

**Česká zemědělská univerzita v Praze**

**Provozně ekonomická fakulta**

**Katedra řízení**



**Diplomová práce**

**Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci**

**Bc. Ivana Fleissigová**

© 2022 ČZU v Praze



# ČESKÁ ZEMĚDĚLSKÁ UNIVERZITA V PRAZE

Provozně ekonomická fakulta

## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Ivana Fleissigová

Veřejná správa a regionální rozvoj – k.s. Klatovy

Název práce

**Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci**

Název anglicky

**Design of the Incentive System for a Chosen Organization**

---

### Cíle práce

Hlavním cílem diplomové práce je na základě zhodnocení stávajícího stavu motivačního systému ve zvolené organizaci navrhnout změny a doporučení, které povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci.

### Metodika

Teoretická část práce je založena na studiu odborné literatury a tvoří základ pro praktickou část práce. Vlastní výzkum je proveden v konkrétní organizaci. Pro zhodnocení stávajícího stavu je využita analýza primárních dat sebraných pomocí kvantitativní metody dotazníkového šetření a kvalitativní metody polostrukturovaných rozhovorů. Dle zjištěných poznatků jsou navržena doporučení na zlepšení, případně změny v problemémové oblasti.

**Doporučený rozsah práce**

60-80 stran

**Klíčová slova**

řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování a hodnocení zaměstnanců, zaměstnanecké benefity

---

**Doporučené zdroje informací**

ARMSTRONG, M. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

Plamínek, J. Tajemství motivace, aby pro vás lidé rádi pracovali, 3. rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2015. str. 160. ISBN 978-80-247-9745-8.

REICHEL, J. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-3006-6.

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

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

VÁCHAL, J. VOCHOZKA, M. Podnikové řízení. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4642-5.

---

**Předběžný termín obhajoby**

2021/22 LS – PEF

**Vedoucí práce**

Ing. Monika Jadrná, Ph.D.

**Garantující pracoviště**

Katedra řízení

---

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

**prof. Ing. Ivana Tichá, Ph.D.**

Vedoucí katedry

Elektronicky schváleno dne 28. 2. 2022

**doc. Ing. Tomáš Šubrt, Ph.D.**

Děkan

V Praze dne 04. 03. 2022

---

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucí diplomové práce a s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu použitých zdrojů na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne

---

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala své vedoucí diplomové práce paní Ing. Monice Jadrné, Ph.D. za její pomoc, čas a cenné připomínky při zpracování diplomové práce. Také děkuji zaměstnancům Nejvyššího kontrolního úřadu za vyplnění dotazníku a vedoucímu pracovníkovi za poskytnutí polostrukturovaného rozhovoru. Dále bych ráda poděkovala své rodině za podporu a trpělivost při studiu.

# Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci

## Abstrakt

Předložená diplomová práce se zabývá zhodnocením stávajícího motivačního systému ve zvolené organizaci a návrhem jeho změny s ohledem na vyšší spokojenost zaměstnanců. Pro vypracování diplomové práce byl zvolen Nejvyšší kontrolní úřad v Praze (NKÚ). Současný motivační systém je zhodnocen na základě kvantitativního a kvalitativního výzkumu. Diplomová práce se dělí na část praktickou a teoretickou. Teoretická část se zabývá pojmy: řízení lidských zdrojů, new public management, motivační teorie, pracovní prostředí, pracovní doba a pracovní spokojenost zaměstnanců. V praktické části je představen Nejvyšší kontrolní úřad v Praze. V rámci výzkumu bylo provedeno dotazníkové šetření se zaměstnanci NKÚ a polostrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem. Na základě vyhodnocení získaných dat byly navrženy změny ve stávajícím motivačním systému. Pro větší spokojenost zaměstnanců a udržení si kvalifikovaných zaměstnanců bylo organizaci doporučeno zavést dva nové benefity: zdravotní židle a individuální psychologické služby na pracovišti.

**Klíčová slova:** řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování a hodnocení zaměstnanců, zaměstnanecké benefity, new public management, pracovní prostředí, pracovní vztahy, Nejvyšší kontrolní úřad v Praze

# Design of the Incentive System for a Chosen Organization

## Abstract

This diploma thesis deals with the evaluation of the current incentive system in the chosen organization and the proposal of its change with regard to higher employee satisfaction. The Supreme Audit Office (SAO) in Prague was the organization chosen for the elaboration of this diploma thesis. The current incentive system is evaluated based on quantitative and qualitative research. The diploma thesis is divided into two parts – practical and theoretical. The theoretical part of the thesis deals with the following concepts: human resource management, motivation theory, working conditions, working hours, and working satisfaction of employees. The practical part presents the Supreme Audit Office in Prague. As part of the research, a survey was conducted with employees of SAO as well as a semi-structures interview with a manager. Changes in the current incentive system were proposed based on the evaluation of the obtained data. Two new benefits were recommended to the organization in order to increase employee satisfaction and retain qualified employees: medical chairs and individual psychological services.

**Keywords:** human resource management, motivation, remuneration and evaluation employees, employee benefits, new public management, working condition, working relationships, employee Supreme audit office in Prague



# Obsah

<b>1 Úvod.....</b>	<b>11</b>
<b>2 Cíl práce a metodika .....</b>	<b>12</b>
2.1 Cíl práce .....	12
2.2 Metodika .....	12
<b>3 Teoretická východiska .....</b>	<b>15</b>
3.1 Řízení lidských zdrojů.....	15
3.2 Motivace.....	18
3.2.1 Motivy a stimuly .....	18
3.2.2 Motivační proces.....	19
3.2.3 Zásady motivace .....	20
3.2.4 Pracovní motivace.....	21
3.2.5 Motivační teorie .....	23
3.3 Pracovní spokojenost .....	26
3.3.1 Pracovní prostředí .....	26
3.3.2 Pracovní vztahy.....	31
3.4 Hodnocení zaměstnanců.....	32
3.4.1 Systémy hodnocení .....	33
3.4.2 Metody hodnocení .....	34
3.4.3 Chyby v hodnocení .....	35
3.4.4 Služební hodnocení.....	35
3.5 Vzdělávání zaměstnanců.....	36
3.6 Odměňování zaměstnanců .....	36
3.6.1 Mzda, plat .....	37
3.6.2 Benefity.....	39
<b>4 Vlastní práce .....</b>	<b>41</b>
4.1 Nejvyšší kontrolní úřad .....	41
4.1.1 Organizační struktura NKÚ .....	42
4.1.2 Vzdělávání zaměstnanců.....	43
4.1.3 Hodnocení zaměstnanců .....	44
4.1.4 Plat a benefity .....	45
4.2 Dotazníkové šetření.....	46
4.3 Polostrukturovaný rozhovor .....	65
<b>5 Výsledky a diskuse .....</b>	<b>67</b>
5.1 Změny v motivačním systému .....	69
5.2 Nový motivační systém.....	71

<b>6 Závěr</b> .....	<b>72</b>
<b>7 Seznam použitých zdrojů</b> .....	<b>73</b>
<b>8 Přílohy</b> .....	<b>76</b>
8.1 Organizační schéma NKÚ .....	76
8.2 Dotazníkové šetření .....	78

## **Seznam obrázků**

Obrázek 1: Motivační proces .....	20
Obrázek 2: Pyramida potřeb v pracovní motivaci .....	22
Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb .....	23
Obrázek 4: Rozdělení pracovního prostředí.....	27
Obrázek 5: Důsledky nespokojenosti s platem nebo mzdou.....	37
Obrázek 6: Postavení NKÚ .....	41
Obrázek 7: Organizační schéma NKÚ .....	43

## **Seznam tabulek**

Tabulka 1: Vývoj personální práce .....	15
Tabulka 2: Rozdíly mezi Maslowovou a Herzbergovou teorií .....	25
Tabulka 3: Pozitiva a negativa open space .....	29
Tabulka 4: Seřazené benefity od nejdůležitějšího po nejméně důležitý .....	61
Tabulka 5: Srovnání pohlaví a změny faktorů v pracovním prostředí.....	62
Tabulka 6: Srovnání pohlaví a spokojenosti s platem.....	63
Tabulka 7: Srovnání spokojenosti s platem různých věkových kategoriích respondentů ...	63
Tabulka 8: Srovnání pohlaví a pohledu respondentů na pochvaly od nadřízeného .....	64
Tabulka 9: Srovnání pohlaví a věku daných respondentů .....	64
Tabulka 10: Srovnání let v setrvání v organizaci a s pohledem na smysluplnou práci. ....	64
Tabulka 11: Nový motivační systém na NKÚ .....	71

# 1 Úvod

Motivace zaměstnanců je velmi důležitá, a to obzvláště v dnešní době, kdy je velmi složité najít, angažovat a udržet si kvalifikované a zodpovědné zaměstnance. Většina organizací si již uvědomila, že je velmi důležité aplikovat kvalitní motivační systém pro své zaměstnance. I ty nejmenší firmy mají snahu zaměřit se na motivování svých zaměstnanců. Pod kvalitní motivační systém nespadá pouze dobré platové ohodnocení zaměstnanců. V současné době zaměstnanci požadují pestřejší benefity (stravenky, kvalitní závodní stravování, dětskou skupinu v místě pracoviště, příspěvek na dopravu, příspěvek na sport a kulturu, příspěvek na oděv, příspěvek na pojištění, automobil i pro osobní účely, sick days, možnost home office atd.). Do kvalitního motivačního systému nespadá jen motivace na základě hmotných prostředků, ale i motivace nehmotná. Do nehmotné motivace spadá pochvala, uznání, možnost kariérního postupu, konstruktivní kritika a různé příspěvky na nákup věcí. U pochvaly i kritiky je důležité jejich správné načasování a provedení. U motivačního systému je důležité brát v úvahu individuální potřeby každého zaměstnance, jelikož na každého zaměstnance budou mít dané stimuly jiné účinky.

Na pracovní výkon zaměstnanců má také významný vliv pracovní prostředí. Při zařizování pracovního místa by se mělo dbát na správné osvětlení, akustiku, barevné provedení a zaměstnavatel by měl zvážit výhody a nevýhody open space.

Pro správný chod organizace je důležité udržovat dobré společenské vztahy na pracovišti. Pokud na pracovišti panují špatné vztahy mezi zaměstnanci, tak zaměstnanci nemohou pracovat týmově a tím nemůžou dosahovat velkých pracovních úspěchů. V dnešní době mnoho lidí využívá home office, a tím mnoho zaměstnanců ztratilo osobní kontakt s ostatními zaměstnanci. Zaměstnavatel může dobré společenské vztahy podporovat různými společnými aktivitami – např. teambuilding, pracovní večírky, společné videohovory se společenskými aktivitami, společné porady, aby všichni zaměstnanci měli přehled o činnostech organizace atd.

Pro NKÚ je důležité mít správně nastavený motivační systém, který odpovídá potřebám svých zaměstnanců. Jelikož NKÚ kontroluje hospodaření se státním majetkem, je důležité, aby v organizaci byla malá fluktuace zaměstnanců a organizace si dokázala udržet kvalifikované a spolehlivé zaměstnance.

## **2 Cíl práce a metodika**

### **2.1 Cíl práce**

Hlavním cílem diplomové práce je zhodnocení stávajícího motivačního systému ve zvolené organizaci a navržení změn ve stávajícím systému, které povedou ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců a jejich setrvání v organizaci.

Dílčím cílem diplomové práce je provedení dotazníkového šetření u zaměstnanců ve zvolené organizaci a polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím pracovníkem.

