považována za klíčovou, protože bez jejího prokázání nemůže vykonávat danou činnost.

Poslední druh vzdělávání je určen pro vedoucí pracovníky a vedoucí úřadů. Pokud je na základě výběrového řízení či jmenování do funkce vybrán, musí absolvovat vzdělání do dvou let od nástupu do funkce. Účast na tomto vzdělávání se prokazuje osvědčením. Není ukončeno zkouškou. Vzdělávání se skládá ze dvou částí. V první části se vedoucí úředníci seznámí se základy znalostí a dovedností v oblasti vedení úředníků. Druhá část se nazývá zvláštní. Zahrnuje přehled o činnostech prováděcích právním předpisem a těch, které vykonávají podřízení úředníci. Vzdělání obsahuje několik modulů a vedoucí pracovník je vytipován a zařazen k určitému modulu. Pokud toto vzdělávání financuje úřad, musí vedoucí pracovník v jeho funkci setrvat po dobu 3 let. Pokud by rozvázal pracovní poměr dřív, musí náklady uhradit. Splní-li povinnost pouze s částí, doplatí úřadu pouze část nákladů na jeho vzdělávání.¹⁸

2.2 Základy efektivní komunikace úředníka

Úředník je reprezentativní osobou organizace, musí se naučit základy efektivní komunikace s klientem neboli občanem. Pomocí správných komunikačních schopností může úředník předejít konfliktu s klienty. Této podkapitole se klade velký důraz na vstupním školení nových zaměstnanců veřejné správy.

Ke komunikaci dochází všude tak, kde se lidé setkávají. Rozdělujeme proto komunikaci slovní neboli verbální, řeči těla neboli nonverbální a činy, které projevujeme svým chováním a jednáním. I odmítnutí hovořit s jiným člověkem je formou určité komunikace. Vždy se jedná o obousměrný proces, jinými slovy obousměrné sdělení.

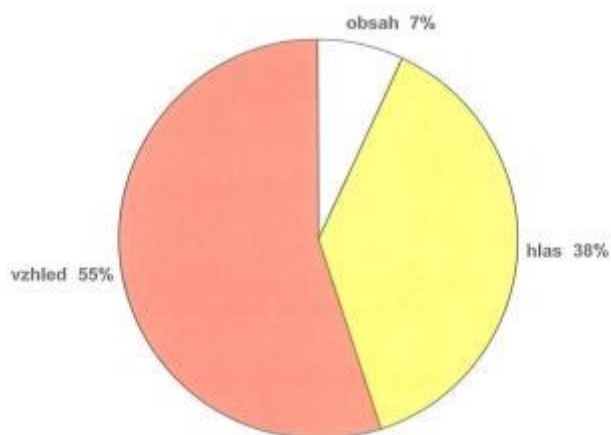
Dojem o lidech tedy i úřednících si občan vytváří během prvních čtyř minut setkání. Během této doby si člověk všímá především mimoslovního projevu, který si mnohdy člověk ani neuvědomuje. Jde o výraz v obličeji, gesta, pohyby očí, postoj celého těla, polohy rukou a nohou.¹⁹

Z níže uvedeného grafu vyplývá, že při ústním sdělení lidi zaujme nejprve řeč těla z 55 % a to především vzhled a mimika. Z 38 % hlas a ze 7 % obsah vlastního sdělení. Pokud by šlo o telefonickou komunikaci, vzhled je nahrazen hlasem a to z 93 % hlas a ze 7 % obsah vlastního sdělení.

¹⁸D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA. *Abeceda personalisty*. Praha: ANAG, 2011, s. 288. ISBN 978-80-7263-869-7.

¹⁹Interní dokument Magistrátu hlavního města Prahy

Graf 1: První dojem při osobním setkání



Zdroj²⁰

Významným prvkem komunikace úředníka jsou svrchní tóny řeči neboli paralingvistika. V následujících bodech autorka popíše důležité části projevu:

1. Hlasitost řeči. Tichý proslov je projevem stydlivosti a nesmělosti. Naopak příliš hlasitá řeč je projevem sebevědomí, vitality, ale také špatného ovládnutí. Příkladem je stres. Radou pro kompromis je zvolení něčeho mezi tím.

2. Výška tónu hlasu. Je vědecky prokázáno, že důvěryhodněji působí hlubší hlas než vyšší. Při nervozitě či rozčilení automaticky stoupá výška hlasu. Proto je dobré si to uvědomit dřív, než se do takové situace řečník dostane.

3. Rychlost řeči. Pokud úředník mluví rychle, má občan problém pochopit pravou podstatu věci. Zpravidla přeslechne důležitou část rozhovoru. Existuje zde riziko, že nedojde k předání všech důležitých informací. Mimo to rychle mluvící člověk vypadá rozrušeně, což nepůsobí dostatečně přesvědčivě a věrohodně na okolí. Navíc se občan může domnívat, že na něj úředník nemá nebo nechce mít čas. Důležité části rozhovoru je proto dobré říkat naopak pomaleji a zřetelněji. Pomalejší mluvení a hlubší hlas úředníkovi pomůže ovládnout emoce. Pokud dojde k napjaté situaci, je dobré mluvit důrazněji a pomaleji.

4. Plynulost řeči. Pokud řečník mluví bez dlouhých pomlček, působí přesvědčivě.

5. Objem řeči.

6. Chyby v řeči. Nejčastějšími chybami jsou nedokončené věty, opomenutí důležitých informací. Tyto nedostatky jsou velmi zřetelné a zásadní. Ukazují na vnitřní stav hovořící osoby neboli úředníka. Při komunikaci mezi dvěma lidmi si člověk všimne

²⁰Interní dokument Magistrátu hlavního města Prahy

chyb toho druhého nikoli svých chyb. Nejvíce chyb v řeči se dopouštějí takoví lidé, kteří jsou plni pochyb. Nejčastější akustické chyby jsou nedokončené věty v hovoru, opravy již vyslovených vět, opakování, zakoktávání nebo přeřeknutí. Ukazatelem vnitřní tísně je opakování určitých slov, jako je: „tedy, tedy“, „domníváme se, že“, „jaksi, jaksi“ a jiné.

Zásady dobré komunikace by si měl každý úředník vštípit do paměti. Hlavní je vyhnout se povýšenému tónu. Důležité je používat pozitivní slova, protože pozitivní formulace si občané zapamatují lépe. Neměli by zapomínat na důležitost řeči těla. Informace se musí předávat s jistou důstojností a správným přednesem, aby neztratily hodnotu.²¹

Základy komunikace zaměstnance úřadu je důležitá nejen pro reprezentaci celého úřadu, ale také pro zvládnutí stresových situací, kterých je v tomto povolání velké množství. Každý úředník by měl ovládat pravidla jednání s agresivním občanem:

1. Zachovat klid. Úředník by si měl uvědomit, že občan není rozzloben na něj osobně. V nynější době jsou lidé rozčílení jen z toho, že mají do těchto institucí vůbec docházet. Proto je důležité nadechnout se a uvolnit se. Měl by se vcítit do situace občana. Měl by jednat přirozeně, jako by šlo o běžný hovor.

2. Vystupovat sebejistě. Hlavní pravidlo je nenechat se ovládnout útočníkem. Neměl by dovolit občanovi vnutit mu příkazy.

3. I když je občan neprávem hrubý, prokazovat respekt. Úředník by měl s takovým člověkem jednat jako s každým jiným. Měl by se povznést nad takovým chováním. Čím víc bude zaměstnanec hrubější, tím víc se tak bude chovat i občan.

4. Mluvit za každých okolností slušně. Hlubší hlas a zpomalení mluvy pomůže zklidnit emoce. Je dobré pokusit se navázat dialog a klient pochopí, že mu může pomoci.

5. Snaha o porozumění důvodu rozčílení a nespokojenosti. Pokud úředník ukáže, že chápe důvod klientovo znepokojení, získá jeho důvěru a snáze se s ním komunikuje. Důležité je pochopit a vcítit se do role občana.

6. Projev snahy o pomoc. Základem je snaha o nalezení přijatelného řešení problému. Důležité je projevení dobré vůle. Každý problém se dá vyřešit.²²

Komunikace s veřejností má jednu zásadní špatnou vlastnost a to nenávratnost. Jakmile jednou úředník vysloví skutečnost, nelze jí vrátit. Může se pokusit zeslabit účinek vyslovené skutečnosti, ale ve většině případů se nesprávnost znásobí. Sdělení nikdy nevezme zpět, i když se pokusí popřít nebo zredukovat dopady vyslovené

²¹Interní dokument Magistrátu hlavního města Prahy

²²HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 39. ISBN 978-80-247-3779-9.

skutečnosti. Na nevratnost sdělení si zaměstnanci veřejné správy musí dávat pozor především v konfliktních situacích.²³

2.3 Vzdělávací instituce a vzdělávací programy pro úředníky

Veškeré vzdělávací instituce a jejich nabízené programy musí být dle zákona 312/2002 Sb. akreditovány. Ministerstvo akredituje instituce nebo vzdělávací programy na základě žádosti fyzických nebo právnických osob za podmínek stanovených zákonem. Doba udělení akreditace je stanovena na dobu 3 let. Před uplynutím lhůty může vzdělávací instituce zažádat o znovuoobnovení. Jednou z nevýhod je nepřevoditelnost akreditačních programů a nedá se převést ani právní nástupce. Pokud ministerstvo při kontrole zjistí nějaké nedostatky při uskutečňování vzdělávacího programu, vyzve zařízení, aby zjednálo nápravu. Pokud tak neučiní, akreditace je vzdělávací instituci odejmuta. Pokud k takové situaci dojde, je povinností vzdělávacího zařízení zajistit úředníkům možnost pokračovat v účasti na stejném či obdobném semináři v téže nebo jiné vzdělávací instituce. Pro splnění této povinnosti ministerstvo určí přiměřenou lhůtu.²⁴

Akreditační komise je zřízena ministerstvem jako poradní orgán pro udělování akreditací podle § 29 až 31. Je složena z odborníků dané oblasti a ze zástupců krajů a obcí. Členy jmenuje a zároveň odvolává ministerstvo. Jejím úkolem je posoudit, zda byly splněny všechny podmínky pro udělení akreditace a následně zpracuje stanovisko k žádosti.²⁵

K akreditaci vzdělávacího zařízení je potřeba podat žádost, která musí obsahovat alespoň jeden vzdělávací program. Obsahem žádosti je jméno, příjmení, místo podnikání a identifikační číslo organizace či osoby. Dále se musí přiložit oprávnění ke vzdělávací činnosti dle zvláštního právního předpisu, přehled dosavadních činností v oblasti vzdělávání, popsany nabízený vzdělávací program a přehled o personálním, materiálním a technickém vybavení žadatele o akreditaci. Pokud jsou všechny podmínky splněny, akreditační komise udělí akreditaci. Pokud nejsou splněny, vyzve žadatele k doložení chybějících částí.²⁶

²³A. DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 52. ISBN 978-80-247-2018-0.

²⁴D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA. *Abeceda personalisty*. Praha: ANAG, 2011, s. 400. ISBN 978-80-7263-869-7.

²⁵PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 23. ISBN 978-80-247-3960-1.

²⁶Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů (zákon o úřednících).

3. MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Motivace je podle autorky stejná jak pro pracovníky veřejné správy, tak pro soukromý sektor. Proto k této kapitole přistoupila obecným přístupem. Jde o nejdůležitější část náplně práce každého manažera i vedoucího úředníka a neexistují žádná specifická pravidla pro veřejnou správu oproti soukromému sektoru.

3.1 Přístupy k motivaci v práci

Motivace ekonomickými potřebami vyznával například F. W. Taylor. Pracovníci by měli být odměňováni za co nejlepší výkony a nejefektivnější práci těmi nejvyššími platy. Výkon by měl být omezen pouze fyzickou únavou. Mluví se zde o racionálně-ekonomickém přístupu. Pro Taylora byl tento druh motivace jednoduchou záležitostí. Dělníci od zaměstnavatele žádali především vysoké mzdy.²⁷

Druhý přístup je sociální. V jeho základě stojí potřeba sociálních kontaktů, osobního konstituování v sociálním prostředí a výběrové identifikování se s druhými lidmi. Dále je pro tento přístup důležité osvojování si životních rolí. Vliv školy, rodiny i širšího okolí se stává zdrojem, který ovlivňuje motivační profil osobnosti a limituje ho. Především referenční sociální skupiny mají tendenci ke sladování motivačního profilu celé skupiny. Ovlivňuje pak zpětně jednotlivce. Míra vlivu a trvalost závisí na osobnostním vyzrání jedince, otevřenosti vlivům, i jeho postavení v referenční skupině.²⁸

Dalším přístupem je sebeaktualizace. *U těchto autorů se projevuje spíše psychologické pojetí motivace. Pozornost je zaměřena na obsah a význam úkolu a na snahu o vnitřní uspokojení z práce. Největší zájem je zde o přizpůsobení se každého jednotlivce pracovní situaci.*²⁹

Poslední je komplexně osobní přístup. Ten akceptuje přístup manažera k plnění úkolů i samotného pracovníka. Poukazuje rovněž na to, že různí lidé reagují na určité podněty rozdílně. Od osmdesátých let je vyzdvihována silná vedoucí osobnost, která je schopná spolupracovníky motivovat, nadchnout je a přesvědčit.³⁰

²⁷ CEJTHAMT, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 143. ISBN 978-80-247-3348-7.

²⁸ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 154. ISBN 978-80-7179-893-4.

²⁹ CEJTHAMT, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 143. ISBN 978-80-247-3348-7.

³⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Východiska a vývoj*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 48. ISBN 978-80-247-3269-5.

3.2 Teorie spojené se zkoumáním motivace

Motivovat lidi k lepším výkonům není jednoduchá záležitost. Je důležité si uvědomit, že na každého člověka působí jiný motivační přístup a tím se i řídit. Je milné domnívat se, že jeden přístup bude zcela vyhovovat každému člověku. Mezi nejnámější teorie patří Maslowova teorie hierarchie potřeb, Herzbergova teorie dvou faktorů, Alderferova teorie tří kategorií potřeb nebo McClellandova teorie potřeby dosáhnout úspěchu.³¹

Maslowova hierarchie potřeb se stala nejslavnější kvalifikační potřeb. Maslow je rozdělil do pěti kategorií, které jsou společné pro všechny lidi. Začíná na fyziologických potřebách, jistotě a bezpečí, následují sociální potřeby, uznání a končí seberealizací, která je nejvyšším stupněm. Mezi fyziologické řadíme potřebu jídla, pití, kyslíku a sexu. Jistota a bezpečí zahrnuje veškerou ochranu proti nedostatku uspokojení fyziologických potřeb a ochrany proti nebezpečí. Sociální potřebou se rozumí přátelství, láska a akceptace určitou skupinou. Uznáním se rozumí být respektován ostatními lidmi a sebeúcta. Tyto potřeby se dají dále řadit do dvou úrovní. Za první je to touha po úspěchu, nezávislosti, svobodě, sebedůvěře a přiměřenosti. Za druhé je to uznání a respekt od ostatních, která se projevuje formou pozornosti a uznání. Nejvyšší bodem pyramidy je seberealizace. Rozvíjí se tak schopnosti a dovednosti. Pouze potřeba seberealizace nemůže být nikdy uskutečněna. Nižší potřeby stále existují, i když jsou dočasně v pozadí a časem se k nim člověk vrátí.³²

Obrázek 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb



Zdroj³³

³¹ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 28. ISBN 978-80-247-2497-3.

³² ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 223. ISBN 978-80-247-1407-3.

³³ TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004, s. 62. ISBN 978-80-247-0882-9

Herzbergova teorie dělí faktory motivace na dvě skupiny. V procesu motivace s rozdílným postavením a funkcí. Za prvé jsou to faktory hygieny. Zahrnuje se do nich personální řízení, interpersonální vztahy, peníze (mzda), řízení organizace a politika, jistota pracovního místa a fyzikální pracovní podmínky. Jejich negativní stav vede k nespokojenosti zaměstnanců v pracovním procesu. Jsou-li v dobrém stavu, nevyvolávají pracovní nespokojenost. Nemají však přímo vliv na aktivitu pracovníků. Jejich nedostatky vedou k nespokojenosti, a však mohou být kompenzovány jinými faktory, jako jsou dobré vztahy na pracovišti či ochotné vedení. Působení a vztah faktorů hygieny je především ovlivněno vedením (organizačním klimatem). Za druhé to jsou faktory vnitřních pracovních potřeb. Mezi ně řadíme funkční vzestup, obsah práce, uznání, odpovědnost za vykonanou práci a dosažení úspěchů na základě ocenění výkonu. Jsou-li motivátory pozitivní, podněcují zaměstnance k aktivitám a stávají se nejdůležitější složkou motivace k práci.³⁴

Clayton P. Alderfer se představil s teorií tří motivačních faktorů. Do určité míry navazuje na Maslowa, ale přizpůsobuje ji novým poznatkům z výzkumů lidského chování. Zredukoval jeho pěti úrovnovou pyramidu na tři základní skupiny. První skupina tvoří potřeby existenční. Ta zahrnuje první dvě úrovně Maslowovy pyramidy. To je potřeba bezpečí, materiální a fyziologické potřeby člověka. Druhá skupina zahrnuje vztahové potřeby. To je třetí úroveň Maslowovy hierarchie. Především jde o vztahy k lidem. Poslední úroveň je růstová. Zahrnuje čtvrtou a pátou úroveň pyramidy a to potřeby ocenění, seberealizace a pocit přijetí. Alderfer neuznává pětiúrovňovou pyramidu. Dle jeho názoru při neuspokojení existenčních potřeb může člověk toužit i po ostatních potřebách. Příkladem jsou růstové potřeby.³⁵

Čtvrtá teorie pochází od McClellanda. Jde o teorii potřeby dosažení úspěchu. Zkoumal vztahy mezi pocitem hladu a mírou, jak byly ovlivněny myšlenkové pochody představou jídla. Identifikoval tak čtyři motivy a to úspěchu, moci, sdružování a vyvarování se. Intenzita motivů se liší individuálně. Manažeři mají vyšší motivaci k úspěchu než ke sdružování s ostatními pracovníky. Motiv úspěchu je tak nejdůležitějším faktorem k úspěchu země a ekonomickému růstu.³⁶ Souhrnně řečeno

³⁴ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2012, s. 231. ISBN 978-80-7179-893-4.

³⁵ PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 159. ISBN 978-80-247-3871-0.

³⁶ CEJTHAMT, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005, s. 147. ISBN 978-80-247-3348-7.

lidé mají potřebu moci, někam patřit a něčeho dosáhnout. Liší se pouze tím, jak mají nastavený žebříček vnitřních potřeb.³⁷

Existuje i mnoho dalších teorií motivace, avšak nebyla doposud vytvořena ucelená teorie pracovního jednání.³⁸ *Teorie nám různým způsobem pomáhají uvědomovat si složitost procesu motivace a marnost víry, že existuje nějaká snadná nebo rychlá odpověď na to, jak někoho motivovat.*³⁹

Tabulka 1: Přehled teorií motivace

Zaměření teorie	Název teorie	Autor teorie
1. Instrumentalita	Teorie instrumentality	Taylor (1911)
2. Potřeby (obsah motivace)	Hierarchie lidských potřeb	Maslow (1954)
	Teorie ERG	Alderfer (1972)
	Teorie manažerských potřeb	McClelland (1961)
	Dvoufaktorová teorie	Herzberg (1957)
3. Proces očekávání	Expektační teorie	Vroom (1964)
Proces dosahování cílů	Teorie cíle	Latham, Locke (1979)
Proces pocitu spravedlnosti	Teorie spravedlnosti (ekvity)	Adams (1965)

Zdroj⁴⁰

3.3 Úloha vedoucího pracovníka při motivování zaměstnanců

Veškerá literatura zkoumající vedení se zabývá otázkami motivace. Na druhou stranu neexistuje žádné jiné téma, které by vedlo k tak kontroverzním diskuzím. Kdo zodpovídá za motivaci pracovníků? Je to vedoucí pracovník? Je to firma? Je to zaměstnanec sám? Nebo je to souhra všech faktorů? U všech otázek je nesporné, že na motivování pracovníků má velký vliv výkon a chování vedoucího. Navíc může přispět k tomu, aby své kolegy nedemotivoval.

³⁷ ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 11. ISBN 978-80-247-3223-7.

³⁸ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 27. ISBN 978-80-247-2497-3.

³⁹ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999, s. 963. ISBN 8071696145.

⁴⁰ KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing a.s., 2010, s. 27. ISBN 978-80-247-2497-3

Mnoho institucí posuzuje své vedoucí pracovníky podle toho, do jaké míry jsou schopni motivovat své podřízené. Tato hodnocení se dají realizovat formou každoročního hodnotícího pohovoru mezi vedoucím pracovníkem a jeho nadřízeným.⁴¹

Pozitivní motivace by měla být vedoucím uplatňována přednostně. Je založena na vědomém či podvědomém vytvoření kladné zkušenosti. Dřívější odměna by měla podněcovat k opakování takového chování. Negativní motivace vede k neuvědomovanému či uvědomovanému varování před takovým chováním, které dříve bylo podnětem k trestu. Vedoucí musí být důsledný k chování podřízeného. Jeho reakce by měly být předvídatelné a zřejmé pro zaměstnance. To znamená na stejnou situaci stejně reagovat. Je nepřipustné, aby za stejnou věc byla zaměstnanci jednou udělena odměna, podruhé bez povšimnutí a potřetí dokonce trest.⁴²

Motivování úzce souvisí s přesvědčováním. Jde o dominantní komunikační prvek, který využívá vedoucí, protože podřízení se sami motivovat většinou neumí. Tím pádem musí nejenom namotivovat sebe, ale i jednotlivce a celý pracovní tým. Pokud tento úkol podcení nebo neplní, podřízení nedělají to, co je prospěšné pro celou organizaci. Základním motivačním stimulem je možná míra informování spolupracovníků o tom co mají dělat, jak to mají dělat a jak jsou na nich závislí i jiní kolegové.⁴³

Vedoucí pracovník by si měl především uvědomit, s jakým motivačním typem jedná a podle toho uzpůsobit i své jednání. Vyjednávací styly se rozpoznávají dle kritéria, jímž vyjednávači měří svůj úspěch. Pokud vedoucí chce vyhrát nad zaměstnancem, mluvíme o kompetitivním vyjednávání. Pokud jde o oboustrannou spokojenost, mluvíme o kooperativním vyjednávání. Zda jde o objektivní spravedlnost výsledku, ocitáme se v principiálním vyjednávání. Posledním kritériem může být i úspěch v nedohodě. Pak mluvíme o virtuálním vyjednávacím stylu.⁴⁴

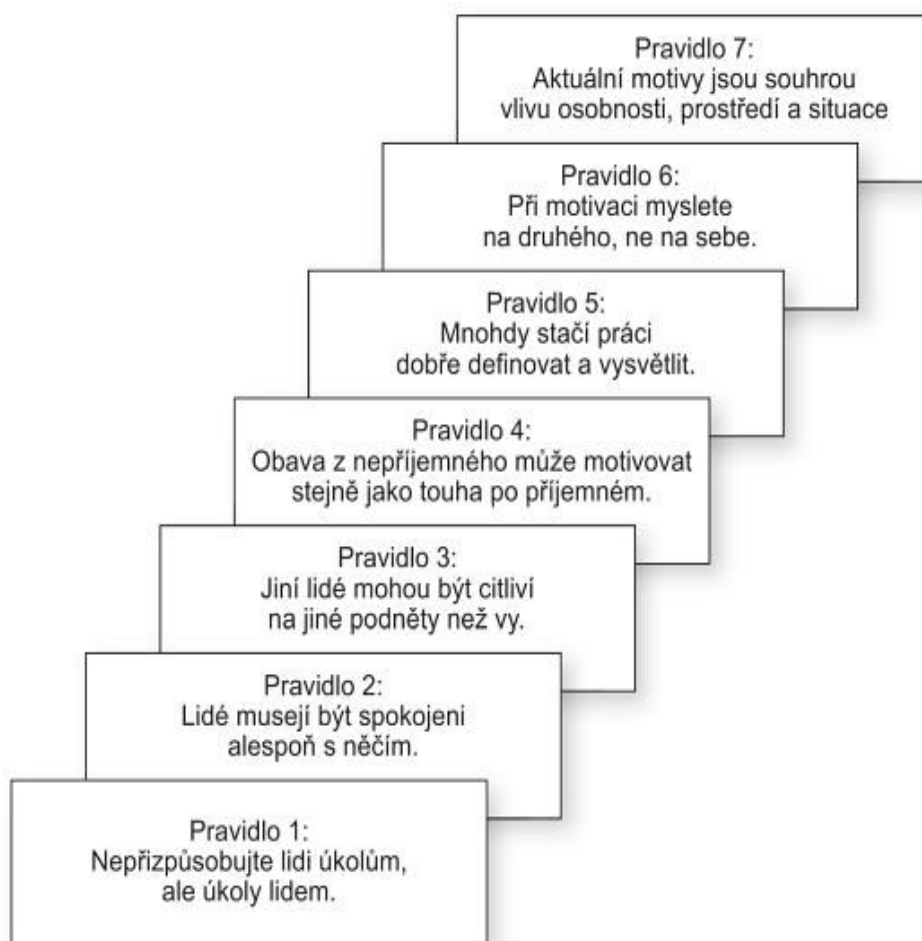
⁴¹FAERBER a Christian STÖWE. *Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 102. ISBN 978-80-247-2009-8.

⁴²BLAŽEK, Ladislav. *Management- Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011, s. 168. ISBN 978-80-247-3275-6.

⁴³VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 280. ISBN 978-80-247-2614-4.

⁴⁴PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 58. ISBN 978-80-247-3447-7.

Obrázek 2: Základní zásady motivace



Zdroj⁴⁵

Každý z výše uvedených motivačních pravidel je důležité pro vedoucího pracovníka v každé organizaci. Samotný nadřízený by si měl vštípit tato pravidla a dále distribuovat mezi své zaměstnance a vytvořit jim tak příjemné prostředí pro výkon jejich povolání.⁴⁶

⁴⁵ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 26. ISBN 978-80-247-3447-7.

⁴⁶ PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 26. ISBN 978-80-247-3447-7.

4. HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ

4.1 Význam hodnocení zaměstnanců

Mezi hlavní úkoly vedoucího patří dosažení co nejlepších výkonů s co možná nejmenším počtem zaměstnanců. Ve státním sektoru si vedoucí nemohou vybírat tým lidí, ale jsou jim předem určeni. Přebírá totiž pozici za jiného vedoucího s předem danými lidmi. Jeho úkolem je odhalit potenciál lidí a dále jej rozvíjet dle potřeb. Systematické hodnocení je pro to základem.⁴⁷

Hodnocení bývá zaměřeno na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit stejnou měrou na všechny, neboť by mohlo dojít k rozmělnění nasazení. Vytratilo by se zaměření na cíl. V oblasti personální strategie mohou být preferovány různé cíle, stejně tak i podle skupin pracovníků. Mezi nejdůležitější cíle hodnocení patří identifikace potenciálu zaměstnance, pomoc při rozhodování v oblasti odměňování pracovníků, kontrola výkonu v minulosti vzhledem k normám, identifikace potřeb v pracovním rozvoji, zlepšení výkonnosti v budoucnosti nebo k poskytování příležitosti při projednávání ambicí pracovníka.⁴⁸

Hodnocení výkonu je jednou ze základních činností, které vykonávají vedoucí pracovníci. I přes to se mnozí z nich hodnocení vyhýbají. Buď je provádějí pouze formálně, nebo je neustále odkládají na později a následně se k nim již nedostanou. Proto je potřeba nastavit určitý hodnotící systém či hodnotící pohovor.⁴⁹

Ve státních institucích se často setkáváme s anonymní odpovědností za hodnotící činnost zaměstnanců. Zapomíná se přitom na jednu základní věc. Dobré jméno a efektivní působení vytváří kvalita práce. Při objektivním hodnocení státních institucí a veřejné správy nelze neuvádět odpovědnost pracovníka, pokud je za určité rozhodnutí, výnos či nedostatečnost své práce zodpovědný. Jednotliví úředníci vytvářejí dobré jméno a kulturu celé organizace jako celku. Proto zodpovědnou činností všech vedoucích pracovníků je sledování a hodnocení svých podřízených. Právě oni jsou tímto pověřeni a měli by dbát jak na svůj odbor jako celek tak na jednotlivé pracovníky.⁵⁰

⁴⁷ FAERBER. *Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007, s. 100. ISBN 978-80-247-2009-8.

⁴⁸ HORNÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 18. ISBN 978-80-247-1458-5.

⁴⁹ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 16. ISBN 978-80-247-2313-6.

⁵⁰ DYTŘT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, s. 17. ISBN 80-247-1589-9.

4.2 Typy hodnocení

Hodnocení se může dělit dle různých kritérií a dle hodnotitelů. V následující kapitole autorka popíše několik typů, jak se dá hodnocení rozdělovat.