### **2.2 Metodika**

Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a část praktickou. V teoretické části jsou vysvětleny a popsány odborné pojmy související s motivací. Nejdříve je popsáno řízení lidských zdrojů a pojem New public management. Dále se teoretická část zabývá rozdílem mezi motivy a stimuly, nástroji v pracovní motivaci a pyramidou potřeb v pracovní motivaci. Z motivačních teorií je popsána Maslowova teorie potřeb, Herzbergův dvoufaktorový model a MC Gregorova pracovní motivace X a Y. V rámci pracovní spokojenosti jsou vysvětleny pojmy pracovní prostředí a pracovní vztahy. V rámci pracovního prostředí je dbáno na vzhled, osvětlení, akustiku a dekorační prvky pracoviště. Je také poukázáno na formu kanceláří OPEN SPACE a jsou vypsány jeho negativa a pozitiva. V poslední části se práce zabývá hodnocením zaměstnanců (systémy, metodami a chybami v hodnocení) a odměňováním zaměstnanců, jsou zde vysvětleny pojmy mzda a plat a dále jsou rozebrány druhy benefitů pro zaměstnance.

V praktické části je popsána organizace, ve které probíhal výzkum a dále jsou vyhodnocena získaná data z provedeného kvalitativního a kvantitativního výzkumu. Výzkum byl proveden na Nejvyšším kontrolním úřadě v Praze (NKÚ). NKÚ je nezávislý orgán České republiky a jeho působnost je ukotvena v páté hlavě Ústavy České republiky. Jeho hlavní činností je kontrolování hospodaření se státním majetkem a plnění státního rozpočtu. NKÚ vznikl v roce 1993 a jeho činnost a pravomoci upravuje Zákon č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu, ve znění pozdějších předpisů.

### **Dotazníkové šetření**

Dotazník je formulář, který obsahuje otázky s vybranými možnostmi odpovědí, případně s možností vlastní odpovědi. V sociologickém výzkumu je tato forma získávání dat velmi oblíbená, jelikož získaná data jsou lehce zpracovatelná (Jandourek, 2008). Dotazník by měl splňovat reliabilitu, validitu a praktičnost. Validita u dotazníku je důkazem toho, že zjišťuje přesně to, co je naším záměrem. Pojem reliabilita znamená, že by měl dotazník zachytit přesně zkoumané jevy. Aby byla v dotazníku zajištěna validita je důležité, aby bylo dosaženo vysoké reliability (Chráška, 2007). Délka dotazníků závisí na daném tématu, na motivaci respondenta a jeho vztahu k dané problematice. V dotazníku by měly být otázky čitelně a formálně napsané a seřazené v logické posloupnosti. Na konci dotazníku by neměly být položeny otázky náročné na koncentrovanost nebo otázky důležité pro daný výzkum, jelikož závěrem dotazování klesá koncentrace respondenta. Před provedením daného výzkumu je dobré provést pilotáž na malém vzorku lidí, kde můžeme zjistit špatnou formulaci a nevhodný obsah otázek (Kozel, a další, 2006).

### **Osobní dotazování**

Tento typ získávání dat je nejtradičnější, ale také nejobtížnější. Při dotazování je přímá komunikace mezi tazatelem a respondentem. Přímá komunikace je velkou výhodou, jelikož tazatel může respondentovi otázky vysvětlit, při nepochopení položit otázky jinak a tazatel může respondenta více motivovat k odpovědím. Osobní dotazování se dělí na strukturované, polostrukturované a nestrukturované. U polostrukturovaného rozhovoru má tazatel předem připravené otázky, které v průběhu rozhovoru doplňuje svými dotazy (Kozel, a další, 2006). Výhodou polostrukturovaného rozhovoru je jeho volnost v doplňování otázek, ale také jeho jistota v připravených otázkách a jistota, že budou probrána všechna důležitá témata. Rozhovor je důležité vést na důstojné a profesionální úrovni. Také je velmi žádoucí rozhovor ukončit profesionálně a důstojně. Při dotazování musí tazatel dbát na to, aby rozhovor nebyl pro respondenta nepříjemný a traumatizující. Tazatel musí odhadnout správnou formulaci otázek vzhledem k věku, vzdělání a informovanosti respondenta (Bielik, 2009).

## Vlastní šetření

Pro analýzu stávajícího stavu motivačního systému byl vytvořen dotazník o 25 otázkách. K dotazníku byl vytvořen průvodní dopis, kde byli respondenti seznámeni s tím, k čemu budou získaná data využita, a že vyplnění dotazníku je zcela anonymní a dobrovolné. Dotazník byl rozdělen do několika kapitol:

- identifikační údaje – 6 otázek
- pracovní prostředí – 4 otázky
- mezilidské vztahy na pracovišti – 6 otázek
- motivace a stimulace – 5 otázek
- odměňování – 4 otázky

Dohromady bylo pro respondenty připraveno 25 otázek. V dotazníku byly použity otázky s výběrem možností odpovědí, otázky s výběrem možností odpovědí a možností doplnit i vlastní odpověď a otázky na seřazení vybraných ukazatelů – škála 1 (nejlepší) až 7 (nejhorší). U většiny otázek byla možnost zaškrtnout jednu odpověď a u jedné otázky bylo na výběr 1 nebo více odpovědí. Některé otázky byly vytvořeny jako podotázky. Dále byla v dotazníku použita baterie otázek.

Před provedením dotazníkového šetření bylo provedeno pilotní šetření u 5 zaměstnanců, aby bylo podchyceno správné formulování a pochopení položených otázek. Dotazník byl zaměstnancům zaslán elektronicky. Celkem bylo posláno 200 dotazníků mezi zaměstnance v kontrolní sekci. Na zasláný dotazník odpovědělo 96 respondentů. Nižší návratnost dotazníků byla zapříčiněna čerpáním zaměstnanecké dovolené, nemocenské dovolené a ošetřováním rodinného člena. Získaná data byla zpracována a vyhodnocena pomocí aplikace Microsoft Excel do přehledných grafů a tabulek.

Dále byl proveden kvalitativní výzkum s vedoucím pracovníkem. Výzkum byl proveden polostrukturovaným rozhovorem. Vedoucímu pracovníkovi byly položeny 4 otázky, které byly v průběhu rozhovoru doplněny o dotazy související s daným tématem.

### 3 Teoretická východiska

#### 3.1 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů představuje třetí a současnou koncepci personální práce, která se v řízení organizací začala prosazovat od 80. až 90. let 20. století. Změna v pojetí personální práce byla vyvolána změnami v oblasti podnikání – např. globalizací, rozšiřující se konkurencí, modernizací technologií a zvyšujících se požadavků od zákazníků (Šikýř, 2016).

Tabulka 1: Vývoj personální práce

	Období	Lidé	Personální práce
Personální administrativa	Od 10. až 20. let 20. století	Pracovní síla	Jak zaměstnávat?
Personální řízení	Od 40. – 50. let 20. století	Konkurenční výhoda	Jak využívat?
Řízení lidských zdrojů	Od 80. – 90. let 20. století	Unikátní bohatství	Jak rozvíjet?

Zdroj: (Šikýř, 2016), vlastní zpracování

Řízení lidských zdrojů je úlohou každého vedoucího pracovníka, je to souhrn usměrňovacích zásahů, mezi které patří plánování, organizování, regulace, rozhodování, kontrolování, motivování atd. (Váchal, a další, 2013). Řízení lidských zdrojů je popsáno jako strategický a logický přístup k vedení lidí, kteří jsou zaměstnaní v dané organizaci a plní dané cíle organizace (Armstrong, 2007).

Z analýz fungování firem vyplývá, že mezi úspěšné firmy v 21. století se řadí ty, které jsou schopny zformovat lidské zdroje a využívat jejich potenciál ve prospěch plnění cílů organizace. Aby manažer mohl maximálně motivovat své zaměstnance, tak musí hlavně znát sám sebe. Až poté může rozvíjet své silné stránky a překonávat své slabé stránky. V roce 2001 Roy Lewicki uvedl svoji přednášku o vedení lidí na Ohio State University v USA těmito slovy: „Poznání sebe sama je předpokladem k poznání a pochopení ostatních lidí, a je předpokladem k jejich úspěšnému vedení“ (Váchal, a další, 2013 str. 283).

Mezi hlavní úkoly řízení lidských zdrojů se řadí:

- optimální struktura pracovních pozic a jejich obsazení v podniku
- efektivní využití pracovních sil v podniku
- účelný způsob vedení lidí, vytváření týmů a kladných mezilidských vztahů v organizaci
- personální a sociální rozvoj pracovníků v organizaci
- dodržování lidských práv a pracovních zákonů a norem (Koubek, 2007).

Jako nejcennější a největší zdroj bohatství organizace jsou považovány lidské zdroje. Manažeři musí v zájmu prosperity podniku tyto zdroje zabezpečovat, udržovat a rozvíjet. I malá organizace, která nemá vytvořený zvláštní útvar pro řízení lidských zdrojů, musí své zaměstnance získávat, odměňovat, rozvíjet a motivovat (Donnelly, a další, 2017).

Pokud chce být podnik úspěšný musí investovat do svých zaměstnanců, jelikož tvoří tzv. lidský kapitál podniku. Na zaměstnancích závisí celková úspěšnost a konkurenceschopnost podniku. Podnik musí usilovat o získání a udržení kvalifikovaných a oddaných zaměstnanců (Armstrong, 2007).

Při řízení výkonu pracovníků je důležité použít tři nejdůležitější nástroje:

- stanovení cílů
- poskytování zpětné vazby
- důsledná motivace (Urban, 2003).

V řízení lidských zdrojů se veřejný sektor od soukromého sektoru liší tím, že není primárně založen na ziskovém principu. Tím má veřejný sektor omezené finanční zdroje a rozhodovací pravomoci (Slavík, 2014). Dále je veřejný sektor více vázán právem, který musí respektovat a plnit povinnosti dané zákonem.

## **New public management**

New Public management (NPM) je nová koncepce řízení ve veřejných službách. NPM byla zkoncipována v 90. letech 20. století a zavádí do veřejné správy manažerský přístup řízení. NPM se zaměřuje na efektivní využití zdrojů, aby bylo dosaženo vysoké kvality



při poskytování služeb. Tato koncepce usiluje o zavádění prvků soutěže do veřejné správy. U této koncepce jsou občané bráni jako spotřebitelé a je nutné uspokojit jejich potřeby.

Řízení v rámci NPM probíhá prostřednictvím těchto metod:

- stanovení cílů
- stanovení produktů
- motivace zaměstnanců
- hodnocení výkonnosti zaměstnanců
- vzdělávání zaměstnanců
- controlling
- nápravná opatření
- odměňování zaměstnanců
- delegování pravomocí na regionální a lokální úroveň
- zaměření se na zákazníky (občany)
- benchmarking
- E-government

Při výkonu veřejné správy je důraz kladen na hospodárnost, účinnost a efektivnost. Při nabídce veřejných služeb docházelo k plýtvání finančními zdroji a ke snižování kvality poskytovaných služeb, to zapříčinilo nespokojenost občanů. Se zaváděním koncepce NPM do veřejné správy se hranice mezi veřejným a soukromým sektorem velice zeštíhluje. Od vedoucích pracovníků ve veřejné správě jsou vyžadovány nové znalosti v oblasti řízení lidských zdrojů (Wright, a další, 2003).