Jedno z typů hodnocení je vedoucím pracovníkem, který posuzuje své podřízené. Může to provádět formou neformálního hodnocení, které bývá nejběžnější ve všech institucích. Jde o každodenní komunikaci vedoucího pracovníka s podřízenými. Ten reaguje na úroveň vykonané práce, kterou jeho pracovník odvádí. Často si ani jeden z nich neuvědomuje, že už pouhý rozhovor je hodnocením. Nejčastějšími chybami, kterých se vedoucí dopouštějí, je nesdělení zpětných reakcí na kvalitu práce zaměstnanců a vyjadřují se pouze k nedostatkům, ale zapominají pochválit dobře vykonanou práci. V této kategorii hodnocení se mohou objevit i nepříjemné pohovory jako odraz na aktuální nevhodnou reakci ke klientovi či nedodržení kázně.

Dalším typem hodnocení je finanční. To by mělo odrážet, jak si organizace váží práce svého zaměstnance. Kromě základního platu to jsou dále odměny, které jsou přiděleny podle zásluh. Motivační účinek se může ztrácet, pokud vedoucí pracovník nevysvětlí důvod přidělené odměny. Další chybou je vyhýbání se rozlišování mezi špatnými a dobrými pracovníky. To samozřejmě vede opět k demotivačním účinkům.⁵¹

Nejpoužívanějším typem hodnocení je nyní u většiny státních i soukromých organizací systematické hodnocení. Účelem je motivace a usměrnění rozvoje zaměstnanců. Provádí se ve čtvrtletních, pololetních či celoročních intervalech. Skládá se z několika etap. Sledování hodnotícího pracovníka, přípravy na hodnotící pohovor, následný hodnotící pohovor a nakonec sledování hodnotícího v dalším období.⁵²

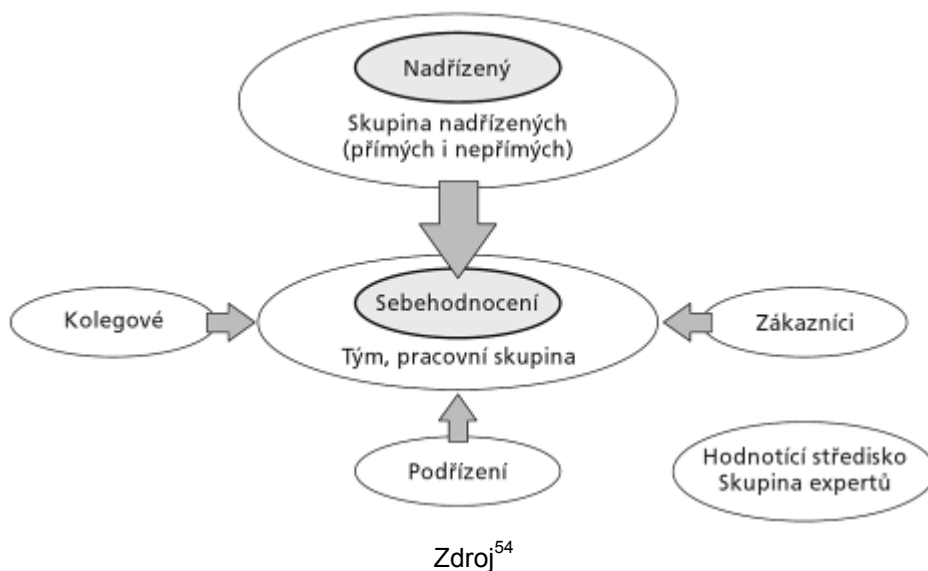
Posledním typem, který autorka představí je hodnocení dle zdrojů. Těmito zdroji jsou jedinci, kteří mají přehled o práci a faktorech ovlivňující výkon hodnotící osoby. Příkladem toho jsou zaměstnanci, kteří přicházejí do kontaktu s klienty. Ti by měli být hodnoceni právě buď spokojenými či nespokojenými klienty. Nejčastějším hodnotitelem, se však stává přímý nadřízený pracovníka. Je to součást jeho náplně práce. Často se tento typ hodnocení kombinuje se sebehodnocením. Méně se pak používá hodnocení spolupracovníkem či podřízeným. Ale v jiných zemích to rozhodně výjimkou nebývá. V České republice organizace využívají hodnocení klienty z 11%, hodnocení od

⁵¹ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009, s. 60. ISBN 978-80-247-2313-6.

⁵² WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 74. ISBN 978-80-247-2361-7.

spolupracovníků z 5% a nejméně s pomocí podřízených 1%. Obvyklá je metoda kombinovaná z více faktorů, ale stále poslední slovo má bezprostřední nadřízený.⁵³

Graf 2: Typy hodnocení dle zdroje



4.3 Proces hodnocení pracovníka

Při hodnocení pracovníka je nejdůležitější první cyklus, který do značné míry rozhoduje o úspěchu určené metody. Proto se vyplatí důkladně připravit tento proces.

1. Informování všech zaměstnanců. Je důležité seznámit všechny zaměstnance s novým systémem hodnocení, které je čeká. Je potřeba vysvětlit jim, proč se zavedl a jaké má cíle. Systém by měl představit vedoucí pracovník nejlépe za použití informačních médií.

2. Příprava hodnotitelů. To jsou lidé, kteří budou hodnotit zaměstnance organizace. Proto je potřeba, aby byli jako první seznámeni do detailů s cíli a metodami hodnocení zaměstnanců. Dále se stanoví organizační postupy, termíny hodnocení, se seznamem hodnotitelských dokumentů, vymezením kritérií hodnocení. Doporučuje se pro hodnotitele uspořádat metodické instruktáže a tréninky při hodnotících pohovorech.

3. Příprava hodnotícího pohovoru. Základem je sehnat si a vytřídit informace o hodnoceném pracovníkovi za dané období. Poté se vytvoří osnova, hlavní body a

⁵³ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 75. ISBN 978-80-247-2361-7.

⁵⁴ WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 75. ISBN 978-80-247-2361-7.

problémy, které jsou třeba projednat s hodnoceným. Důležité je také připravit klidné nerušené prostředí, kde k pohovoru dojde.

4. Hodnotící pohovor. Je to nejdůležitější částí hodnocení pracovníků. Proto autorka tuto fázi popíše v samostatné podkapitole.

5. Práce s hodnotícími dokumenty a uchování výsledků hodnocení. Veškeré záznamy z hodnocení a výstupy jsou sepsány a pracovníkem podepsány, že byl s výsledky seznámen. Tento list se poté vkládá do osobní složky zaměstnance. Údaje by měly být přístupné pouze vedoucímu pracovníkovi či zaměstnanci personálnímu oddělení. V žádném případě by se neměly dostat do jiných rukou. Záznamy by měly být použity pouze k personálním účelům. Jinak se souhlasem samotného zaměstnance. V současné době se stále více dbá na ochranu osobních údajů jako reakce na rozvoj komunikačních a informačních technologií a jejich možné zneužívání.

6. Vyhodnocování a využívání výsledků, nesouhlas hodnocené osoby se závěrem. Nadřízení hodnotitelů spolu s nimi vyhodnotí výsledky a navrhnou opatření umožňující realizaci závěrů. Dále sestaví celkové výsledky hodnocení, způsob formulace závěrů. Pokud jde o první metodu, mohou být navrženy změny v systému. Pokud jde o větší organizaci, je třeba zajistit srovnatelnost výsledků u jednotlivých hodnotitelů. Pokud dojde k rozporu mezi hodnoceným a hodnotitelem, je nutno projednat závěr hodnocení. Hodnocená osoba musí mít připraveny pádné argumenty, které dále projednají.⁵⁵

4.4 Hodnotící pohovor

Pohovor je nejdůležitější částí hodnocení. Proto by se na něj měli hodnotící zaměstnanci i hodnotitelé připravit. V první fázi se oba účastní školení. Jeho cílem je uvědomit si smysl hodnocení, naučit se potřebným dovednostem. Jak sdělovat a přijímat kritiku, správně definovat cíle, asertivně vznést žádost atd. Dalším bodem školení je seznámení se strukturou hodnocení. Pro hodnotitele je více zaměřeno na nácvik potřebných dovedností, které jsou potřeba při hodnotícím pohovoru. Tím se myslí naslouchání, kladení správných otázek, poskytování zpětné vazby, řešení konfliktů a stanovení cílů. Ze strany hodnoceného se na školení učí efektivní komunikaci a poskytování informací k čemu pohovor slouží. V době přípravy se obě strany dohodnou na termínu a místě konání hodnocení. Hodnotitel seznámí

⁵⁵ DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007, s. 260. ISBN 978-80-7179-893-4.

zaměstnance s délkou trvání pohovoru a strukturou. Předá hodnocené osobě materiály jako formuláře, směrnice a další potřebné dokumenty, které mu pomohou k přípravě.⁵⁶

Samotný hodnotící pohovor by se neměl brát pouze jako ztráta času a formální záležitost, ale jako užitečný nástroj pro následné odměňování a rozvoji zaměstnanců, sladění týmové práce a komunikační prvek. Účast na mluvení by měla být 60 : 40 % ve prospěch hodnocené osoby. Ke každému tématu by měl říct nejdříve názor a navrhnout řešení situace. Poté by hodnotitel měl projevit souhlas či nesouhlas. Kladené otázky by měly být pokládány postupně jedna po druhé a na každou nejdřív odpověď než se začne probírat nové téma. Hodnotitel by neměl podléhat předem předsudkům a měl by reagovat nestranně. Otázky by měly převažovat otevřené. To znamená, na které se dá odpovědět rozvinutou větou. Pohovor vede hodnotitel a neměl by se nechat zmanipulovat. Při pohovoru vedoucí hodnocení svého zaměstnance povzbuzuje a měl by být trpělivý. Pokud dojde k řešení konfliktu na pracovišti, měl by dát hodnocenému prostor pro navržení řešení a pokud si nebude vědět rady, vedoucí navrhne řešení situace. Kritika by měla být brána jako způsob společného uvažování nad problémovou situací. Měla by být doprovázená následnou pochvalou za jinou dobře vykonanou práci. Manažer by měl podporovat potřeby svých zaměstnanců zaměřené na sebevzdělávání, na rozvoj dovedností a připravovat je na náročnější úkoly. Pohovor má být diskuzí nad společnou kvalitnější a efektivnější prací.⁵⁷

Důležité je samozřejmě i uvažování samotného zaměstnance. Měl by si ujasnit, co se mu podařilo a co nepovedlo. Měl by mít připravené sepsané podklady k jeho největším úspěchům v daném hodnotícím období. Na druhou stranu by měl vědět, jaké úkoly se mu povedly méně a mít připravené argumenty proč se mu nezdařily. Pokud mu bude vytknut jeho výkon či jiné nedostatky, měl by umět argumentovat, kdo za tím stojí a měl by navrhnout doporučení, jak by mu mohla organizace pomoci. Pokud se přijde na nějaké problémy, neměl by se bát poprosit o pomoc. Dále by měl mít ujasněno, jaké motivační nástroje by mu pomohly ke zlepšení jeho výkonu. Pokud bude tázán, měl by říct, jak vidí své další uplatnění v organizaci a jak by se chtěl dále rozvíjet.⁵⁸

⁵⁶PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkon*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 77. ISBN 978-80-247-2042-5.

⁵⁷MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 215. ISBN 978-80-247-2339-6.

⁵⁸KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 153. ISBN 978-80-247-2497-3.

Pro dodržení určitého harmonogramu pohovoru se dá použít formulář. Slouží k tomu, aby hodnotitel nezapomněl na žádný z důležitých bodů. Kromě toho se zde dají zaznamenávat důležité poznatky ke všem bodům pohovoru. Poznatky mohou následně sloužit jako základ pro odměňování pracovníků. Hlavní výhodou je nastavení stejných kritérií pro všechny zaměstnance.⁵⁹ Takovýto formulář je blíže specifikován v příloze A této práce.

⁵⁹ LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 77. ISBN 978-80-247-2445-4.

5. ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ

V první řadě je potřeba vymezit si rozdíl mezi platem a mzdou. U státních zaměstnanců se setkáváme s pojmem plat, zatím co u soukromého sektoru se setkáváme s pojmem mzda. Třetí formou odměn se váží pouze k titulu dohod a to dohoda o provedení práce a dohoda o pracovní činnosti.

5.1 Druhy finančních odměn

Plat je peněžité plnění za práci zaměstnance, jehož zaměstnavatelem je zaměstnavatel v souladu s ustanovením § 109, odst. 3, „dále také jen státní organizace“. Zaměstnavatelé tohoto typu mají zákonnou povinnost, která jim ukládá ustanovení § 137 ZP, poskytovat informace o prostředcích na platy, o odměnách na pracovní pohotovost, o průměrném výdělků a o osobních údajích zaměstnanců, vůči Ministerstvu financí. Existuje tak informační systém o platech, jehož působnost upravuje zákon č. 365/2000 Sb., o informačních systémech veřejné správy, ve znění pozdějších předpisů. Přesná výše platu se stanoví v souladu se zákoníkem práce a ostatními právními předpisy. Plat tudíž není možný určit jiným způsobem. Zaměstnavatel proto nemá možnost sám určit plat zaměstnance podle svého. Zaměstnanec je zařazen do určité platové třídy, kde mu mohou být k prospěchu odpracovaná léta.