Přínosy zavedení koncepce NPM:

- pro parlament: - lepší rozhodovací, kontrolní a řídicí nástroje  
- více prostoru pro řešení politických otázek
- pro vládu: - méně správních úkolů a větší prostor pro vládnutí
- pro občany: - kvalitní služby  
- větší transparentnost veřejné správy  
- otevřenost vůči občanským problémům a potřebám
- pro veřejnou správu: - rychlé a efektivní reagování na změny  
- hospodárné a úsporné poskytování služeb

- pro zaměstnance: - možnost iniciativy
  - zodpovědnost
  - samostatnost
  - motivace (Škarabelová, 2007)

Přístup NPM je brán jako moderní nástroj řízení, ale je také často podrobován kritice. NPM staví občany státu jako spotřebitele služeb, které poskytuje stát. V demokratickém státu jsou občané bráni jako spolutvůrci právního systému, kteří mají právo se aktivně účastnit vládnutí a ne jen být pasivním spotřebitelem. Dále zde převládá názor, že veřejný sektor je specifický a manažerské přístupy do něho nepatří. Po srovnání obou sektorů jsou nalezeny stejné rozhodovací cykly, efektivní využívání zdrojů a volba levnější cenové nabídky (Pomahač, a další, 2002).

## 3.2 Motivace

Slovo motivace je latinského původu, odvozené od latinského slovesa „movere“, které znamená hýbat či pohybovat. Motivace je soubor činitelů, představující všechny vnitřní hnací síly člověka, které usměrňují jeho chování (např. přání, touhy, úsilí, zájmy atd...) (Adair, 2004).

Smyslem motivace je vytvoření nenásilného a pozitivního přístupu k chování nebo k výkonu jedince. Motivovaní pracovníci pracují výkonněji, ochotněji, efektivněji a samostatněji. Správně motivovaný člověk s pevnou vůlí dokáže dosáhnout skoro jakéhokoliv cíle. Proto mezi hlavní úkoly vedoucích pracovníků patří motivace svých pracovníků.

### 3.2.1 Motivy a stimuly

Zaměstnanci mají kladný vztah k určité aktivitě nebo úkolu ze dvou příčin: motivy a stimuly.

#### Stimuly

Pokud je kladný vztah plněn pod vlivem vnějších podnětů (stimulů), hovoříme o stimulaci někdy nazývané jako vnější motivaci. Stimulace je na rozdíl od vnitřní motivace záměrné ovlivňování psychiky jedince. Hlavní rolí stimulů je vyvolání pozitivní odezvy motivů, zde je nutné připomenout, že stejný stimul má u každého jedince jinou odezvu.

Stimuly mohou být hmotné, sociální, morální atd. Mezi stimuly patří např. odměny, pochvala, kritika a záměrné vybírání vhodných úkolů, hodnocení pracovní činnosti, znalost společenského významu dané profese, jednání vedoucího pracovníka a jeho prestiž.

## **Motivy**

O motivaci hovoříme, pokud je kladný vztah vytvořen pomocí vnitřních motivů. Motiv je vnitřní hnací síla našeho jednání. Je to důvod, abychom něco udělali. Motiv určuje, jestli se jedinec bude k danému objektu či stavu blížit nebo spíše vyhýbat.

Mezi základní motivy jednání a chování se řadí:

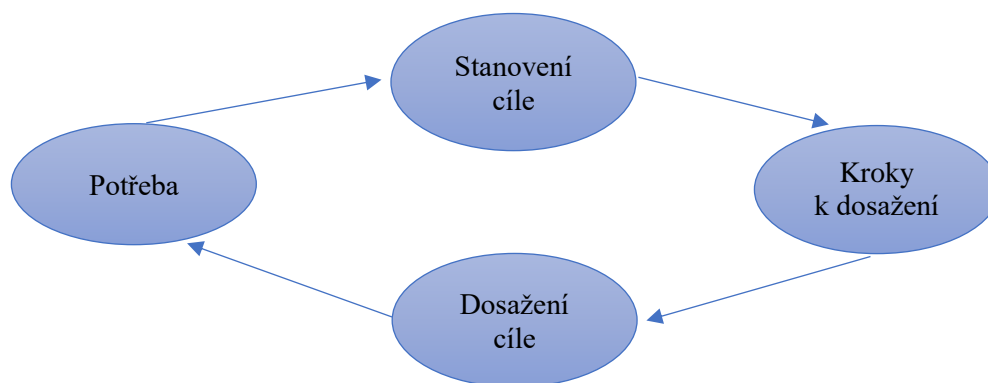
- potřeba: dýchání, bezpečí, potravy, zdraví, vzdělání, radosti, štěstí a lásky
- pud: vrozená pohnutka činnosti, např. pud pohlavní a mateřský
- zájem: kladný vztah člověka k daným činnostem nebo k předmětům
- cíl: uvědomělý směr aktivity, pokud chceme něčeho dosáhnout nebo se naopak vyhnout
- zvyk: za určitých okolností jsme zvyklí vykonávat určitou činnost

Stimuly a motivy mohou působit společně, a dokonce se i vzájemně posilovat (Plamínek, 2015).

### **3.2.2 Motivační proces**

Motivační proces je vztah mezi potřebami, touhami, zájmy a přáními jedince a dosažení cílů, přidělených úkolů a odpovědnosti (Váchal, a další, 2013). Na obrázku 1 je vyznačen model motivace, který souvisí s potřebami člověka. Potřeby člověku vytváří přání něčeho dosáhnout. Poté je stanoven cíl, který uspokojí naše potřeby a k dosažení cíle jsou stanoveny kroky. Pokud cíle nebude dosaženo, je málo pravděpodobné, že v budoucnu budou použity stejné kroky k dosažení daného cíle.

Obrázek 1: Motivační proces



Zdroj: (Armstrong, 2007), vlastní zpracování

Lidé, kteří mají jasně definované cíle, a podnikají kroky, od kterých očekávají dosažení daných cílů, jsou považovány jako dobře motivovaní lidé. Lidé mohou motivovat sami sebe, pokud ví, čeho chtějí dosáhnout a podnikají správné kroky k dosažení (Armstrong, 2007).

Aby byla motivace zaměstnanců úspěšná, je důležité správně zvolit motivační faktory, které nejlépe vyhovují potřebám zaměstnanců a organizace. Organizace musí vybírat motivační faktory, které si může z finančních důvodů dovolit. Motivovat lze každého jedince, ale musíme mít správně nastavený způsob, míru a druh motivace (Urban, 2017).

### 3.2.3 Zásady motivace

Základní zásady motivace jsou rozdělovány do 4 zákonů:

#### 1. Práce se má líbit:

- úkoly přizpůsobovat lidem, a ne lidi k úkolům
- pokud nejde přizpůsobit obsah, změnit způsob zadání úkolu
- lidé musejí být alespoň s něčím spokojeni
- více myslet na ostatní než na sebe

#### 2. Lidé se liší:

- lidé jsou individuální a každý je citlivý na jiné podněty
- využívat všechny složky motivačního pole
- lidi nejvíce poznáme mimo jejich komfortní zónu

### 3. **Potřebujeme odezvu:**

- mluvit s lidmi o jejich práci i životě
- podporovat lidi v osobním rozvoji
- využívat konflikty a podporovat synergii

### 4. **Alternativy**

- motivace není jediná možnost ovlivňování
- odlišovat motivaci od manipulace
- pod slovem nechci se může skrývat neumím nebo nemohu
- občas stačí práci dobře vysvětlit (Plamínek, 2015)

#### 3.2.4 **Pracovní motivace**

Základním pravidlem pracovní motivace je, že lidé na pracovišti jednají dle toho, jak a za co jsou svými nadřízenými odměňováni nebo trestáni. Zaměstnanci se snaží vykonávat ty činnosti, za které jim náleží odměna, a vyhýbají se těm činnostem, za které jsou trestáni. Proto jsou mezi základní nástroje pracovní motivace zařazeny odměny (motivace pozitivní) a sankce (motivace negativní).

#### **Nástroje pracovní motivace:**

- **Motivace pozitivní:** vykonáním úkolu si pracovník uspokojí své potřeby, to lze brát jako odměnu. Není to odměna jen finanční ale cokoliv, co je pro člověka příjemné (např. radost při zvládnutí úkolu, pochvala, hmatatelné výsledky, plat, seberealizace atd.).
- **Motivace negativní:** při nevykonání zadané činnosti je pracovník potrestán sankcí. Sankce může být hmotná i nehmotná. Může to být cokoliv, co je pro člověka nepříjemné, např. kritika, strach, ztráta pracovního místa, srážka z platu.

Špatně podaná kritika může mít neblahé účinky na sebevědomí jedinců a na pracovní výkon celé skupiny. V kritice lze najít i pozitiva:

- kritika poskytuje zpětnou vazbu
- díky kritice zjistíme, v čem chybujeme
- kritika nás může motivovat k lepšímu výkonu

- díky kritice lze přispět ke zlepšení pracovního prostředí
- kritika nám šetří čas, který nám šetří peníze

Člověk je tvor chybující a nelze se vyhnout všem chybám, ale chyby se dají omezit. Je důležité, aby člověk našel správný přístup k chybám (Rychtaříková, 2008).

Při používání odměn a trestů je velmi důležité zvažovat, proč daný zaměstnanec podává nízký výkon a vyjadřuje svoji nespokojenost. U nižšího výkonu zaměstnance je důležité zohlednit i jeho dosavadní pracovní výsledky. Poté určit, zda nízký výkon budeme zvyšovat tím, že zaměstnance lépe odměníme nebo naopak jeho výkon budeme trestat sankcemi (Urban, 2017).

Člověk nebere pracovní činnost jen jako zdroj obživy. Pracovní činnost přináší jedinci také uspokojení ze samotného průběhu práce, dosažení výsledků, ocenění, sociálních vztahů na pracovišti a společenského postavení. Převedením základních potřeb jedince z Maslowovy pyramidy potřeb do pracovní motivace, bude pyramida potřeb vypadat následovně:

Obrázek 2: Pyramida potřeb v pracovní motivaci



Zdroj: (Wagnerová, 2008), vlastní zpracování

Aby mohly být uspokojeny potřeby na vyšším stupni, musí být uspokojeny potřeby na nižší úrovni. Abychom se dostali k vrcholu pyramidy, musí být naplněn každý stupeň pyramidy.

Osoba, která je motivována pracuje pilně, plynule a sama se orientuje na důležité cíle. Při práci v týmu je velmi důležité, aby byl motivovaný vedoucí pracovník, jelikož je příkladem pro ostatní zaměstnance. Pokud je vedoucí pracovník správně motivovaný, tak vnáší motivaci do celého týmu i k jednotlivcům. Takový tým je schopný dosahovat nadstandartních výsledků. Naopak demotivovaný vedoucí pracovník ničí týmového ducha, dosahování společných cílů a veškerou kreativitu v týmu (Richterová, 2017).

### 3.2.5 Motivační teorie

Motivační teorie nejsou všeobecným návodem pro motivování lidí, jelikož jak již bylo řečeno, každý jedinec je individuální a jeden stimul může u každého jedince zapůsobit jinak. Motivační teorie nejsou univerzálním návodem, ale jejich znalost pomůže vedoucím pracovníkům lépe porozumět jedincům a tím je lépe motivovat. Pro růst organizace je motivování zaměstnanců klíčové. Motivováním se podněcuje ochota zaměstnanců k vykonání svěřených úkolů, chuť se angažovat a pomoc při dosahování cílů organizace. Existují různé motivační teorie, které se snaží identifikovat faktory, které ovlivňují chování jedinců a jejich reagování na podněty z okolí.