Kromě základního platu, který pobírá každý státní zaměstnanec, může dostat i jiné odměny formou příplatků či cílových odměn. Jednou z těchto odměn je příplatek za vedení. Může jí dostat zaměstnanec, který povýšil na vedoucí pozici či zaměstnanec, který byl pouze pověřen dozorem nad jinými pracovníky. Výše odměny se pak určuje podle počtu vedených lidí a v jejich platovém tarifu.⁶⁰ Další příplatek může státní zaměstnanec získat za práci v noci. Pak pobírá za hodinu práce v noci příplatek 20% průměrného hodinového výdělků. Podobně pak funguje příplatek za práci v sobotu a v neděli. Pouze s tím rozdílem, že jde o 25% přivýdělek. Při práci přes čas se zaměstnanec se zaměstnavatelem dohodne na proplacení ve výši 25% průměrného hodinového výdělků, nebo na náhradním volnu, za který se mu nekrátí plat. Další příplatek může zaměstnanec dostat, pokud vykonává práci ve ztížených podmínkách. Zahrnuje se sem práce spojené s rizikem ohrožení života, rizikem ohrožení zdraví, mimořádnou neuropsychickou zátěží a obtížemi pracovními režimy. Jedním ze

⁶⁰NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Zákoník práce 2013 v praxi: komplexní průvodce s řešením problémů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2014, s. 302. ISBN 978-80-247-4629-6.

zásadních příplatků je osobní. Na ten má nárok zaměstnanec, pokud vykonává práci nad rámec jeho pracovní náplně. Nejde o nárokovou složku platu a může se vyšplhat až k výši 50 % jeho platového tarifu. Pokud je však uznávaným odborníkem či specialistou, může mu zaměstnavatel přiznat až 100 % příplatek z platového tarifu.⁶¹

Další formou finančního ohodnocení může zaměstnavatel svému zaměstnanci dát odměnu v libovolné výši za splnění mimořádného úkolu. Jde o §134 Zákoníku práce. Hodnotí se zde i náročnost přípravy, zajištění a konečná realizace. Pokud je zaměstnavatel spokojen s výkonem mimořádného úkolu, může takto ohodnotit svého pracovníka. Lze tato forma odměny být zahrnuta i jako součástí smluvní částí platu za předem vymezený konkrétní úkol.⁶²

5.2 Druhy nefinančních odměn

Formy nefinančních odměn mohou být hmotné, kterým se říká benefity. Dále hmotné symbolické, jako například láhev vína. Naposled nehmotné jako je pochvala, uznání nebo zveřejnění. Zvláštní formou těchto odměn mohou být soutěže, kde kromě odměny může povzbudit zaměstnance fakt, že on je nejlepší ze všech. Odměňování by se mělo řídit určitými pravidly. Výsledek práce by měl být následován určitou odměnou. Ohodnocení by mělo být pro pracovníka atraktivní. Nesmí se zde zapomínat, že každý jedinec má jiné potřeby. Odměna by měla být přiměřená k danému úkolu a spravedlivá. Charakter ocenění zaměstnanců může být individuální, týmové či celofiremní. Záleží na každé organizaci, jaká pravidla si nastaví.⁶³

Každý člověk kromě finančního ohodnocení potřebuje uspokojit i další tři kategorie potřeb. Dožaduje se uznání a chce být respektován druhými lidmi. Chce vykonávat smysluplnou práci a být na její výsledky pyšný. Chce si udržet přátelské vztahy na pracovišti. Tyto potřeby je třeba nefinančně ohodnocovat a motivovat. Každý člověk ale ocení jinou formu odměny. U kvalifikovaných pracovníků hraje roli, že může pracovat sám, získávat nové zkušenosti, účastnit se zajímavých projektů a možnost pracovat s moderními technologiemi. U ostatních pracovníků převládá potřeba možnost pracovat v týmu, komunikace s jinými kolegy, mít jasné úkoly, které může dělat se svými kolegy. Aby zaměstnavatel zjistil, jakou formu nefinanční odměny by jeho zaměstnanec uvítal, musí udělat průzkum či sjednat osobní pohovory.

⁶¹ NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávnický*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 46. ISBN 978-80-247-4091-1.

⁶² HŮRKA, Petr, Petr BEZOUŠKA a MORÁVEK. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku*. Olomouc: ANAG, 2012, s. 370. ISBN 978-80-7263-857-4.

⁶³ BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést svůj tým*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008, s. 116. ISBN 978-80-247-1975-7.

Nefinanční odměny by pro zaměstnavatele měly být základem pro motivace zaměstnanců. Z pravidla jsou levnější, než odměny finanční a mnohdy potěší víc. Jednají-li vedoucí pracovníci se zaměstnanci na partnerském základě a s respektem, spravedlivě hodnotit, dokážou-li budovat důvěru a respekt, stane se pro ně úkol motivovat podřízené v podstatě jednoduchý. Dalším důvodem využití nefinančních odměn je, že pokud nemá organizace dost finančních prostředků, tento způsob nestojí tolik jako jiné motivační prostředky.⁶⁴

5.3 Zaměstnanecké benefity

Důležitou složkou finančních a nefinančních odměn zaměstnanci jsou benefity. Jsou v dnešní době velmi populární a rozšířenou formou příspěvku pro pracovníka nad rámec jeho platového výměru. K nejčastějším druhům benefitů se řadí příspěvky na rozvoj zaměstnanců v jejich prohlubování a zdokonalování znalostí, příspěvky na stravování formou stravovacích kuponů, příspěvky na zahraniční či tuzemskou rekreaci zaměstnanců a rodinných příslušníků, příspěvek na soukromé životní pojištění a penzijní připojištění, příspěvek na kulturní a sportovní vyžití zaměstnanců, očkování proti chřipce, příspěvky na rehabilitace či masáže, dary k životním jubileím nebo podpora při živelných pohromách a rodinných neštěstích. Dalším velmi populárním benefitem je příspěvek na dopravu, podpora přátelských vztahů na pracovišti zaměstnance, které vede k týmové práci. Některé organizace se snaží vytvořit příjemné pracovní prostředí poskytováním bezplatného přísunu nealkoholických nápojů a občerstvení. Zřídka se zaměstnanci mohou setkat s nákupem vitamínových přípravků od zaměstnavatele.⁶⁵

Zaměstnanecké benefity se dají vydávat několika formami. První způsob je fixní. To znamená, že zaměstnavatel nechá vepsat do kolektivní smlouvy či vnitřních předpisů nabízené benefity a je jen na zaměstnanci, zda tyto výhody využije či nikoliv. Tento systém má nevýhodu v tom, že investuje do určitého programu výhod, ale zaměstnanci nemusí mít o tuto formu zájem. Druhým způsobem je flexibilní vyplácení benefitů. V tomto případě organizace stanoví určitý balíček benefitů a roční limit pro jednoho zaměstnance. Pak si každý pracovník může sám vybrat benefit, který se mu nejvíce hodí. Jednotlivé benefity jsou obodované a zaměstnanci si je proto mohou

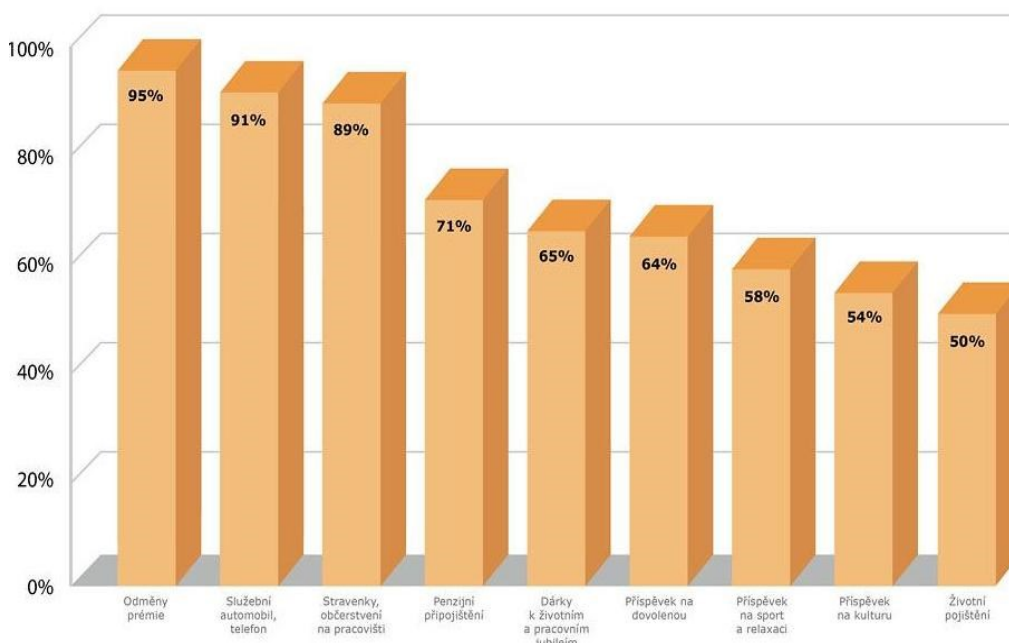
⁶⁴ URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, s. 97. ISBN 978-80-247-3176-6.

⁶⁵ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 1. ISBN 978-80-7400-301-1.

kombinovat, jak chtějí podle vlastních preferencí. Tento způsob je atraktivnější a oblíbenější než první způsob vyplácení.⁶⁶

Benefity nejsou mzdou ani odměnou za vykonanou práci. Nestimulují ke krátkodobému výkonu a nezávisí na odvedeném výkonu. Jde zde o péči o zaměstnance a zpříjemnění pracovního prostředí. Závisí na funkci a délce zaměstnání v organizaci. Bohužel mnozí pracovníci vnímají zaměstnanecké výhody jako přirozenou součásti jejich zaměstnání. Pokud zaměstnavatel takovéto výhody neposkytuje či plánuje do budoucna o jejich snížení, pracovníky tento krok podněcuje k nespokojenosti. Proto je omezení či dokonce rušení velmi obtížné. Správný systém benefitů by měl být prospěšný a vyhovující jak organizaci, tak zaměstnanci.⁶⁷

Graf 3: Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity



Zdroj⁶⁸

⁶⁶ MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010, s. 2. ISBN 978-80-7400-301-1.

⁶⁷ ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, s. 140. ISBN 978-80-247-4151-2.

⁶⁸ INWORK. *Proč jsou stravenky tak oblíbené*. [online]. © 01. 07. 2013 [cit. 2014-09-02]. Dostupné z: <http://www.inwork.cz/clanky/vzdelavani/48-proc-jsou-stravenky-tak-oblibene/>

PRAKTICKÁ ČÁST

6. DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

6.1 Základní informace

Dotazníkové šetření obsahovalo celkem 13 otázek, na které mohli úředníci městské části odpovídat jeden týden. Doba vyplnění dotazníku trvalo zhruba 3 minuty a zúčastnilo se ho 106 respondentů z celkového počtu 294 zaměstnanců. V úvodu bylo všem zúčastněným sděleno, že se jedná o anonymní dotazníkové šetření týkající se jejich spokojenosti s péčí od zaměstnavatele a vedoucího.

Autorka práce vybrala městskou část Prahy 6, protože sama na tomto úřadě pracuje a zajímá jí současný stav úrovně vzdělávání, motivace, hodnocení a odměňování svých kolegů i z jiných odborů než sama působí. Hlavní otázkou je, zda jsou úředníci z městské části Praha 6 spokojeni s nastaveným systémem vzdělávání, hodnocení a odměňování a zda jsou dostatečně motivováni svým vedoucím odborem či oddělením.

Pro lepší sestavení otázek se autorka držela následných hypotéz:

1. hypotéza: Práce úředníka je dlouhodobé a stabilní zaměstnání obsazováno především ženami, které na svých pozicích zůstávají dlouhá léta.
2. hypotéza: Vzdělávání úředníků probíhá v pravidelných intervalech a je přínosné pro jejich další práci.
3. hypotéza: Většina úředníků bere svého přímého nadřízeného jako člověka, který ho dokáže motivovat k lepším pracovním výsledkům.
4. hypotéza: V orgánech veřejné správy existují hodnotící systémy.
5. hypotéza: Úředníci veřejné správy využívají nastavené benefitní systémy.

Seznam otázek k dotazníkovému šetření je sepsán v příloze B této práce.

Šetření bylo vytvořeno pomocí internetových stránek www.vyplnto.cz, na který byl pak zaslán úředníkům městské části Praha 6 odkaz a kde mohli zcela anonymně odpovídat. Po týdnu autorce přišlo vyhodnocení dotazníku, které jí dále sloužilo k vyhodnocení šetření. Pro vytvoření grafů využila internetových stránek www.chartgo.com.

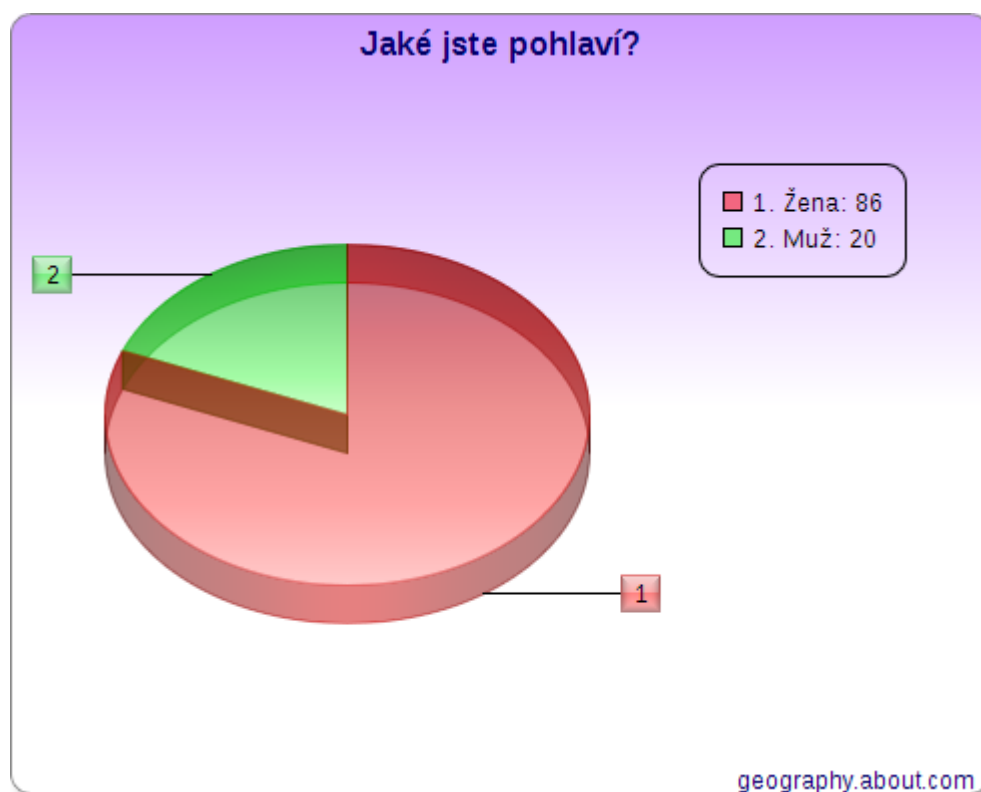
6.2 Vlastní dotazníkové šetření

Otázka č. 1: Jaké jste pohlaví?

Odpovědi: I. Žena

II. Muž

Graf 4: Zjištěné pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní šetření autorky

Z grafu vyplynulo, že z dotazovaných úředníků je 86 žen a 20 mužů. V procentuální vyjádření bylo 81,13% dotazovaných žen a 18,87% dotazovaných mužů. Proto je zřejmé, že na Úřadě městské části Praha 6 pracuje více žen než mužů, nebo nechtělo odpovídat na dotazník víc mužů. Ale ze seznamu pracovníků, které má autorka k dispozici se jí procenta potvrdily.