#### Maslowova pyramida potřeb

Maslowova pyramida potřeb (Obrázek 3) je hierarchické uspořádání potřeb člověka. Vytvořil ji americký psycholog Abraham Maslow, který potřeby rozdělil do pěti stupňů.

Obrázek 3: Maslowova pyramida potřeb



Zdroj: (Béreš, 2013), vlastní zpracování

Mezi základní **fyziologické potřeby** patří např. potřeba potravy, spánku, tepla, oblečení a vzduchu. Pod **potřebu bezpečí a jistoty** spadá např. potřeba stálého zaměstnání, pravidelný příjem, a vyhýbání se nebezpečným věcem a nejistotě. **Společenskou potřebou** se rozumí např. potřeba patřit do kolektivu, přátelství, společenské aktivity a touha být milován. Dalším stupněm je **potřeba uznání** – například potřeba dosáhnout uznání od ostatních lidí, sebeúcta, touha po moci, úspěchu a dobrého postavení. Nejvyšším stupněm je **potřeba seberealizace**, čímž se rozumí potřeba rozvíjet se a své schopnosti předat ve prospěch společnosti.

V Maslowově pyramidě potřeb musí být naplněny potřeby na nejzákladnějším stupni – základní lidské potřeby. Pokud jsou naplněny základní lidské potřeby, můžeme se začít postupně pohybovat směrem nahoru k nejvyššímu stupni – potřeba seberealizace. Vždy musí být naplněn každý stupeň pyramidy. Pokud není naplněn, vzniká deficit a člověk nemá snahu uspokojovat potřeby na vyšším stupni (Béřeš, 2013).

Maslowova pyramida potřeb je často kritizována pro svou nepružnost a nekompromisnost. Lidské potřeby se nemusí vyvíjet důsledně hierarchicky, ale každý jedinec může mít různě nastavené priority. Maslowova pyramida má ale stále značný vliv, a to v souvislosti s nejistým ekonomickým a sociálním vývojem. Lidé pocítují nedostatek něčeho důležitého, a to díky neuspokojení základních potřeb: stálé zaměstnání, dostupné bydlení, stálý příjem apod. Zaměstnavatel by se měl snažit uspokojovat potřeby zaměstnanců na nižších úrovních: pracovní prostředí, stálý plat. Pak může uspokojovat potřeby na vyšších úrovních: uznání, rozvoj, sebeúcta, prestiž a tím může zvyšovat motivaci zaměstnanců a dosahovat lepšího výkonu (Šikýř, 2016).

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Herzberg vypracoval dvoufaktorovou teorii na základě zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti s prací u účetních a techniků. Při šetření byli respondenti dotazováni na okamžiky, kdy se v práci cítili dobře a naopak, kdy špatně. Každý respondent měl popsat okolnosti a příčiny k těmto pocitům. Tato teorie rozlišuje dva druhy faktorů: satisfaktory (motivátory) a dissatisfaktory (hygienické faktory). Satisfaktory jsou propojeny s náplní práce a slouží ke zlepšení výkonnosti, zájmu a úsilí. Tyto faktory mají velkou motivační sílu. Dissatisfaktory charakterizují prostředí a slouží k prevenci nespokojenosti zaměstnanců, avšak pozitivní vztah jedince k práci ovlivňují minimálně. Mezi **satisfaktory** jsou řazeny:



např. práce, uznání, úspěch, odborný rozvoj, odpovědnost, dosažení cíle, pravomoc a růst. Styl řízení, plat, pracovní podmínky, pracovní vztahy, pracovní doba, kolegové, bezpečnost při práci, kontrola, jistota práce a osobní život jsou řazeny do kategorie **dissatisfaktorů**. Zaměstnavatel by měl z pohledu této teorie nejdříve dbát na příznivé podmínky viz dissatisfactory, aby zaměstnanci byli spokojeni, a poté může zvyšovat motivaci u zaměstnanců a tím zvyšovat výkon zaměstnanců (Šikýř, 2016). Herzbergova teorie je kritizována z důvodu malého a specifického vzorku respondentů. Naopak je tato teorie uznávána pro to, že je založena spíše na skutečných věcech než na teorii a je v souladu s Maslowovou pyramidou potřeb a Mc Gregorovou teorií (Armstrong, 2007).

Tabulka 2: Rozdíly mezi Maslowovou a Herzbergovou teorií

	<b>Maslowova teorie potřeb</b>	<b>Herzbergova dvoufaktorová teorie</b>
<b>Vztahuje se</b>	Na všechny lidi ve společnosti, zaměstnané i důchodce.	Většinou na vysoce kvalifikované specialisty a duševní pracovníky.
<b>Vliv potřeb na chování</b>	Všechny potřeby mohou motivovat chování.	Jen některé vnitřní potřeby mohou být motivátorem.
<b>Role peněžní odměny</b>	Motivátor.	Není hlavní motivátor.
<b>Záběr</b>	Všichni lidé a jejich soukromé životy.	Soustřeďuje se na práci.
<b>Typ teorie</b>	Co je.	Co by mělo být.

Zdroj: (Donnelly, a další, 2017), vlastní zpracování

### **MC Gregorova teorie pracovní motivace X a Y**

MC Gregorova teorie rozlišuje dva přístupy k řízení a stimulování zaměstnanců. Přístupy jsou rozděleny na teorii X a teorii Y podle toho, jaký má zaměstnanec přístup k práci.

Zaměstnanci spadající do kategorie X mají přirozeně negativní vztah k práci. To znamená, že berou práci jako povinnost, sledují jen vlastní zájmy, potřebují nad sebou kontrolu, neprojevují žádnou vlastní iniciativu, dělají jen to, co jim je přikázáno. U řízení takového zaměstnance je vhodné používat autoritativní styl řízení, jelikož zaměstnanec musí být k práci nucen pomocí odměn a trestů. Vedoucí musí tyto zaměstnance při práci

kontrolovat a každá zavedená změna vyvolá odpor. U tohoto přístupu je vhodné použít peněžní formu odměny. Zaměstnanci spadající do kategorie Y mají přirozeně pozitivní vztah k práci. Tito zaměstnanci projevují v práci svoji iniciativu, přijímají odpovědnost, berou práci jako výzvu a usilují o dosažení individuálních i kolektivních cílů. Na rozdíl od zaměstnanců v kategorii X tito zaměstnanci musí dostat příležitost, aby mohli v práci uplatnit své schopnosti a mohli pracovat samostatně. U tohoto přístupu je nejvíce využíván demokratický styl řízení s formou nepeněžní odměny (např. rozvoj, postup, volnost ve způsobu vykonávání práce atd.). U této teorie je důležité sjednotit zájmy podniku a zaměstnanců (Šikýř, 2016).

Na McGregorovu teorii navázal William Ouchi s teorií Z. Zaměstnanci, kteří spadají do kategorie Z, mají vysokou sounáležitost s firmou a rozhodnutí přijímají na základě konsensu. Sami usilují o to, aby firma byla úspěšná a sami iniciují aktivity, které povedou k dosahování cílů organizace. U tohoto přístupu nechává manažer zaměstnancům volnost, plně jim důvěřuje a rozvíjí s nimi dlouhodobou spolupráci, neformální vztahy a týmovou spolupráci (Dědina, a další, 2005).

### **3.3 Pracovní spokojenost**

#### **3.3.1 Pracovní prostředí**

Pracovní prostředí je souhrn faktorů (fyzikální, chemické, biologické, sociální, organizační, kulturní aj.), které působí na zaměstnance při vykonávání sjednané práce a na jejich výkon při dosahování požadovaných cílů. Pracovní prostředí může při výkonu dané činnosti mít na zaměstnance pozitivní nebo negativní účinek a tím se ovlivňuje jeho chování, výkon, motivace, zdravotní stav atd. V rámci pracoviště lze pracovní prostředí rozdělit od obecnějšího ke konkrétnímu.

Obrázek 4: Rozdělení pracovního prostředí



Zdroj: (Michalík, 2009), vlastní zpracování

Vytváření příjemného, bezpečného a estetického pracovního prostředí je povinností zaměstnavatele dle zákoníku práce: *Zaměstnavatel je povinen vytvářet bezpečné a zdraví neohrožující pracovní prostředí a pracovní podmínky vhodnou organizací bezpečnosti a ochrany zdraví při práci a přijímáním opatření k předcházení rizikům* (Zákon č. 285/2020).

Pracovní prostředí je také upraveno některými nařízeními vlády, vyhláškami ministerstev aj.:

- **Prostorové řešení a barevná úprava pracoviště:** vzhled, umístění a provedení bezpečnostních značek a značení a zavedení signálů je upraveno nařízením vlády č. 375/2017 Sb., nařízení udává význam a účel daných barev:
  - barva červená: nebezpečí, zákaz, požární ochrana
  - barva žlutá, oranžová, zelenožlutá: značka výstrahy
  - barva modrá: příkaz
  - barva zelená: nouzový východ, první pomoc, bezpečí

V nařízení vlády č. 375/2017 Sb. je konkrétně popsán vzhled daných značek (např. tvar, barevné plochy, úhly šikmých pruhů).

- **Mikroklimatické podmínky:** výkon zaměstnance ovlivňuje teplo, chlad, vlhkost vzduchu, rychlost proudění vzduchu, výměna vzduchu aj., přičemž extrémní hodnoty tepla, chladu a vlhkosti působí na organismus škodlivě. Při zajišťování

optimálních klimatických podmínek je nutné brát ohled na konkrétní pracoviště a druh vykonávané práce.

- **Osvětlení pracoviště:** osvětlení pracoviště má vliv na zrak zaměstnanců a je vhodné se zaměřit na intenzitu osvětlení a rovnoměrnost osvětlení. Při osvětlování pracoviště se používá denní, umělé nebo sdružené osvětlení, které musí být v souladu s českou technickou normou (Nařízení vlády č. 361/2007 Sb.).
- **Hluk na pracovišti:** nepříjemný, rušivý, škodlivý hluk zhoršuje výkon zaměstnance při dosahování daných cílů. Největším nebezpečím hluku je poškození sluchu. Hluk na organismus působí skrytě, soustavně a jeho účinky se kumulují. Každý člověk vnímá zvuk jinak a s rostoucím věkem lidé méně vnímají zvuky o větší frekvenci (Šikýř, 2016).

Pracovní prostředí by mělo mít pozitivní vliv na zaměstnance, mělo by být funkční, bezpečné, hygienické, pestré a zábavné. Jelikož spokojení zaměstnanci jsou základem úspěšné a zdravé firmy. Někteří autoři uvádí, že živé květiny a umělecká díla v kanceláři zvyšují výkon zaměstnanců a vytváří pozitivní náladu. Živé květiny dále zvlhčují ovzduší, tlumí hluk a absorbují škodliviny. Stěny by měly být natřeny vhodně zvoleným odstínem barvy. Do dobře prosvětlených prostor se hodí teplé barvy (červená, žlutá, oranžová), které mají aktivizující a povzbuzující vliv. Do menších prostor se hodí barvy studené (modrá, zelená), které zklidňují, ochlazují a zvětšují prostor (Michalík, 2009).

Moderní kanceláře by měly mít:

- technologické zázemí: kvalitní wifi připojení, moderní technologie, virtuální pracoviště
- zřízené klidové zóny, místa pro odpočinek, relaxaci a cvičení
- vyhrazené místnosti pro náhodná setkání a porady
- společný vchod s recepcí (Maštalířová, 2020).

Klidové zóny a místa pro odpočinek představují pro zaměstnance možnosti, jak ventilovat stres a oprostit se od stresových situací. V klidových zónách si mohou zaměstnanci zacvičit, popovídat a odpočinout (McConnon, a další, 2009).

Podnik by měl dbát na snižování stresu u svých zaměstnanců z několika důvodů:

- lepší kvalita pracovního života
- méně onemocnění, které je způsobováno nadměrným stresem
- působením stresu je snížena efektivnost zaměstnance při práci (Armstrong, 2007).

V České republice jsou v posledních pár letech v oblibě otevřené kanceláře (tzv. open space). V takových kancelářích spolu pracuje kolem 10 zaměstnanců, v některých případech až několik stovek zaměstnanců. Open space má pro výkon pracovní činnosti svá pozitiva i negativa viz Tabulka 3.

Tabulka 3: Pozitiva a negativa open space

	Pozitiva	Negativa
<b>Open space</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Efektivnější komunikace</li><li>• Týmové řešení</li><li>• Nižší náklady</li><li>• Větší možnost kontroly</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zaměstnanci nemají soukromí</li><li>• Spory při práci</li><li>• Špatná soustředěnost</li><li>• Vyšší nemocnost</li></ul>

Zdroj: (Michalík, 2009), vlastní zpracování

Při vytváření pracovních prostor by se mělo dbát na pohlaví, věk, národnost a handicap zaměstnanců, které zde budou vykonávat pracovní činnost.

### Hawthornské studie

V letech 1924 až 1927 byl zkoumáný vliv účinku osvětlení na výkonnost pracovníků v Hawthornské továrně. Výzkum vedl Elton Mayo a k výzkumu se dále přidali průmysloví psychologové z Harvardské univerzity, kteří zkoumali vliv fyzikálních pracovních podmínek na produktivitu práce. Výzkum v Hawthorne probíhal ve 4 fázích:

1. fáze: zjištění účinku vlivu změn osvětlení na produktivitu práce
2. fáze: vliv doby nepřetržité práce, doby odpočinku apod. na produktivitu práce
3. fáze: dotazování pracovníků ohledně jejich postojů k práci a jejich názory

#### 4. fáze: identifikace a analyzování sociálních podmínek (Donnelly, a další, 2017)

Výsledky experimentu ukázaly, že lidé více než na změny podmínek reagují spíše na to, že si jich někdo všímá a jsou účastníci experimentu. Hawthornská studie byla kritizována pro nedostatečnou objektivitu a předsudky výzkumných pracovníků. I přesto závěry Hawthornské studie ovlivnily způsob výzkumu a výuku managementu. Na základě zjištěných výsledků byl popsán Hawthornský efekt – lidé jsou schopni výkonněji pracovat a snažit se k lepším výkonům, pokud jsou středem pozornosti než ti, kteří se cítí být nedůležití a nezajímaví (Kapr, 2017).

### **Pracovní doba**

Dle zákoníku práce je určena pracovní doba 40 hodin týdně. U některých profesí je stanovena výjimka, kde může být pracovní doba zkrácena.

Dle §79 odstavec 2 a 3, je výjimka stanovena u těchto zaměstnanců:

- a) *pracujících v podzemí při těžbě uhlí, rud a nerudných surovin, v důlní výstavbě a na báňských pracovištích geologického průzkumu 37,5 hodiny týdně;*
- b) *s třísměnným a nepřetržitým pracovním režimem 37,5 hodiny týdně;*
- c) *s dvousměnným pracovním režimem 38,75 hodiny týdně.“ (Zákon č. 262/2006 Sb., 2022)*

Zaměstnavatel je povinen zaměstnanci poskytnout po 6 hodinách výkonu práce přestávku na jídlo a oddech. Přestávka by měla trvat nejméně 30 minut. Přestávka se nezapočítává do pracovní doby.

Týdenní pracovní dobu lze zkrátit bez snížení mzdy kolektivní smlouvou nebo vnitřním předpisem – podmínkou však je, aby zaměstnavatel nebyl definovaný dle § 109 odst. 3, zákon č. 262/2006 Sb., ve znění pozdějších předpisů. Zkrácení týdenní pracovní doby nesmí provést zaměstnavatel podle § 109 odst. 3: *Plat je peněžité plnění poskytované za práci zaměstnanci zaměstnavatelem, kterým je*

- a) *stát*
- b) *územní samosprávný celek*
- c) *státní fond*

- d) příspěvková organizace, jejíž náklady na platy a odměny za pracovní pohotovost jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů, nebo*
- e) školská právnická osoba zřízená Ministerstvem školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí podle školského zákona, s výjimkou peněžitého plnění poskytovaného občanům cizích států s místem výkonu práce mimo území České republiky (Zákon č. 262/2006 Sb., 2022).*

V posledních letech se v České republice objevuje myšlenka zkrácení pracovního týdne na 4 dny. Zaměstnanci by mohli využívat 3 denní víkend, který by prospíval fyzickému i psychickému zdraví. Lidé by po delším odpočinku pracovali efektivněji. Pracovní doba by měla být zkrácena bez snížení mzdy (Riemlová, 2021). Některé zahraniční firmy již tento benefit svým zaměstnancům nabízejí. Stejný postoj zaujímá i Belgická vláda, která by zkrácením pracovního týdne chtěla dát občanům více svobody a flexibility. Občanům by to pomohlo lépe skloubit pracovní povinnosti se soukromým a rodinným životem. K této myšlence se také přiklání finská premiérka (ČTK, 2022). 4 denní pracovní týden je také experimentálně zaveden na Islandu a ve Španělsku. Ve Španělsku experiment začal minulý rok, na Islandu v letech 2015-2019. Experiment na Islandu přinesl pozitivní výsledky, kdy zaměstnanci pocítují menší stres při výkonu pracovní činnosti a pocítují nižší míru vyčerpání. V průběhu experimentu firmy sledovaly produktivitu svých zaměstnanců a zjistily, že v některých případech produktivita vzrostla a v jiných případech zůstala stejná jako při běžném 5 denním pracovním týdnu (Rybářová, 2021).

### **Pružná pracovní doba**

Při pružné pracovní době se rozlišují dvě části, a to pevná část a pohyblivá část. Pevnou část určuje zaměstnanci jeho zaměstnavatel a volitelnou část si může zaměstnanec sám stanovit s ohledem na své rodinné a osobní potřeby. Součet těchto dvou složek musí dát dohromady stanovenou týdenní pracovní dobu (Zákon č. 262/2006 Sb., 2022).

### **3.3.2 Pracovní vztahy**

Pro udržení příznivých vztahů na pracovišti je důležité dodržovat zásady slušného chování a zákonů od všech zaměstnanců organizace. Vedoucí pracovník by měl být ostatním zaměstnancům vzorem, měl by podporovat a prosazovat vhodné způsoby jednání a chování.

Negativní vztahy na pracovišti mohou vyvolávat konflikty na pracovišti a snižovat motivaci zaměstnanců. Tím se snižuje výkonnost všech zaměstnanců.

Vztahy, které vznikají při výkonu pracovní činnosti a mimo výkon pracovní činnosti mají formální a neformální charakter. Formální vztahy na pracovišti jsou definovány firemní kulturou. Formální vztahy probíhají horizontálně (kolegové) nebo vertikálně (vztah nadřízený-podřízený) nebo jsou definovány určitým úkolem nebo kompetencí a vznikají nezávisle na vůli člověka. Do neformálních vztahů se řadí běžné společenské vztahy, které vznikají přirozeně a spontánně mezi zaměstnanci v organizaci, a i mimo organizaci. Neformální vztahy se týkají jen těch, kteří se jich účastní a jsou nezávislé na formálních vztazích v organizaci. Úroveň neformálních vztahů na pracovišti ovlivňuje fungování celé organizace (Bednář, a další, 2013).

Zaměstnanci mohou v organizaci utvářet odbory. Odbory mohou zaměstnanci zřizovat dle zákona za účelem zvyšování mezd, úpravy pracovní doby a rozšiřování zaměstnaneckých výhod. Odbory pro zlepšení podmínek svých členů používají kolektivního vyjednávání a snaží se pro své členy vyjednat smlouvu o zlepšení podmínek (Donnelly, a další, 2017 str. 573).

### **3.4 Hodnocení zaměstnanců**

Hodnocení zaměstnance poskytuje informace vedení podniku o výkonu zaměstnance a také dává zpětnou vazbu zaměstnanci za jeho odvedenou práci. Vedoucí pracovníci mohou díky hodnocení své zaměstnance kontrolovat, usměrňovat a motivovat. Pokud je hodnocení správně provedené a zavedené, tak je považováno za účinný motivační nástroj. Pokud je hodnocení provedeno neprofesionálním způsobem a jsou nevhodně zvolená kritéria hodnocení, je hodnocení zaměstnanců řazeno do demotivačních nástrojů. Správné hodnocení zaměstnanců pomáhá vytvářet spravedlivé platové stupně a odměny v organizaci (Armstrong, 2007).

Přínosy správně provedeného hodnocení:

- zpětná vazba o výkonu, potenciálu a vztazích na pracovišti,
- získání objektivních podkladů pro kariérní růst, rozvoj a odměňování zaměstnanců
- motivace k vyšším výkonům
- zjištění chyb ve výkonu práce (např. technologický postup) a jejich náprava



### 3.4.1 Systémy hodnocení

Hodnocení se primárně rozděluje na systematické a nesystematické. Systematické hodnocení se dále rozděluje do dalších kategorií.

- **systematické:** hodnocení probíhá pravidelně v intervalech (1x za měsíc, 1x za 3 měsíce, 1x za rok atd...) nebo při předem definovaných okolností (např. změna výkonnosti zaměstnance, přeřazení zaměstnance, stížnost na zaměstnance apod.); jsou zde jasně vymezené kompetence kdo, koho, jak, kdy a za jakým účelem hodnotí; systematické hodnocení je v písemné formě založeno v osobní složce zaměstnance (Pilařová, 2008); systematické hodnocení je v dnešní době bráno jako důležitý nástroj managementu i přes vysoké metodické, organizační, časové nároky (Štěpaník, 2010)

- **nesystematické:** hodnocení je provedeno nahodile podle předem stanovených postupů, kritérií a metod hodnocení (Pilařová, 2008)

Mezi tři základní podoby systematického hodnocení se zařazuje:

- **hodnocení kompetencí:** hodnocení kompetencí se týká vlastností, schopností, postojů a znalostí zaměstnance; dle hodnocení kompetencí se určuje pevná složka platu a kariérní růst zaměstnance; hodnocení je prováděno obvykle 1x za rok; při tvorbě kompetenčních modelů pro hodnocení a výběr zaměstnanců se primárně vychází z jednotlivých pozic, jelikož u každé pozice může být požadována jiná úroveň;
- **hodnocení výkonu:** při hodnocení výkonu se zaměřujeme na množství a kvalitu vykonané práce, na rozdíl od hodnocení kompetencí je prováděno v kratších intervalech (1x za měsíc, nejvíce 1x za 3 měsíce), jako hodnotící kritéria jsou většinou používána: plnění business plánu, obrat, počet zpracovaných žádostí a faktur, počet chyb, dodržení termínů a rozpočtu;
- **mimořádné hodnocení:** je používáno například při přeřazení pracovníka na jinou pozici mimo standardní periodu hodnocení kompetencí nebo hodnocení výkonu; v praxi se více používá mimořádné hodnocení kompetencí (Pilařová, 2008).

Při hodnocení pracovního výkonu jako neuspokojivý je důležité rozlišovat, zdali je výkon neuspokojivý z důvodu špatné motivace nebo nedostatkem zkušeností a dovedností daného zaměstnance.