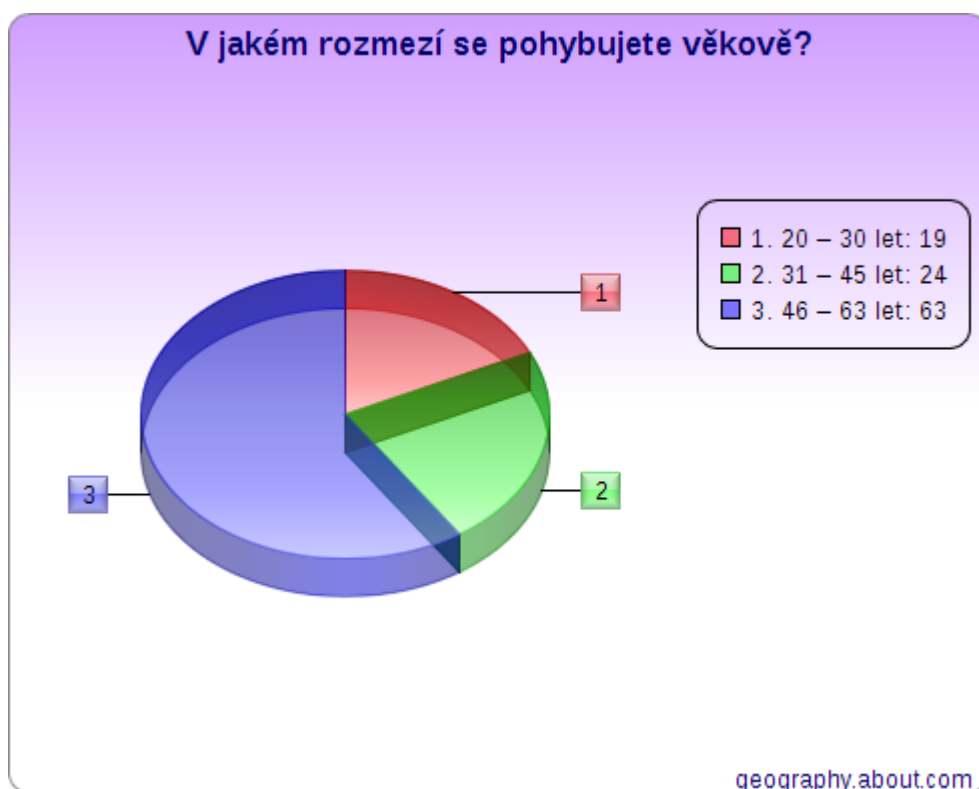
Otázka č. 2: V jakém rozmezí se pohybujete věkově?

Odpovědi: I. 20 – 30 let

II. 31 – 45 let

III. 46 – 63 let

Graf 5: Věkové rozmezí respondentů



Zdroj: Vlastní šetření autorky

Z grafu vyplývá, že úředníci městské části Praha 6 jsou z více jak poloviny staršího věku. V procentuálním vyjádření jsou úředníci starší 46 let z 59,43%. Ve věkovém rozmezí 31- 45 let jsou úředníci z 22,64% a mladší 30 let jsou jen ze 17,92%. Z toho si autorka dovolí vyvodit, že úředníci městské části Praha 6 jsou zkušení a dlouhodobě pracující lidé.

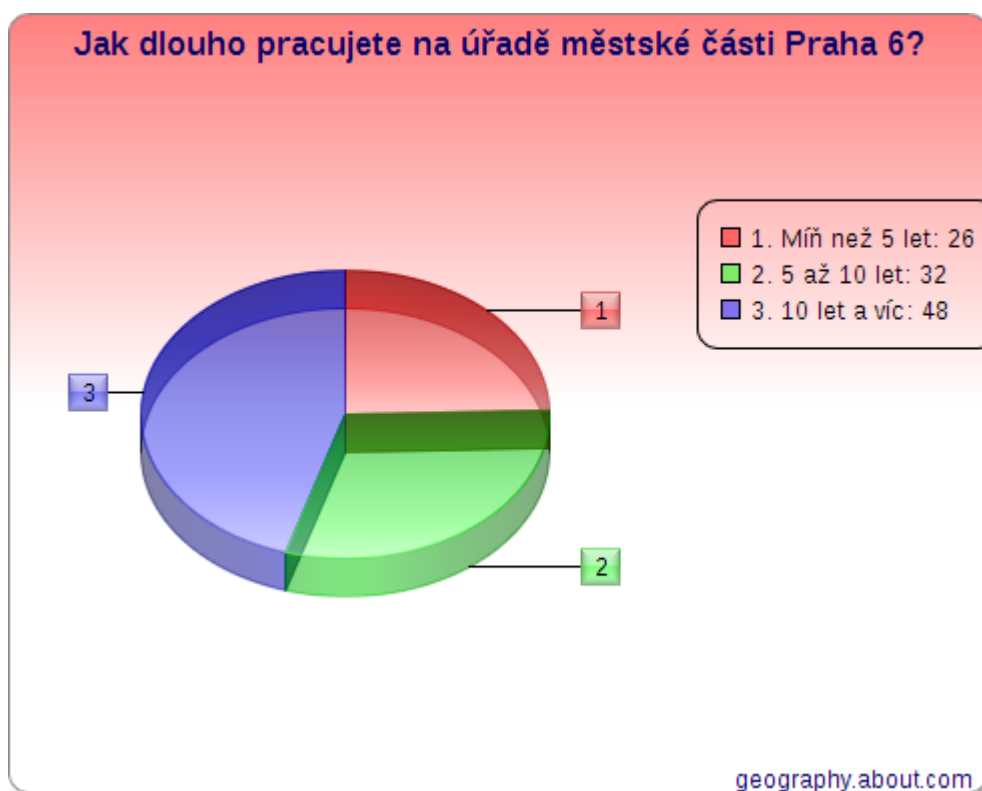
Otázka č. 3: Jak dlouho pracujete na úřadě městské části Praha 6?

Odpovědi: I. Pracuji na úřadě méně než pět let.

II. Pracuji na úřadě v rozmezí pěti až deseti let.

III. Pracuji na úřadě déle jak deset let.

Graf 6: Délka pracovního poměru respondentů



Zdroj: Vlastní šetření autorky

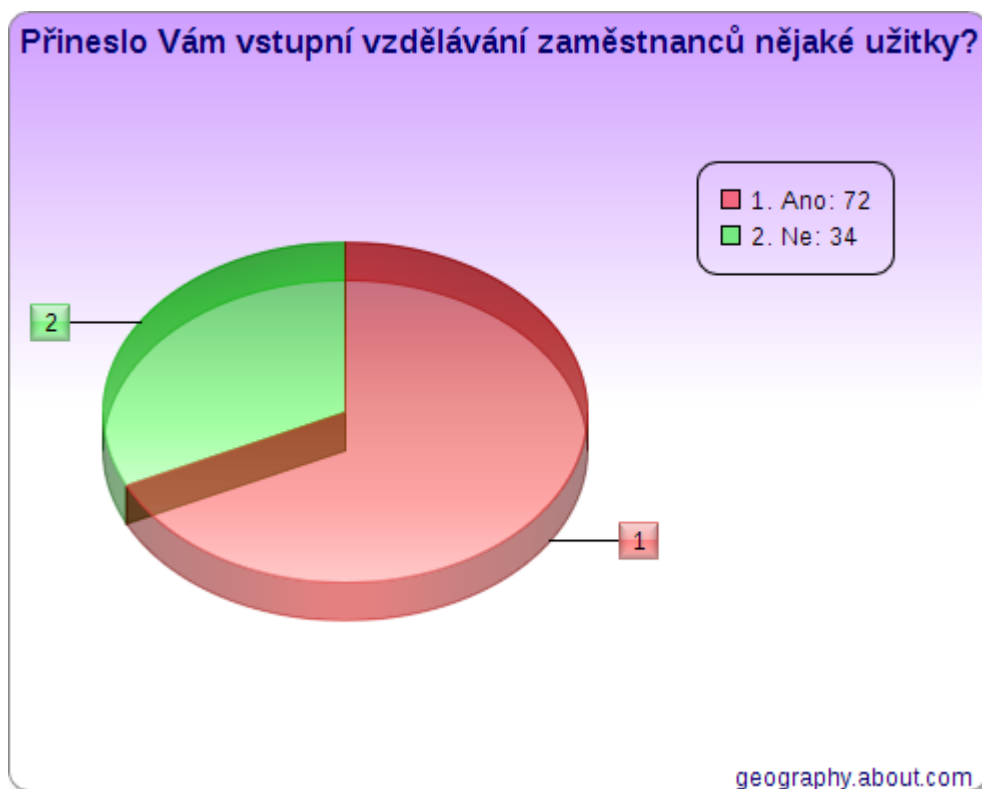
Z výše uvedeného grafu se dá vyvodit, že necelá polovina respondentů pracuje na úřadě městské části Praha 6 déle jak deset let. To znamená, že dlouhodobě a mají velké zkušenosti. V procentuálním vyjádření to je 45,28% zaměstnanců, kteří zde pracují déle jak deset let. Z 30,19% na úřadě městské části Prahy 6 pracují zaměstnanci pět až deset let a z 24,53% zde pracují méně jak pět let. Z toho autorka vyvodila, že jsou zde zaměstnáváni lidé dlouhodobě a nemají potřebu měnit své zaměstnání.

Otázka č. 4: Přineslo Vám vstupní vzdělávání zaměstnanců nějaké užitky?

Odpovědi: I. Ano, přineslo mi užitky.

II. Ne, ze vstupního školení jsem si nic neodnesl/neodnesla.

Graf 7: Užitek vstupního vzdělávání úředníků



Zdroj: Vlastní šetření autorky

Vstupní vzdělávání zaměstnanců veřejné správy bylo podle odpovědí dotazovaných respondentů z 67,92% (to je 72 lidí) prospěšné pro jejich další působení na úřadě. Z 32,08% (to je 34 lidí) dotazovaných úředníků nepřineslo žádné užitky pro jejich práci ve veřejné správě.

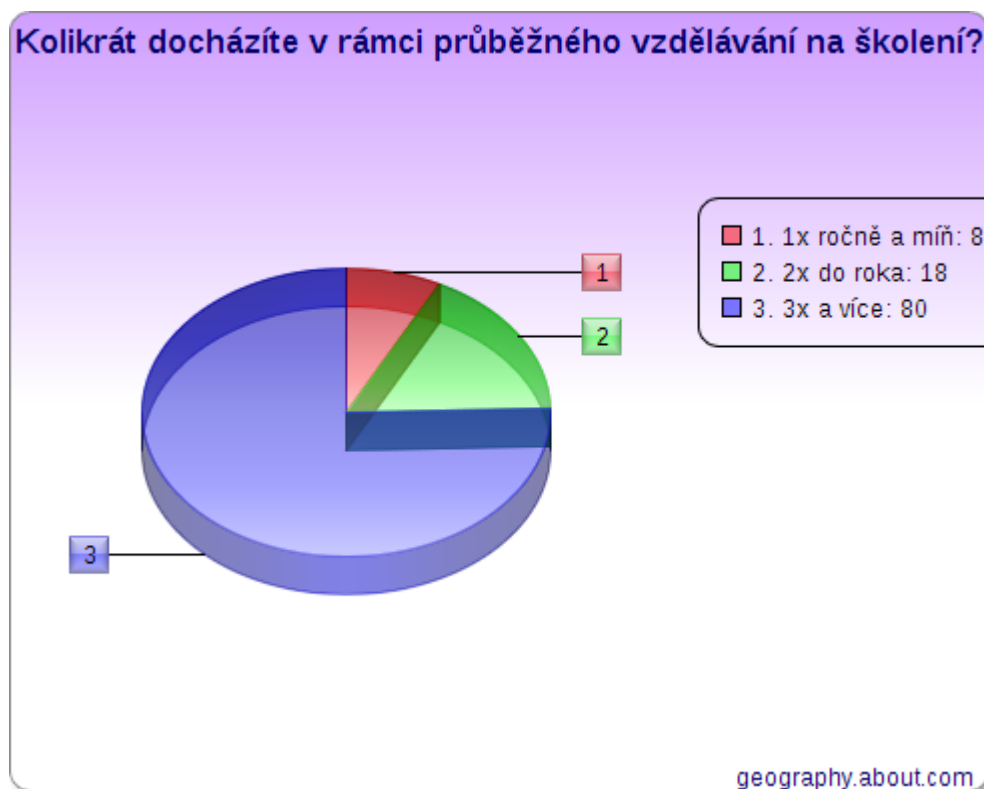
Otázka č. 5: Jak často docházíte v rámci průběžného vzdělávání na semináře či školení?

Odpovědi: I. Docházím jednou za rok či vůbec nedocházím.

II. Docházím dvakrát do roka

III. Docházím třikrát a více do roka

Graf 8: Míra docházení na semináře a školení



Zdroj: Vlastní šetření autorky

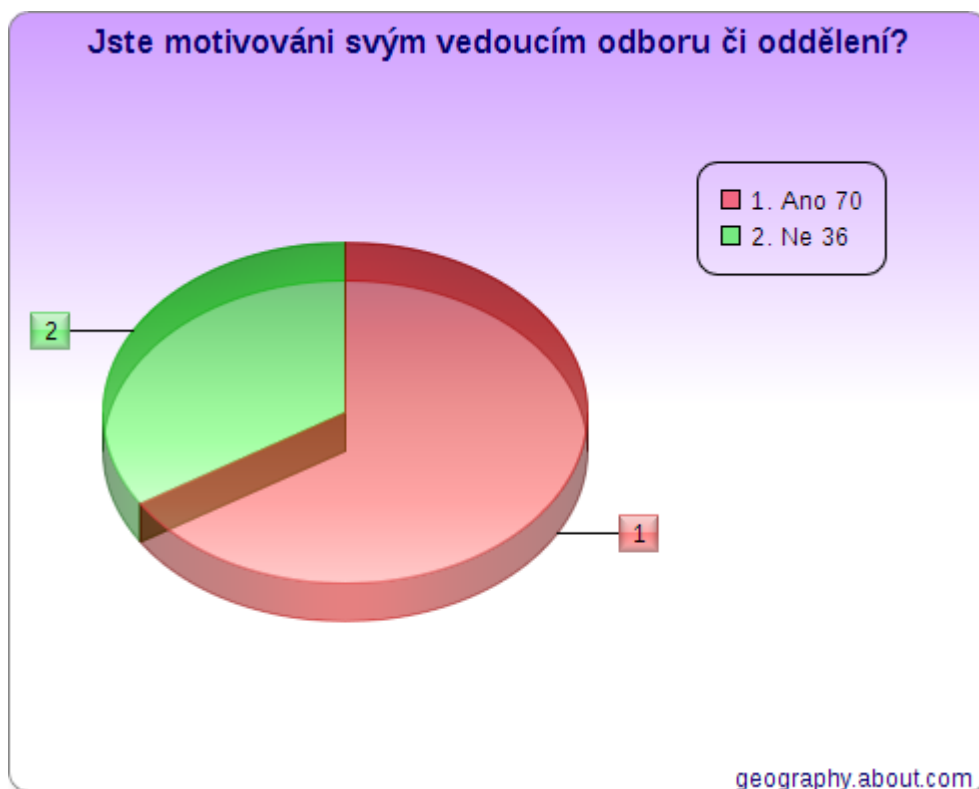
Z grafu vyplývá, že průběžného vzdělávání úředníků veřejné správy se účastní téměř všichni zaměstnanci. Z toho 75,47% dotazovaných třikrát či vícekrát do roka. Počtem lidí tomu je 80 odpovídajících úředníků. Dvakrát do roka se vzdělává 18 lidí to je 16,98%. Nejmenší skupinou jsou úředníci, kteří docházejí na školení pouze jednou do roka či vůbec neplní povinné školení. Počtem lidí a to je pouhých 7,55% z dotazovaných. Autorka proto vyvodila, že úředníci jsou pečliví a docházejí se pravidelně vzdělávat.