### 3.4.2 Metody hodnocení

Metody hodnocení jsou postupy, které se používají při zjišťování pracovního výkonu zaměstnance. Postupy hodnocení jsou upraveny v závislosti na druhu, požadavcích a podmínkách vykonávané práce.

- **Hodnocení dle dohodnutých cílů:** Je využíváno pro hodnocení specialistů a manažerů. Zde se posuzuje a hodnotí dosažení daného cíle. Pracovní cíl by měl být stanoven dle metody SMART – specifický, měřitelný, dosažitelný, relevantní, termínovaný (Šikýř, 2016). Metoda SMART je různými autory vysvětlována jinak. Dle Horské (2009) by měl být stanovený cíl dle metody SMART – specifický, měřitelný, ambiciózní, realistický a termínovaný. Ambiciózní cíl je takový cíl, který je pro jedince dostatečně náročný a stimulující.
- **Hodnocení dle stanovených norem:** Je využíváno pro pozice dělníků, kdy se posuzuje splnění požadovaného výkonu dle normy např. počet vyrobených kusů za den/týden (Šikýř, 2016).
- **Hodnocení pomocí stupnice:** Je univerzální metoda, kdy se ke každému kritériu (množství práce, kvalita práce, ochota k práci, provedení práce atd.) přiřadí určitý stupeň hodnocení na škále např. 1 - nedostatečný, 2 - podprůměrný, 3 - průměrný, 4 - nadprůměrný, 5 - vynikající (Šikýř, 2016).
- **Hodnocení volným popisem:** Je univerzální metoda, která se hojně využívá při hodnocení specialistů a manažerů. Při tomto hodnocení hodnotitel popisuje výkon zaměstnance dle daných kritérií pracovního výkonu (Šikýř, 2016).
- **Hodnocení metodou kritických případů:** Je většinou používané pro doplňkové informace o pracovním výkonu zaměstnance, kdy hodnotitel zaznamenává krajní situace nedostatečného a vynikajícího pracovního výkonu zaměstnance (Šikýř, 2016).
- **Hodnocení metodou Assessment centrum:** Se používá při hodnocení klíčových zaměstnanců organizace. Metoda je založena na kolektivním a individuálním řešení modelových úkolů, které prověřují schopnosti a motivaci zaměstnanců (Šikýř, 2016). Je to systematický nástroj, díky kterému můžeme hodnotit schopnosti zaměstnanců a určit jejich budoucí profesní rozvoj (Pechová, a další, 2018).

- **Metoda 360° zpětné vazby:** na rozdíl od ostatních metod, nehodnotí jen nadřízený, ale zaměstnanec je hodnocen z více stran: např. nadřízený, spolupracovník, zákazník, podřízený. Vyšší počet hodnotitelů by mělo zajistit větší objektivnost (Šikýř, 2016).

### 3.4.3 Chyby v hodnocení

V průběhu hodnocení se můžeme setkat se spoustou problémů. Příčiny problémů mohou vznikat jak na straně hodnotitele, tak na straně hodnoceného a na straně organizace. Příčina na straně hodnotitele může být např. neobjektivní hodnocení, špatný styl řízení, nedostatečné ocenění práce zaměstnanců, špatná zpětná vazba, předsudky, velká přísnost nebo schovávavost při hodnocení a využívání průměrných stupňů hodnocení. Mezi příčiny u hodnoceného se může vyskytnout např. nepřijímání kritiky a nadhodnocování svého výkonu, přehlížení svého nedostatečného výkonu, nízké sebevědomí, podhodnocování výkonu a negativní postoj ke změnám. Na straně organizace se mohou vyskytovat např. špatně nastavená pravidla a standardy u daných pozic, neobjektivní kritéria hodnocení, nejasná pravidla hodnocení a tím zapříčiněn odlišný výklad hodnocení (Pilařová, 2008).

Vedoucí by měl při vyslovování pochvaly říct, za co je zaměstnanec konkrétně pochválen, a nejen vyslovit např: Vaše práce byla dobře odvedená. Aby byla pochvala použita jako dobrý motivační nástroj, měl by vedoucí zaměstnanci říct, co jeho dobře odvedená práce přinesla podniku (získání zakázky, větší konkurenceschopnost, více zákazníků, dobré jméno firmy apod.). Zaměstnanci by neměli být chváleni neustále, ale pochvala by měla přijít jen v těch situacích, kdy si to zaslouží. Pokud jsou zaměstnanci chváleni moc často a i v případech, kdy si to nezaslouží, ztrácíme důvěryhodnost a motivaci u všech zaměstnanců (Urban, 2017).

### 3.4.4 Služební hodnocení

U státních zaměstnanců dochází k pravidelnému služebnímu hodnocení. Služební hodnocení probíhá nejčastěji 1x za rok v prvním čtvrtletí za uplynulý rok. Služební hodnocení se mimo interval provádí při přechodu zaměstnance na jiný služební úřad, nebo pokud výsledky pravidelného hodnocení byly nevyhovující, tak se hodnocení opakuje za dalších 6 měsíců (MVCR).

### **U státních zaměstnanců se hodnotí:**

- znalosti
- dovednosti
- správnost, rychlost a samostatnost v dosahování individuálních cílů
- dodržování služební kázně
- výsledky vzdělávání

Hodnocení nejčastěji provádí nadřízený zaměstnanec. Od výsledku (vynikající, dobrý, dostačující, nevyhovující) se odráží osobní příplatek zaměstnance, určování dalšího vzdělávání zaměstnance, kariéerní postup a skončení služebního poměru (MVCR).

### **3.5 Vzdělávání zaměstnanců**

Aby se zaměstnanec v dnešní době udržel na své pracovní pozici, musí své dosavadní znalosti a dovednosti neustále rozšiřovat. V dnešní společnosti se ze vzdělávání stává celoživotní proces. Nad vzděláváním zaměstnanců by měl podnik převzít kontrolu a připravovat organizované vzdělávací aktivity. Pro podnik je vzdělávání zaměstnanců důležité z hlediska konkurenceschopnosti podniku a udržení se na trhu. Dnes se neustále vyvíjí nové a modernější technologie, techniky a postupy a modernizuje se trh zboží a služeb. Mezi používané techniky vzdělávání zaměstnanců patří: coaching, rotace, přednášky, semináře, demonstrování, případové studie, brainstorming, simulace atd.

Při vzdělání je důležité, aby podnik vybral zkušené školitele, kteří dokáží při školení zaujmout a povzbudit. Pokud školení provádí zkušený školitel, zaměstnanci odchází ze školení motivováni ke změnám, spokojení a těší se na další školení. Podnik, který dbá na spokojenost svých zaměstnanců, se potýká s minimální fluktuací (Váchal, a další, 2013).

### **3.6 Odměňování zaměstnanců**

Správně nastavené odměňování pracovníků, udržuje a získává kvalitní zaměstnance v organizaci, oceňuje práci zaměstnanců a motivuje je k vyššímu výkonu. Při nastavování odměňování je důležité dbát na spravedlivost systému.

Při odměňování zaměstnanců je výhodné používat finanční i nefinanční odměňování. Finanční odměňování musí být nastaveno v souladu s rozpočtovými možnostmi organizace, aby byl podnik schopen odměny zaměstnancům vyplatit. Finanční systém odměňování by měl být transparentní a administrativně málo náročný. Dále je důležité, aby struktura mezd

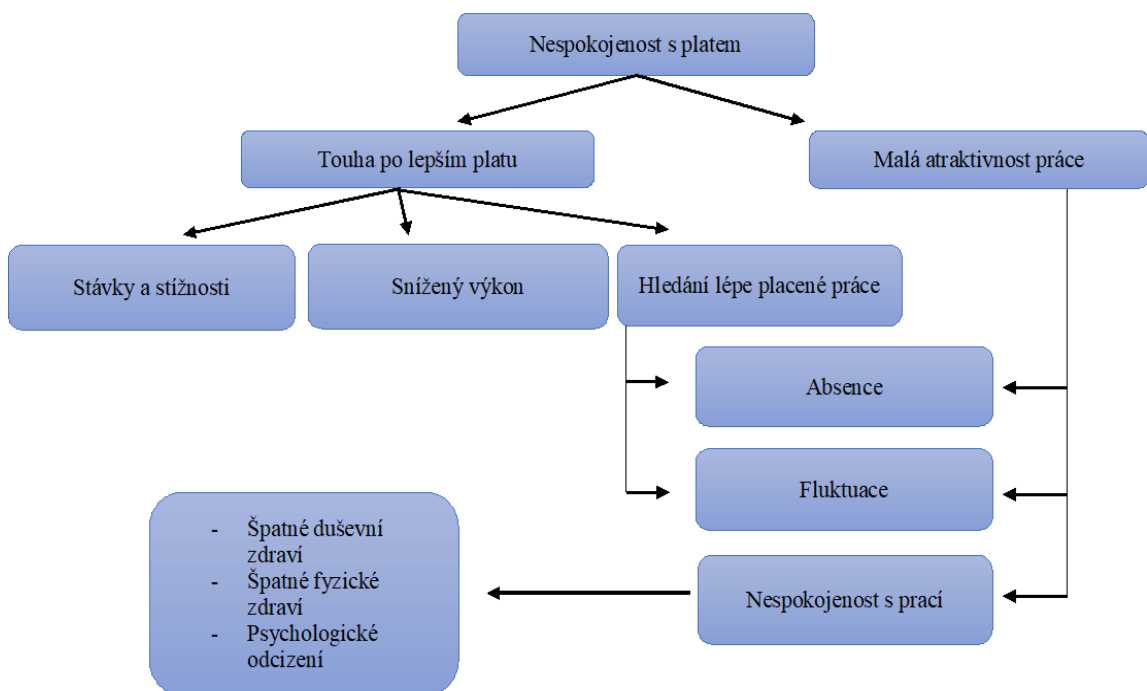
v organizaci odpovídala náročnosti a odpovědnosti jednotlivých pracovních míst (Urban, 2017).

### 3.6.1 Mzda, plat

Mzdou a platem (tzv. peněžitým plněním) se ohodnocují profese. Při ohodnocení se dbá na ekonomický přínos, požadavky a náročnost profesí. Dále se zohledňují schopnosti a zkušenosti zaměstnanců (Urban, 2003).

Dle teorií motivace peníze ovlivňují výkon zaměstnanců při dosahování pracovních cílů. Peníze mohou uspokojovat mnoho potřeb. Jestliže si zaměstnanci budou jisti, že za dobrý výkon dostanou spravedlivou odměnu, tak pak budou peníze fungovat jako dobrý motivátor. Pokud zaměstnanci vnímají získaný plat nebo mzdu jako nedostačující (Obrázek 5), tak se jejich výkon bude zhoršovat a budou usilovat o lepší a spravedlivější odměnu (Donnelly, a další, 2017).