Otázka č. 6: Jste motivováni svým vedoucím odborem či oddělením?

Odpovědi: I. Ano, jsem motivován/ motivovaná.

II. Ne, nejsem nijak motivován/ motivovaná.

Graf 9: Motivace úředníků



Zdroj: Vlastní šetření autorky

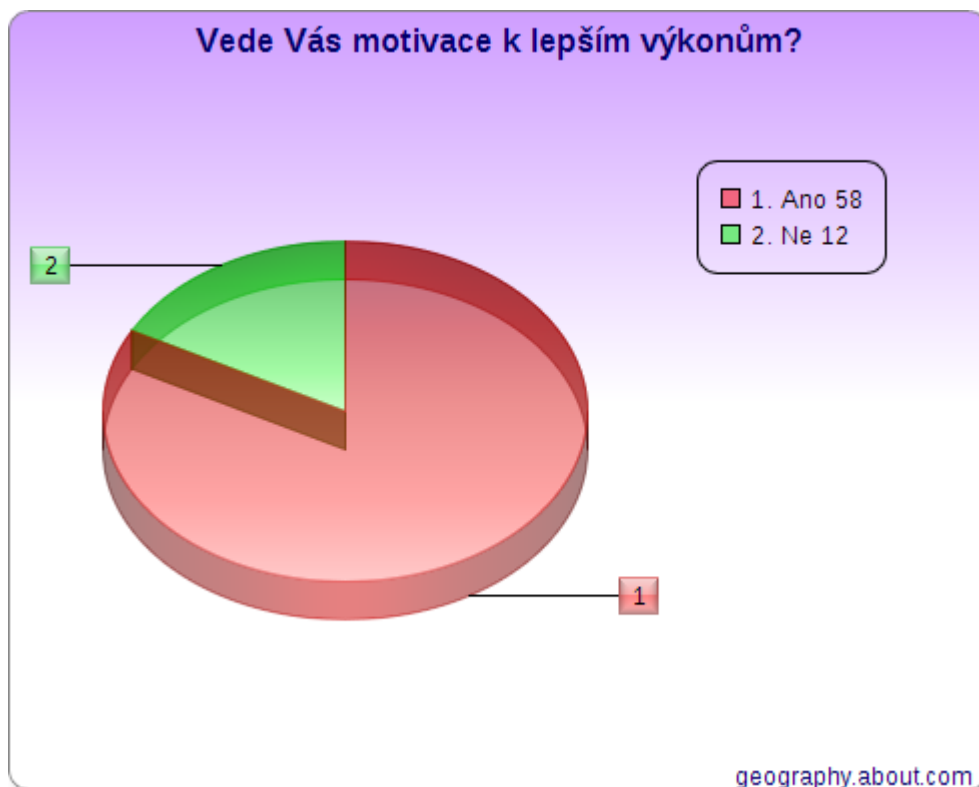
Na otázku zda jsou úředníci motivováni svým přímým nadřízeným, což je buď vedoucí oddělení či odboru, odpověděli většinou pozitivně. 70 tázaných úředníků to je 66,04% jsou spokojeni s motivací od svého nadřízeného. 36 dotazovaných to je 33,96% nejsou nijak motivováni k lepším pracovním výkonům.

Otázka č. 7: Pokud jste motivováni, myslíte si, že Vás vede k lepším výkonům?

Odpovědi: I. Ano, vede mě k lepším výkonům.

II. Ne, nevede mě k lepším výkonům.

Graf 10: Lepší výkon díky motivaci



Zdroj: Vlastní šetření autorky

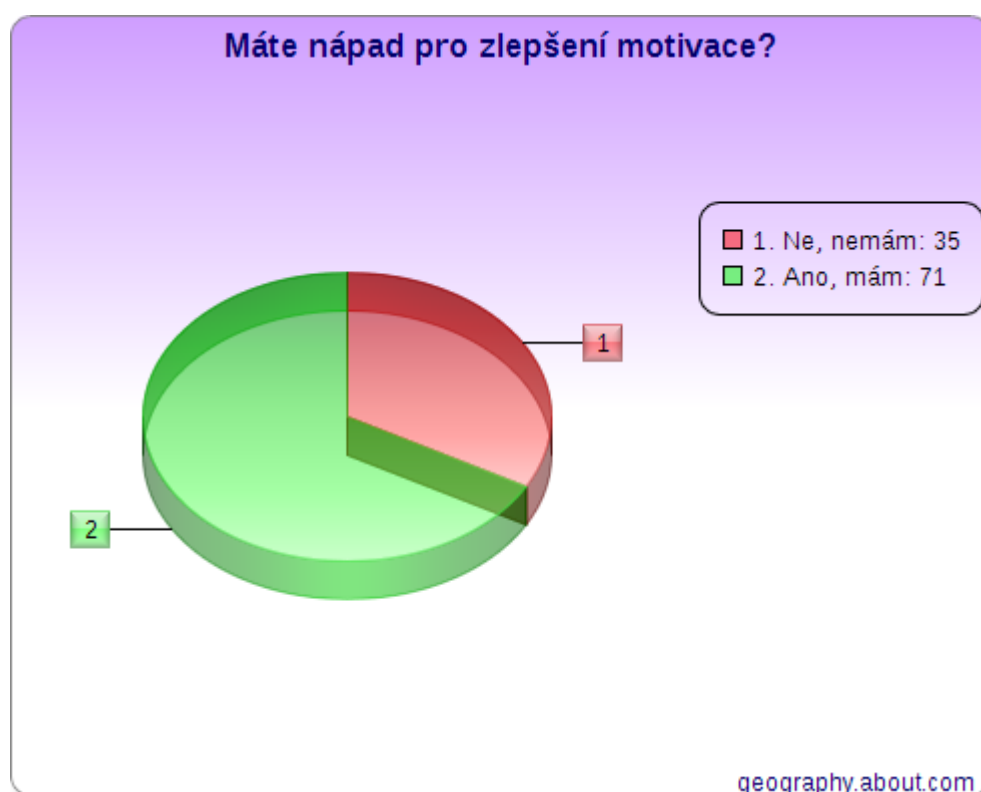
Na tuto otázku odpovídali pouze ti respondenti, kteří jsou motivováni svými nadřízenými. To znamená, že ze 106 úředníků, kteří vyplnili dotazník, odpovědělo na výše určenou otázku jen 70 lidí. Z toho 82,86% (počtem lidí 58) pocítuje zlepšení výkonu díky motivaci svého nadřízeného. Pouhých 17,14% (počtem lidí 12) nepocítují na sobě žádné lepší výkony, i když se je vedoucí pracovník snaží motivovat.

Otázka č. 8: Máte nějaké nápady, které by vedly ke zlepšení motivace na vašem pracovišti?

Odovědi: I. Ne, nemám žádné nápady. Jsem spokojený/spokojená.

II. Ano, mám nápady, které by vedli ke zvýšení mé motivace. Jaké?

Graf 11: Nápady pro zlepšení motivace



Zdroj: Vlastní šetření autorky

Z grafu je vidět, že úředníci většinou mají určité nápady, které by vedly k lepší motivaci na pracovišti. Nápadů bylo velké množství, a proto autorka vypíše jen některé zajímavé. Častou odpovědí bylo: lepší platové ohodnocení, možnost kariérního růstu, relaxační místnost, mimopracovní aktivity, rozdělování odměn dle vykonané práce, pochvaly, změna kolektivu, tvořivá práce, lepší pracovní prostředí (nikoli prosklené kanceláře), klid na práci a jiné.

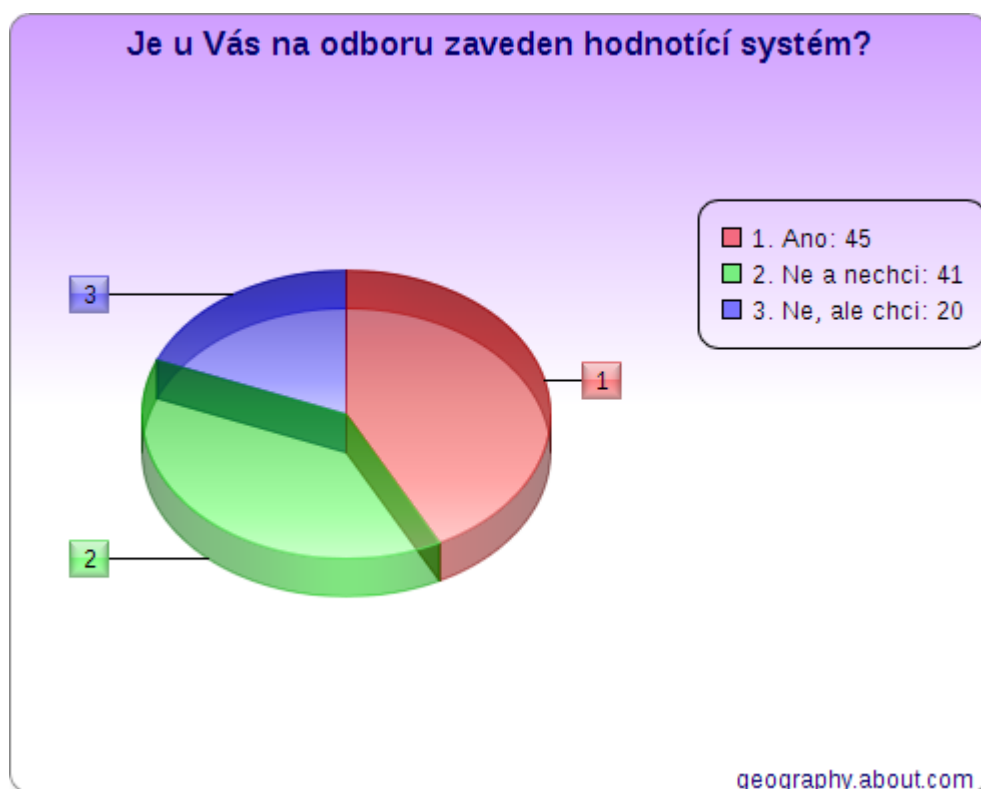
Otázka č. 9: Je u vás na odboru zaveden nějaký hodnotící systém zaměstnanců?

Odpovědi: I. Ano, je zaveden hodnotící systém.

II. Ne, není zaveden a ani si ho nepřeji.

III. Ne, ale přál/ přála bych si ho zavést.

Graf 12: Hodnotící systém zaměstnanců



Zdroj: Vlastní šetření autorky

Na úřadě městské části Praha 6 je z 42,45% zaveden hodnotící systém. Tak odpovědělo celkem 45 respondentů. Ostatní odpověděli, že hodnotící systém zaveden není. 38,68% žádný hodnotící systém ani nechce nastavit a 18,87% ho nemají, ale přáli by si ho. Vymezeno počtem lidí to je 41, kteří nechtějí žádný systém nastavit a 20 lidí by si ho přáli. Z grafu lze tedy vyvodit, že hodnotící systém nastaven není ani z jedné poloviny tázaných lidí.

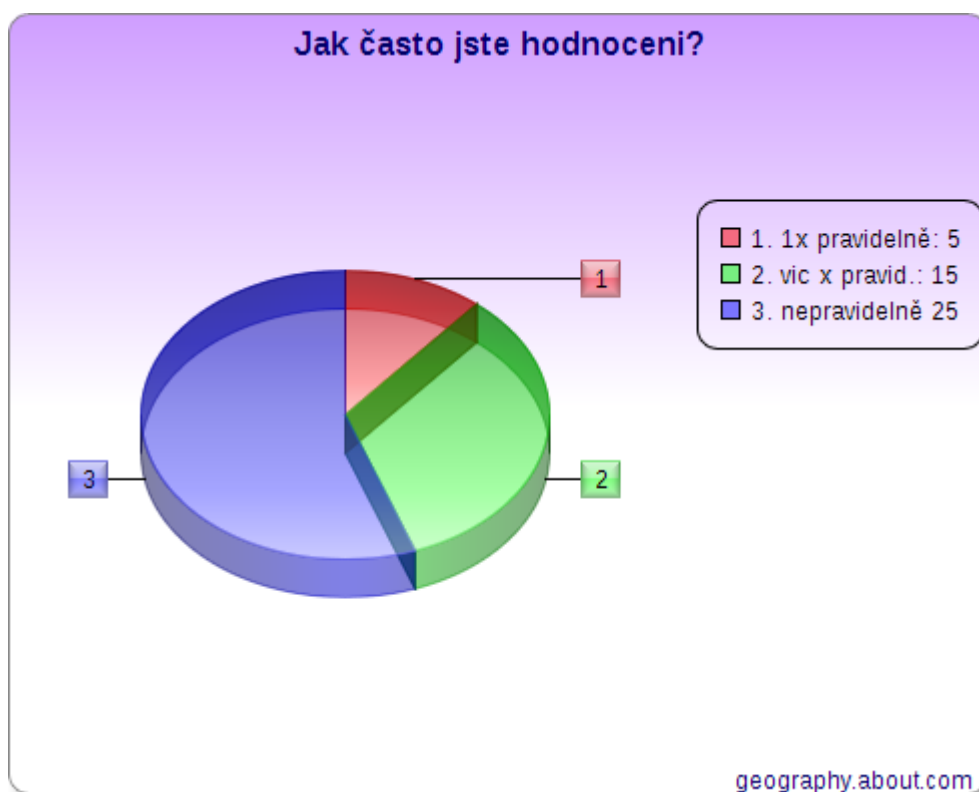
Otázka č. 10: Pokud máte nastavený hodnotící systém, jak často jste hodnoceni?

Odpovědi: I. Jsem hodnocen/ hodnocena více krát do roka v pravidelných intervalech.