Obrázek 5: Důsledky nespokojenosti s platem nebo mzdou



Zdroj: (Donnelly, a další, 2017), vlastní zpracování

## **Mzda**

Mzdový systém není upraven žádným právním předpisem. Zaměstnavatel musí při aplikování mzdového systému vycházet ze zákoníku práce a dalších prováděcích předpisů (např. o výši minimální mzdy, o povinných příplatcích za práci ve ztíženém pracovním prostředí atd.). V těchto předpisech jsou stanoveny pouze obecné zásady. Stanovení přesných podmínek odměňování vždy záleží na dohodě mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem v pracovním poměru. Mzda se stanovuje před výkonem práce ve smlouvě nebo si ji zaměstnavatel určí sám vnitřním předpisem. Mzdu je zaměstnavatel povinný vyplatit následující měsíc po vykonání práce v daném měsíci. Mzda je vyplácena v zákonných penězích, a to v minimální výši stanovené minimální mzdy (Šikýř, 2016). Od 1. ledna 2022 minimální mzda činí 96,40 Kč na hodinu nebo 16 200 Kč za měsíc při týdenní pracovní době 40 hodin (Nařízení vlády č. 405/2021 Sb.). Při souhlasu zaměstnance může zaměstnavatel využít naturální mzdu (výrobky, práce nebo služby).

## **Plat**

Plat je poskytován zaměstnancům, kteří jsou v pracovním procesu u zaměstnavatele ve veřejných službách a správě z rozpočtu dané organizace.

Zaměstnavatelé (např. stát, kraje, obce, státní fond, příspěvková organizace, právnická osoba zřízena ministerstvem školství) odměňují práci svých zaměstnanců dle závazných právních předpisů.

Platy pro státní zaměstnance jsou sepsány v platových tabulkách. Platové tabulky pro státní zaměstnance jsou rozděleny na platové třídy a platové stupně. Každá profese má doporučenou třídu v katalogu prací, do které by se měla zařadit. Při zařazování do tříd (1-16) se rozlišuje druh povolání a pracovní náplň dané pozice. Proto u stejného povolání může být doporučena platová třída od – do v závislosti na pracovní náplni a specializaci (Nařízení vlády č. 603/2020 Sb.). Pokud v katalogu prací není práce uvedena, tak zaměstnavatel zařazuje zaměstnavatele do platové třídy, která je v katalogu prací určena pro práce shodné z hlediska složitosti, odpovědnosti atd. Platové třídy mají předepsané vzdělání, které zaměstnanec musí splňovat. Do platového stupně se zaměstnanec zařazuje na základě započitatelné praxe pro danou pracovní pozici. Někdy se započítává praxe z jiného oboru a u některých pozic ne.

Tabulky jsou rozděleny na:

- platy pro státní zaměstnance, kteří nejsou ve služebním poměru
- platy pro státní úředníky ve služebním poměru

- platy pro příslušníky bezpečnostních složek
- platy pro vojáky Armády ČR

(Pracomat.cz)

Zaměstnancům ve státní i soukromé sféře může být k běžnému platu/mzdě vyplacena dodatková forma mzdy.

- prémie: jednorázový nebo pravidelně se opakující finanční příspěvek ke mzdě, za mimořádný výkon zaměstnance
- odměna za úsporu času: finanční odměna, která je poskytnuta zaměstnancům, kteří splnili své pracovní povinnosti rychleji, než je požadováno
- příplatky: příplatky jsou vypláceny za práci v nočních hodinách, o víkendech, přesčasy, ztížené pracovní podmínky, za vedení, za rozdělenou směnu, osobní příplatek. Některé příplatky jsou povinné ze zákona (Zilvar, 2021).

Státní zaměstnanci mají ze zákona nárok na:

- 5 týdnů dovolené;
- 5 dnů indispozičního volna;
- 6 dnů na studijní záležitosti zaměstnance.

Další překážky, za které přísluší státnímu zaměstnanci plat:

- péče o matku a dítě po porodu: 2 dny v období 6 týdnů po porodu;
- účast na svatbě: 1 den;
- uzavření registrovaného partnerství: 1 den;
- doprovod dítěte 1.den do základní školy;
- 1 den účast na promoci;
- 1 den k zařízení osobních záležitostí (Nařízení vlády č. 135/2015 Sb.).

### 3.6.2 Benefity

Benefity jsou zaměstnancům poskytovány jako dodatečné odměňování nad rámec mzdy a platu. Benefity jsou poskytovány v peněžní i nepeněžní formě a odvíjí se od počtu odpracovaných let a pracovní pozice v podniku. Systém odměňování je ukotven ve vnitřních směrnících nebo předpisech podniku nebo v kolektivních smlouvách.

Mezi zaměstnanecké benefity spadá např.:

- vstupy do fitness centra, aquaparku, ozdravné pobyty: nedostatek fyzického pohybu snižuje svalovou hmotu, zpomaluje metabolismus a snižuje schopnost zdravého spánku (Váchal, a další, 2013)
- příspěvky na bydlení, dopravu
- příspěvek na životní či penzijní pojištění: příspěvek od zaměstnavatele na životní nebo penzijní pojištění do 50 000 Kč nepodléhá odvodům sociálního a zdravotního pojištění (Kadlec, 2021)
- pomoc při péči o starší osoby: někteří zaměstnavatelé se spojují s institucemi veřejné správy o poskytování péče o starší osoby, zaměstnancům jsou nabízeny rady, konzultace, semináře atd. (Donnelly, a další, 2017)
- pomoc při péči o malé děti: podniky poskytují zaměstnancům příspěvek na předškolní vzdělávání dětí nebo zakládají své vlastní dětské skupiny, čas provozu dětské skupiny upravují vzhledem k pracovní době svých zaměstnanců (Donnelly, a další, 2017)
- home office
- částečný úvazek
- zajišťování odborné zdravotní péče
- účast na podnikovém stravování
- zvýhodněný sociální, psychologický a právní poradenství,
- vzdělávací programy mimo systémové vzdělávání – například jazykové kurzy
- vstupenky na kulturní programy
- příspěvky na oblečení a obuv
- týden dovolené navíc

### **Cafetéria systém**

Tento systém je u zaměstnanců velmi oblíbený, jelikož si každý zaměstnanec může vybrat benefity dle svých potřeb. Zaměstnanec sbírá za odvedenou práci body, které poté může proměnit za vybraný benefit (dovolená, nákup v lékárně, v optice, volnočasové aktivity atd.) (BusinessInfo.cz, 2017).



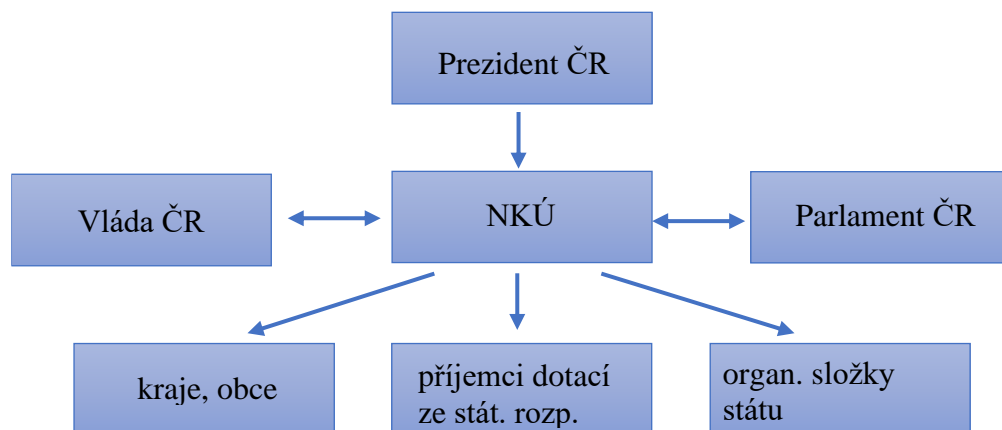
## 4 Vlastní práce

### 4.1 Nejvyšší kontrolní úřad

Nejvyšší kontrolní úřad (NKÚ) je nezávislý orgán České republiky, který kontroluje hospodaření se státním majetkem a plnění státního rozpočtu. Je to jeden z nezastupitelných pilířů moderního demokratického státu. Vznikl v roce 1993 a jeho působnost je ukotvena v páté hlavě Ústavy ČR (Ústava České republiky).

Činnost a pravomoci NKÚ upravuje zákon č. 166/1993 Sb., o Nejvyšším kontrolním úřadu, ve znění pozdějších předpisů. NKÚ má sídlo v Praze a v čele stojí prezident NKÚ (NKÚ).

Obrázek 6: Postavení NKÚ



Zdroj: (NKÚ), vlastní zpracování

Pojetí NKÚ vychází z principů platných u podobných kontrolních institucí v Evropě. Svou funkci plní NKÚ samostatně a nezávisle na moci zákonodárné, výkonné a soudní. NKÚ podává informace o tom, zda prostředky státu byly využity účelně, hospodárně a efektivně a zda byly dodrženy právně závazné normy. Dle zákona o České národní bance z roku 2002 NKÚ kontroluje hospodaření v oblasti výdajů na pořízení majetku a provoz České národní banky (NKÚ).

### **NKÚ vykonává kontrolu:**

- státního závěrečného účtu a plnění státního rozpočtu
- ČNB
- organizační složky státu
- správy železniční dopravní cesty
- státních podniků
- veřejné výzkumné instituce
- zdravotní pojišťovny
- vydávání a umořování státních cenných papírů
- krajů, obcí (v případě příjmů prostředků ze státního rozpočtu nebo EU)
- příjemců dotací z Evropské Unie nebo ze státního rozpočtu

### **NKÚ nevykonává kontrolu:**

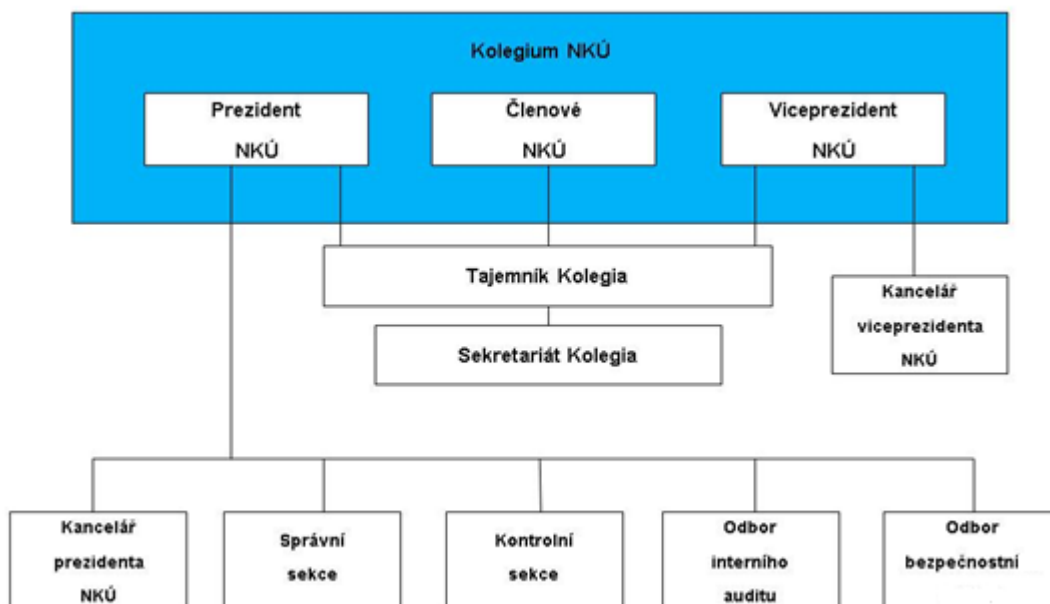
- veřejných akciových společností
- krajů, obcí, městských částí (hospodaření obce v samostatné působnosti)
- příspěvkových organizací samosprávy
- vysokých škol, veřejnoprávních médií

NKÚ je veřejný úřad, který publikuje data, ze kterých může veřejnost čerpat informace o struktuře a činnosti NKÚ. Zveřejňováním dat se NKÚ snaží zvýšit transparentnost ve veřejné správě a při hospodaření se státním majetkem (NKÚ).