II. Jsem hodnocena jednou za rok.

III. Jsem hodnocen nepravidelně.

Graf 13: Počet ohodnocení za rok



Zdroj: Vlastní šetření autorky

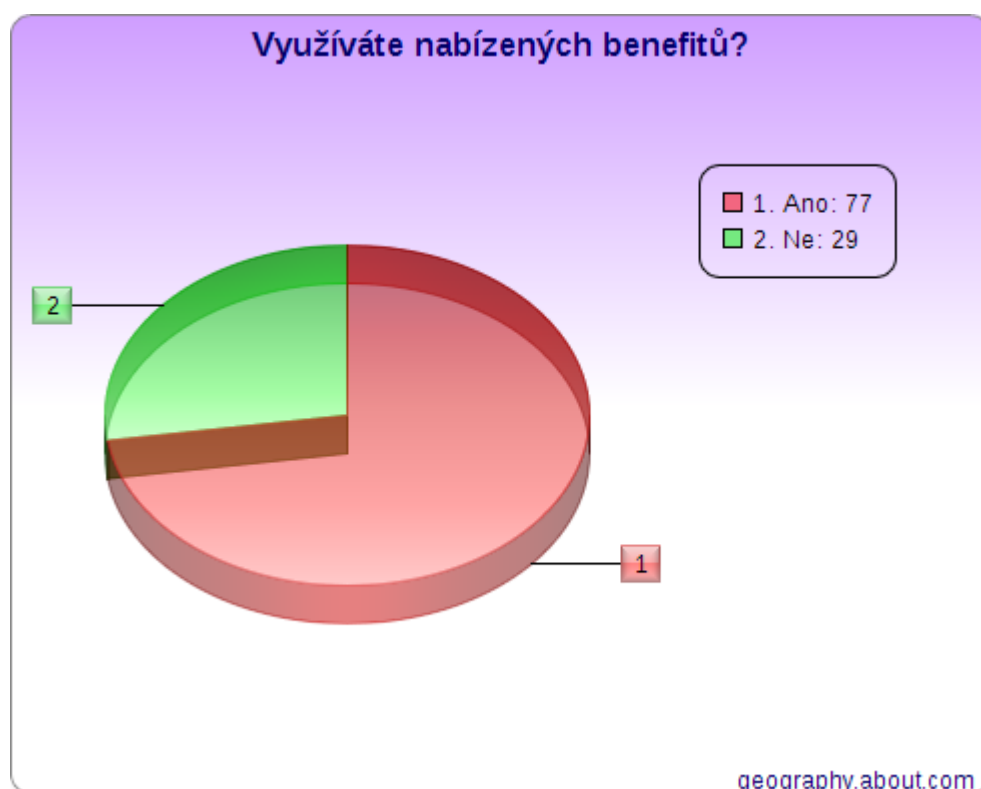
Na tuto otázku odpovídali pouze ti respondenti, u kterých je nastaven hodnotící systém. To znamená, že ze 106 úředníků pouze 45. Z grafu je patrné, že víc jak polovina odpovídajících je hodnocena nepravidelně dle potřeby. 15 lidí je hodnoceno pravidelně několikrát do roka v daných intervalech a 5 lidí má nastavený hodnotící systém jednou ročně.

Otázka č. 11: Využíváte možnosti vybírání benefitů a jaké?

Odpovědi: I. Nevyužívám žádné benefity.

II. Využívám benefity. Vypište jaké.

Graf 14: Využívání benefitů



Zdroj: Vlastní šetření autorky

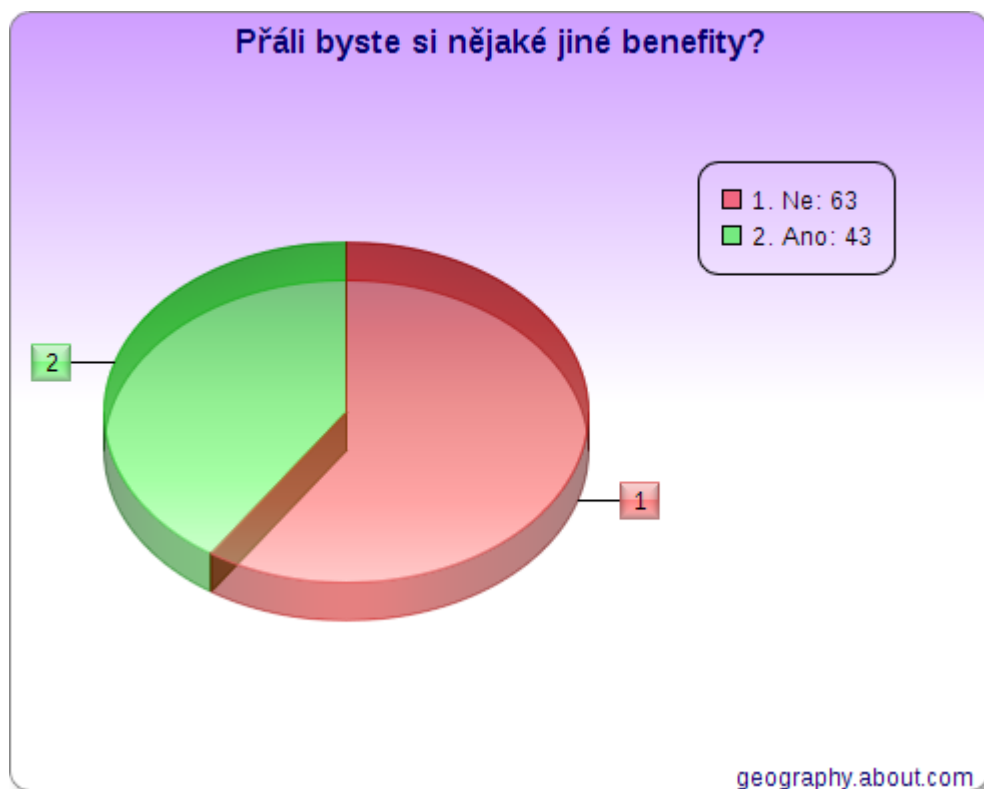
Pouze 29 lidí, to je 27,4% nevyužívají žádných nabízených benefitů. 77 respondentů využívá nabízené benefity, to je 72,6%. Dále se dotazovaní rozepisovali jaké benefity využívají. Ve většině případů to jsou následné příspěvky: příspěvek na stravovací kupony, příspěvek na jízdné formou dobití Open Card a příspěvek na penzijní připojištění.

Otázka č. 12: Přejali byste si nějaké benefity, kterých se Vám nedostává?

Odpovědi: I. O žádných nevím.

II. Přejál/ přála bych si nějaké. Vypište o jaké benefity se Vám jedná.

Graf 15: Návrhy na benefity



Zdroj: Vlastní šetření autorky

Z grafu vyplývá, že 63 úředníků, to je 59,43% nemají žádné nové podněty pro poskytování benefitů. 43 zaměstnanců, to je 40,57% mají nápady, které by mohly být nabízeny, a přáli by si je. Často opakované byly: zdravotní volno, příspěvek na dovolenou, příspěvek na sportovní aktivity a třináctý plat. Mezi zajímavé benefity, které autorku zaujaly, patří: masáže, poukázky na divadelní představení a příspěvek na ošacení.

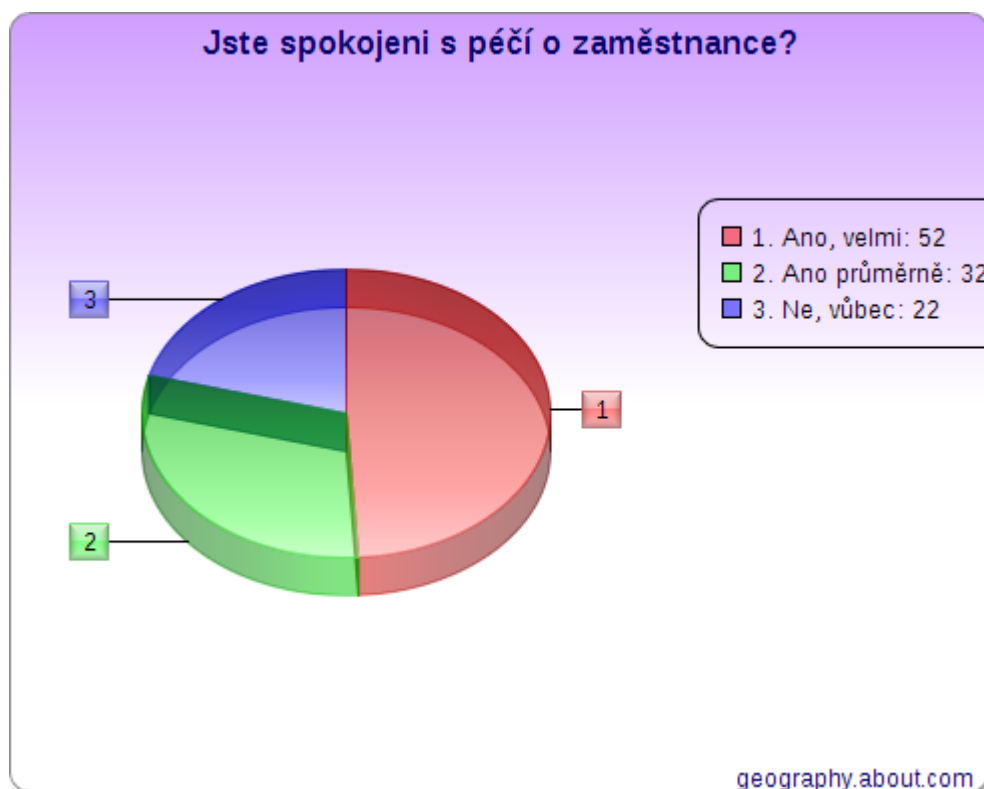
Otázka č. 13: Jste spokojeni s celkovou péčí o zaměstnance na Vašem odboru?

Odpovědi: I. Ano jsme velmi spokojeni.

II. Ano, ale stále je co zlepšovat.

III. Nejsem spokojen.

Graf 16: Spokojenost s péčí o zaměstnance



Zdroj: Vlastní šetření autorky

Z grafu se dá vyčíst, že téměř polovina tázaných respondentů je velmi spokojena s péčí o zaměstnance. Počtem to je 52 lidí (49,06%). 32 tázaných zaměstnanců (30,19%) odpovědělo, že jsou spokojeni, ale stále by se dalo něco zlepšovat. Nespokojených úředníků se na úřadě městské části Praha 6 objevilo 22 (20,75%) z celkového počtu 106 lidí, kteří si našli chvíli na vyplnění dotazníku.

6.3 Ověření platnosti daných hypotéz

1. hypotéza: Práce úředníka je dlouhodobé a stabilní zaměstnání obsazováno především ženami, které na svých pozicích zůstávají dlouhá léta. Tato hypotéza se zcela potvrdila. Na úřadě městské části Praha 6 jsou zaměstnány především ženy a to z 80% oproti mužům, kterých je na úřadě pouhých 20%. Že jde o dlouhodobé stabilní zaměstnání, poukazuje fakt, že zde pracují nejvíc lidí nad 46 let a na úřadě jsou zaměstnání z téměř 50% déle jak 10 let.

2. hypotéza: Vzdělávání úředníků probíhá v pravidelných intervalech a je prospěšně pro jejich další práci. I druhá hypotéza se potvrdila. Zaměstnanci úřadu dochází z 75% minimálně třikrát ročně na školení a tím se průběžně vzdělávají. Na otázku, zda respondentům vstupní vzdělávání úředníků přineslo nějaké užitečné informace, odpověděli z 68%, že jim přineslo užitky pro jejich další práci.

3. hypotéza: Většina úředníků bere svého přímého nadřízeného jako člověka, který ho dokáže motivovat k lepším pracovním výsledkům. Třetí hypotéza se také potvrdila. Z 66% jsou zaměstnanci spokojeni s mírou motivace od jejich vedoucího odboru či oddělení. Samozřejmě je neustále co zlepšovat, proto autorka zjišťovala, zda mají nějaké podněty, které by je víc motivovaly, a ze 106 respondentů se vyjádřilo 71, kteří přinesli zajímavé nápady.

4. hypotéza: Na všech odborech jsou zavedeny pravidelné hodnotící systémy. Tato hypotéza se zcela nepotvrdila. Hodnotící systém není nastaven ani u poloviny dotazovaných lidí, a pokud již je nastaven, tak nepravidelně podle potřeb.

5. hypotéza: Úředníci využívají poskytované benefity a mají další nápady na poskytování benefitů, o které by stáli. Poslední hypotéza se potvrdila. Zaměstnanci veřejné správy z 72% využívají poskytované benefity a mají mnoho podnětů, o které by stáli.

ZÁVĚR

Autorka práce zvolila téma vzdělávání, hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců veřejné správy proto, že sama pracuje již čtyři roky na úřadě městské části Praha 6. Dříve zde pracovala jako referentka na odboru služeb a nyní jako vedoucí oddělení informačních kanceláří městské části Praha 6. Téma práce jí proto bylo velmi blízké a samotnou jí zajímaly některé otázky ohledně hodnocení a motivace na jiných odborech. Proto i dotazníkové šetření prováděla na svém pracovišti. V pozici vedoucího není dlouhou dobu, proto pro ni práce byla velmi přínosná z důvodu zjištění informací, jak by tento systém ve veřejné správě měl správně vypadat. Dle autorčina názoru spolu motivace, hodnocení, odměňování a vzdělávání úzce souvisejí a navazují na sebe. Proto vybrala takto rozsáhlé téma její práce. Autorka má za to, že cíl práce, kterým bylo zjištění současného stavu systému vzdělávání, hodnocení, odměňování, motivace a navržení určitých opatření pro odstranění nedostatků, byl splněn.

V teoretické části vymezila základní pojmy v první kapitole. Jelikož se práce orientovala výhradně na zaměstnance veřejné správy, vypsala zde především pojmy spojené se zákonem č. 312/2002 Sb. o úřednících veřejné správy. Dále v první kapitole definovala veřejnou správu. V poslední části se zaměřila na pojmy motivace, hodnocení, odměňování a vzdělávání v obecné rovině.

Druhá kapitola byla orientovaná na vzdělávání úředníků, které je rozděleno do čtyř úrovní a to vstupní, průběžné, zkoušky zvláštní odborné způsobilosti a vzdělávání vedoucích úředníků. Dle autorčina názoru je především komunikace s veřejností velmi důležitá ve veřejné správě. Proto sem zařadila i základy efektivní komunikace s občanem, které se naučila na vstupním vzdělávání na magistrátu hlavního města Prahy. Poslední část této kapitoly byla věnovaná institucím a programům pro vzdělávání zaměstnanců veřejné správy.

Třetí kapitola byla o motivaci zaměstnanců. Dle autorčina názoru jde o jednu z nejsložitějších kompetencí vedoucího úředníka, protože nikde není popsáno, jak by taková motivace úředníka měla vypadat. Proto zde popsala motivaci v obecné rovině. Až pomocí dotazníkového šetření se ukáže, zda jsou úředníci dostatečně motivováni či nikoli a zda přímo zaměstnanci nemají náměty pro zlepšení motivace.

Ve čtvrté kapitole se autorka rozepsala o hodnocení pracovníků. A to především k čemu slouží, jaké jsou druhy hodnocení, jaký by měl být postup při hodnocení zaměstnance a v poslední podkapitole se orientovala na nejdůležitější část hodnocení a to hodnotící pohovor. Jak by měl vypadat, kdo je hodnotící osoba a hodnotitel.

V poslední kapitole teoretické části je popsán systém odměňování pracovníků. Jelikož si mnozí představují pod pojmem odměna pouze peníze, autorka představila všechny formy odměn a to i nepeněžitých.

Do praktické části autorka použila dotazníkové šetření, které bylo provedeno na úřadě městské části Praha 6. Byli osloveni všichni zaměstnanci úřadu, kteří měli na vyplnění prostor jednoho týdne. Z celkového počtu 294 pracovníků vyplnilo dotazník 106. Počet otázek byl omezen zaměstnavatelem. I když neodpověděli všichni zaměstnanci, odpovědělo alespoň pár úředníků z každého odboru. I když byl dotazník anonymní, účastníci se autorce sami hlásili, kdo vyplnil. Proto má autorka jistotu, že se šetření zúčastnily všechny odbory na úřadě.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že na úřadě pracují převážně ženy a dlouhodobě. Z toho plyne fakt, že jde o stabilní zaměstnání, o které úředníci nechtějí přijít. Také vyplynulo, že zde pracují převážně lidé starší 46 let. A to z důvodu, že si své zaměstnání chrání. Proto si autorka dovoluje tvrdit, že není problém v tom, že by šlo o neatraktivní povolání pro mladé lidi, ale nejsou pro ně volná místa.

Ke vzdělávání zaměstnanců veřejné správy se autorka díky dotazníkovému šetření dozvěděla, že probíhá v naprostém pořádku. Úředníci se chodí pravidelně průběžně vzdělávat a především díky vstupnímu vzdělávání úředníků získávají potřebné informace ke své nastávající práci.

Motivace zaměstnanců stojí především na vedoucích pracovnících. Proto se autorka zjišťovala, zda jsou úředníci motivováni a odpověď byla kladná. Dala možnost se vyjádřit i těm, kteří spokojeni nejsou. Návrhy pro zlepšení jsou následovná. Některé zaměstnance by motivovala možnost kariérního růstu, jiní preferují rozdělování odměn podle vykonané práce a někteří by si přáli zapojit i tvořivou a samostatnou práci.

Nejhůř dopadlo hodnocení úředníků. Téměř nikde nejsou nastaveny pravidelné hodnotící systémy. Dle autorčina názoru jde o velkou chybu, která by měla být napravena. Díky hodnocení zaměstnanců vedoucí pracovník nejlépe zjistí, jak jeho podřízení pracují a za co ho může následně odměnit. Proto autorka navrhuje nastavit na všech odborech pravidelné hodnotící systémy, díky kterým se usnadní práce jak vedoucímu oddělení v rozdělování odměn, ale především přímo zaměstnancům bude poskytnutá motivace ke zlepšení jejich práce.

Při zjištění stavu odměňování úředníků zjistila autorka na následující. Nynější nastavený benefitní systém využívají téměř všichni zaměstnanci. Dala ale možnost dotazovaným respondentům se vyjádřit, o jaké jiné benefity by měli zájem. Podnětů přišlo velké množství. Nejčastěji by si přáli poukázky na saunu, nějaké sportovní

poukázky, v prostorách budovy úřadu místnost na odpočinek, příspěvek na dovolenou, třináctý plat či volno při nevolnosti. Zjištěné návrhy budou předloženy vedení radnice, které slíbilo, že některé body zrealizuje.

Na závěr se autorka dotazovaných respondentů zeptala na celkovou spokojenost s péčí od zaměstnavatele. Téměř polovina dotazovaných je velmi spokojena se současným stavem. Pouze jedna čtvrtina zaměstnanců není spokojena vůbec. Tato čísla by se mohla ještě zlepšit po navržených nápravách v sektoru motivace, hodnocení a benefitů.

Dotazníkové šetření bylo přínosné. Autorka spolupracovala při jeho vytváření s vedením úřadu, které má velký zájem o zlepšení nastavených systémů. Proto lze tvrdit, že dotazníkové šetření posloužilo jako zpětná vazba pro vedení radnice. Díky zjištěným nedostatkům se nyní pokusí vylepšit nastavené systémy. Dále přislíbilo, že začne poskytovat některý z navržených benefitů, který by si úředníci přáli.

Bakalářská práce přinesla užitek samotné autorce práce na pozici vedoucího oddělení i vedení úřadu městské části Praha 6, které mělo velký zájem o zjištění současného stavu spokojenosti zaměstnanců.

SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Seznam použitých českých zdrojů

1. A. DEVITO, Joseph. *Základy mezilidské komunikace*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2018-0.
2. ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Praha: Grada Publishing, a.s., 1999. ISBN 8071696145.
4. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
5. BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést rozhovory s podřízenými pracovníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2313-6.
6. BLAŽEK, Ladislav. *Management- Organizování, rozhodování, ovlivňování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3275-6.
7. CEJTHAMT, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. ISBN 978-80-247-3348-7.
8. D'AMBROSOVÁ, Hana, Helena ČORNEJOVÁ, Vlasta LEŠTINSKÁ, Petr PELECH, Zdeněk SCHMIED, Jiří STÝBLO, Zdeněk ŠENK, Ladislav TRYLČ a Jiří VALENTA. *Abeceda personalisty*. Praha: ANAG, 2011. ISBN 978-80-7263-869-7.
9. DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-893-4.
10. DYTRT, Zdeněk. *Etika v podnikatelském prostředí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-1589-9.
11. FAERBER a Christian STÖWE. *Vedení lidí v praxi: Zlepšete své manažerské dovednosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2009-8.
12. HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3779-9.
13. HORNÍK, František. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 978-80-247-1458-5.
14. HŮRKA, Petr, Petr BEZOUŠKA a MORÁVEK. *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku*. Olomouc: ANAG, 2012. ISBN 978-80-7263-857-4.
15. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2497-3
16. KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: Výchozí a vývoj*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

17. LAUFER, Hartmut. *99 tipů pro úspěšné vedení lidí*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2445-4.
18. MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: Praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C. H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.
19. MIKULÁŠTÍK, Milan. *Komunikační dovednosti v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2339-6.
20. MUŽÍK, Jaroslav. *Profesní vzdělávání dospělých*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2012. ISBN 978-80-7357-738-4.
21. NEŠČÁKOVÁ, Libuše a Jaroslav JAKUBKA. *Zákoník práce 2013 v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4629-6
22. NEŠČÁKOVÁ, Libuše. *Pracovní právo pro neprávvníky*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4091-1.
23. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkon*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.
24. PLAMÍNEK, Jíří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-3447-7.
25. PLEVOVÁ, Ilona. *Management v ošetrovatelství*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3871-0.
26. POMAHAČ, Richard. *Průvodce veřejnou správou*. Praha: ISV, 1999. ISBN 80-85866-42-0.
27. PRŮCHA, Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-3960-1.
28. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana a Bedřich DUCHOŇ. *Management: Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. Praha: C. H. Beck, 2008. ISBN 978-80-7400-003-4.
29. ŠAMÁNKOVÁ, Marie. *Lidské potřeby ve zdraví a nemoci: aplikované v ošetrovatelském procesu*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2011. ISBN 978-80-247-3223-7.
30. ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012. ISBN 978-80-247-4151-2.
31. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada Publishing a.s., 2004. ISBN 978-80-247-0882-9
32. URBAN, Jan. *10 nejdražších manažerských chyb*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. ISBN 978-80-247-3176-6.
33. VETEŠKA, Jaroslav a Michaela TURECKIOVÁ. *Kompetence ve vzdělávání*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-86723-98-3.

34. VIDLÁKOVÁ, Olga a Richard POMAHAČ. *Veřejná správa*. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-748-0.

35. VYMĚTAL, Jan. *Průvodce úspěšnou komunikací: Efektivní komunikace v praxi*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2614-4.

36. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

Seznam použitých internetových zdrojů

1. INWORK. *Proč jsou stravenky tak oblíbené*. [online]. © 01. 07. 2013 [cit. 2014-09-02]. Dostupné z: <http://www.inwork.cz/clanky/vzdelavani/48-proc-jsou-stravenky-tak-oblibene/>

4. *Wikipedia*. [online]. © 4. 9. 2014 [cit. 2014-09-10]. Dostupné z: <http://cz.wikipedia.org/wiki/Vzdelavani>

Seznam ostatních zdrojů

1. Interní dokument Magistrátu hlavního města Prahy: Příručka nového zaměstnance
2. Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávních celků a o změně některých zákonů (zákon o úřednících).

SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ a TABULEK

Seznam obrázků

Obrázek 1: Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	23
Obrázek 2: Základní zásady motivace	27

Seznam grafů

Graf 1: První dojem při osobním setkání.....	19
Graf 2: Typy hodnocení dle zdroje.....	30
Graf 3: Nejoblíbenější zaměstnanecké benefity.....	37
Graf 4: Zjištěné pohlaví respondentů	41
Graf 5: Věkové rozmezí respondentů	42
Graf 6: Délka pracovního poměru respondentů	43
Graf 7: Užitek vstupního vzdělávání úředníků.....	44
Graf 8: Míra docházení na semináře a školení	45
Graf 9: Motivace úředníků	46
Graf 10: Lepší výkon díky motivaci	47
Graf 11: Nápady pro zlepšení motivace.....	48
Graf 12: Hodnotící systém zaměstnanců	49
Graf 13: Počet ohodnocení za rok	50
Graf 14: Využívání benefitů	51
Graf 15: Návrhy na benefity.....	52
Graf 16: Spokojenost s péčí o zaměstnance.....	53

Seznam tabulek

Tabulka 1: Přehled teorií motivace	25
--	----

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A – Formulář pro hodnotící pohovor	I
Příloha B – Otázky k dotazníkovému šetření.....	III

PŘÍLOHY

Příloha A – Formulář pro hodnotící pohovor

Jméno pracovníka: Termín rozhovoru: Místo:			
Fáze	Body rozhovoru	Poznámky při přípravě	Výsledky rozhovoru
Zahájení	<ul style="list-style-type: none"> - Důvod hodnocení/ rozhovoru - Postup při hodnocení - Kritéria/ měřítko hodnocení - Hodnocené období - Další hodnotitelé 		
Seznámení	<ul style="list-style-type: none"> - Předání hodnocení - Pozitivní výsledky a kritické body - Příklady typického chování - Rozvoj výkonu od posledního hodnocení 		
Postoj	<ul style="list-style-type: none"> - Vlastní hodnocení pracovníka - Otázky pracovníka a nejasnosti 		
Perspektiva	<ul style="list-style-type: none"> - Přání pracovníka a požadavky - Úroveň výkonnosti a silné stránky - Možnosti zvyšování kvalifikace - Možnosti postupu v organizaci 		

Dohoda	<ul style="list-style-type: none"> - Cíle rozvoje či kvalifikace - Změna činnosti/ pracoviště - Podpora, kontrola úspěchu - Nástroje zvyšování kvalifikace 		
Závěr	<ul style="list-style-type: none"> - Přínos/ průběh rozhovoru - Písemné potvrzení o seznámení s hodnocením a předání kopie - Jednoznačné ocenění - Pozitivní očekávání 		

Příloha B- Otázky k dotazníkovému šetření

1. Jaké jste pohlaví?

I. Žena

II. Muž

2. V jakém rozmezí se pohybujete věkově?

I. 20 – 30 let

II. 31 – 45 let

III. 46 – 63 let

3. Jak dlouho pracujete na úřadě městské části Praha 6?

I. Pracuji na úřadě v rozmezí tří měsíců až pěti let.

II. Pracuji na úřadě v rozmezí pěti až deseti let.

III. Pracuji na úřadě déle jak deset let.

4. Přineslo Vám vstupní vzdělávání zaměstnanců nějaké užítky?

I. Ano, přineslo mi užítky.

II. Ne, ze vstupního školení jsem si nic neodnesl/neodnesla.

5. Jak často docházíte v rámci průběžného vzdělávání na semináře či školení?

I. Docházím jednou za rok či vůbec nedocházím.

II. Docházím dvakrát do roka

III. Docházím třikrát a více do roka

6. Jste motivováni svým vedoucím odboru či oddělení?

I. Ano, jsem motivován/ motivovaná.

II. Ne, nejsem nijak motivován/ motivovaná.

7. Pokud jste motivováni, myslíte si, že vás motivace vede k lepším výkonům?

I. Ano, vede mě k lepším výkonům.

II. Ne, nevede mě k lepším výkonům.

8. Máte nějaké nápady, které by vedly ke zlepšení motivace na vašem pracovišti?

I. Ne, nemám žádné nápady. Jsem spokojený/spokojená.

II. Ano, mám nápady, které by vedli ke zvýšení mé motivace. Jaké?

9. Je u vás na odboru zaveden nějaký hodnotící systém zaměstnanců?

I. Ano, je zaveden hodnotící systém.

II. Ne, není zaveden a ani si ho nepřeji.

III. Ne, ale přál/ přála bych si ho zavést.

10. Jak často jste hodnoceni?

I. Jsem hodnocen/ hodnocena více krát do roka v pravidelných intervalech.

II. Jsem hodnocena jednou za rok.

III. Jsem hodnocen nepravidelně.

11. Využíváte možnosti vybírání benefitů a jaké?

I. Nevyužívám žádné benefity.

II. Využívám benefity. Vypište jaké.

12. Přáli byste si nějaké benefity, kterých se Vám nedostává?

I. O žádných nevím.

II. Přál/ přála bych si nějaké. Vypište o jaké benefity se Vám jedná.

13. Jste spokojeni s celkovou péčí o zaměstnance na vašem odboru?

I. Ano jsme velmi spokojeni.

II. Ano, ale stále je co zlepšovat.

III. Nejsem spokojen.

BIBLIOGRAFICKÉ ÚDAJE

Jméno autora: Pavlína Šimáková

Obor: Manažerská studia- řízení lidských zdrojů

Forma studia: kombinované

Název práce: Vzdělávání, hodnocení, odměňování a motivace zaměstnanců veřejné správy v ČR

Rok: 2015

Počet stran textu bez příloh: 47

Celkový počet stran příloh: 4

Počet titulů českých použitých zdrojů: 36

Počet internetových zdrojů: 2

Počet ostatních zdrojů: 2

Vedoucí práce: JUDr. Lenka Papíková