#### **4.1.1 Organizační struktura NKÚ**

V čele úřadu stojí prezident, který je spolu s viceprezidentem na návrh Poslanecké sněmovny ČR volen prezidentem České republiky. Prezident NKÚ je volen na období 9 let. Prezident NKÚ je oprávněný účastnit se schůzí Poslanecké sněmovny ČR, Senátu ČR a jejich orgánů, pokud jsou projednávány stanoviska a návrhy, které se vztahují k činnosti NKÚ. Poslanecká sněmovna ČR si může účast Prezidenta NKÚ na schůzi vyžádat a poté je jeho účast povinná.

Obrázek 7: Organizační schéma NKÚ



Zdroj: (NKÚ)

Kancelář prezidenta NKÚ, správní sekce a kontrolní sekce se dále rozdělují na odbory viz příloha. Organizační schéma využívá prvky organizační a řídicí struktury.

Kolegium je kolektivní orgán Nejvyššího úřadu, který je tvořen prezidentem, viceprezidentem a dalšími 15 členy NKÚ. Kolegium schvaluje např. plány kontrolní činnosti, rozpočtová opatření, závěrečný účet NKÚ, výroční zprávu. Členové NKÚ jsou voleny Poslaneckou sněmovnou na návrh Prezidenta NKÚ bez časového omezení. Jejich funkce zaniká dosažením věku 65 let nebo rezignací doručenou Poslanecké sněmovně ČR. Člen NKÚ nesmí zastávat jinou placenou funkci ani vykonávat výdělečnou činnost s výjimkou činnosti vědecké, pedagogické, literární, publicistické a umělecké, pokud tato činnost nenarušuje důstojnost nebo neohrožuje důvěru v nezávislost a nestrannost NKÚ (NKÚ).

Dalším kolektivním orgánem NKÚ jsou senáty NKÚ a kárná komora NKÚ. Senáty NKÚ jsou tvořeny minimálně 3 členy NKÚ. Kárnou komoru NKÚ tvoří Prezident NKÚ a dva soudci Nejvyššího soudu (NKÚ).

#### 4.1.2 Vzdělávání zaměstnanců

Zaměstnanci NKÚ jsou povinni prohlubovat své znalosti, které využijí při výkonu pracovní činnosti. Vzdělávání zaměstnanců NKÚ se řídí směrnicí prezidenta Nejvyššího

kontrolního úřadu o systematickém vzdělávání zaměstnanců Nejvyššího kontrolního úřadu. Na NKÚ je prováděno systematické vzdělávání, které se skládá ze čtyř fází: identifikace vzdělávacích aktivit, jejich plánování, realizace a následné hodnocení. Vzdělávací aktivity se rozdělují na interní a externí aktivity (Směrnice č.86, NKÚ)

#### **Aktivity se dle zaměření dělí na:**

- vstupní vzdělávání – poskytuje základní informace o činnosti NKÚ a seznámení se s příslušnými předpisy
- zákonná školení – tyto školení vyplývají z právních předpisů
- profesní vzdělávání – vzdělávání je rozděleno dle profesních kategorií
- specializační vzdělávání – vzdělávání je zaměřeno na specializované znalosti v rámci profesní kategorie
- trénink dovedností – rozvoj dovedností popsány kompetenčním modelem NKÚ
- vzdělávání v oblasti informačních a komunikačních technologií – rozvoj znalostí vybraných informačních a komunikačních technologií
- jazykové vzdělávání – prohloubení a osvojení znalosti cizího jazyka (Směrnice č.86, NKÚ)

#### **4.1.3 Hodnocení zaměstnanců**

Systematické hodnocení pracovní výkonnosti a výsledků zaměstnanců NKÚ se provádí 1 x za rok, a to za období od 1. května do 30. dubna. Hodnocení provádí přímý nadřízený zaměstnanec.

Pokud hodnocený nesplní zadané cíle nebo se zjistí nedostatky při výkonu pracovní činnosti, tak se projednají s nadřízeným důvody nesplnění a postup nápravy. Výsledkem hodnocení je stanovení silných a slabých stránek a potenciálu hodnoceného zaměstnance. Dle zjištěných slabých stránek je dále plánováno vzdělávání a rozvoj zaměstnance. (Směrnice č.88, NKÚ)

#### **4.1.4 Plat a benefity**

##### **Plat**

V rámci NKÚ se platové ohodnocení řídí platovým řádem NKÚ schváleným rozpočtovým výborem Poslanecké sněmovny.

##### **Platový řád stanovuje:**

- zařazování do platových tříd a stupňů
- kvalifikační předpoklady vzdělávání zaměstnanců
- podmínky pro určení započitatelné praxe
- výši příplatků
- podmínky pro poskytování odměn
- katalog prací
- stupnici platových tarifů (Platový řád, NKÚ)

##### **Benefity**

Za splnění mimořádného nebo významného pracovního úkolu může vedoucí zaměstnanec navrhnout zaměstnanci odměnu. O výši odměny rozhoduje prezident NKÚ.

##### **Benefity v rámci NKÚ:**

- příspěvek na stravování
- příspěvek na rekreaci, kulturu a vzdělávání
- příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění
- příspěvek na očkování, dioptrické brýle a preventivní prohlídku u zubaře
- příspěvek na tištěné knihy
- příspěvek na dopravu do zaměstnání

NKÚ v roce 2016 otevřel pro své zaměstnance dětskou skupinu, aby lépe mohli sladit pracovní a rodinný život. Provoz dětské skupiny je pro děti od dvou let do dosažení věku povinné školní docházky. Dětská skupina funguje i o letních prázdninách a zaměstnanci hradí pouze stravování (NKÚ).

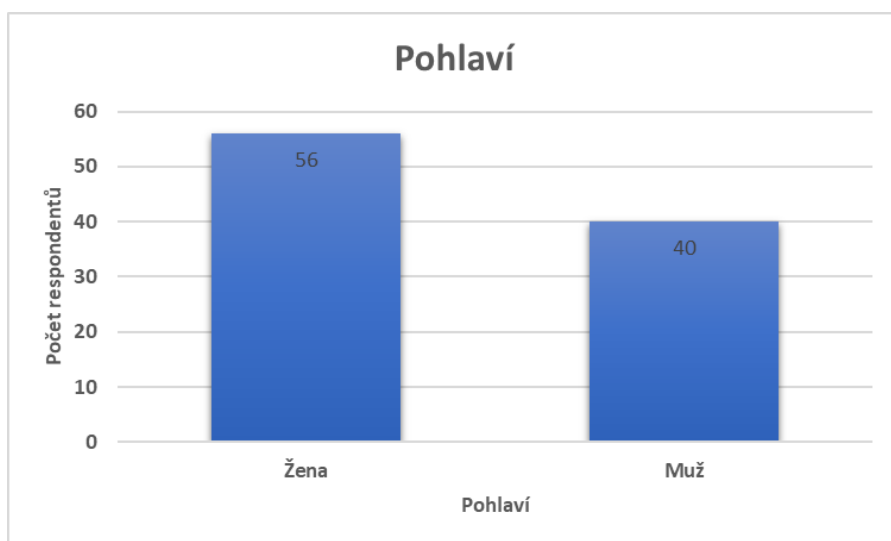
## 4.2 Dotazníkové šetření

Dotazník byl zaměstnancům NKÚ zaslaný elektronicky. Z oslovených 200 respondentů odpovědělo 96. Z dotazníkového šetření vyplynuly následující výsledky.

### Identifikační údaje

#### Otázka č.1: Pohlaví

Graf 1: Pohlaví

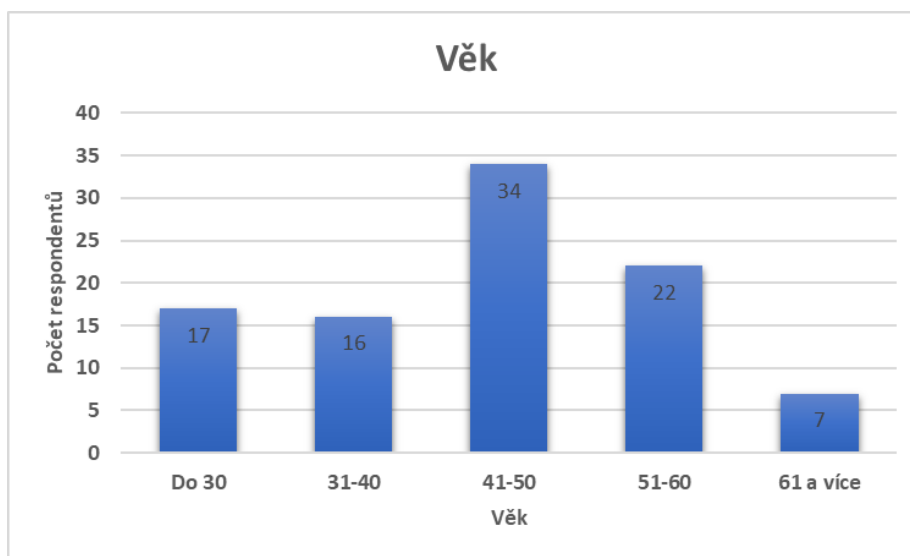


Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu 96 respondentů odpovědělo 56 žen (58,3 %) a 40 mužů (41,7 %). (Graf 1).

## Otázka č.2: Věk

Graf 2: Věk

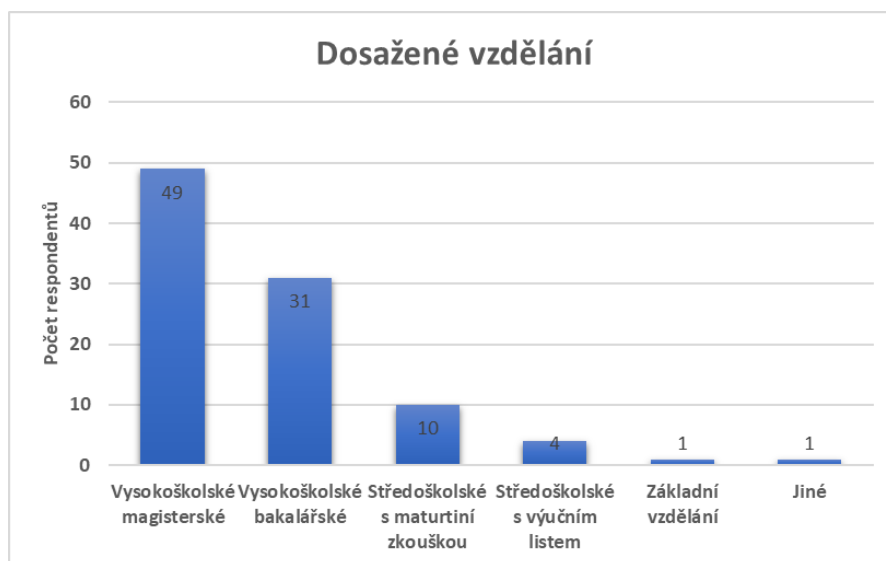


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 2 je zřetelná věková struktura zaměstnanců NKÚ, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření. Nejvíce zaměstnanců je ve věku 41-50 let. Celkem se do této kategorie zařadilo 34 zaměstnanců z 96 (35,4 %). Druhou nejvýše obsazenou věkovou kategorií je 51-60 let – 22 z 96 respondentů (22,9 %). V kategorii do 30 let se zařadilo 17 z 96 respondentů (17,7 %) a v kategorii od 31-40 let je 16 z 96 respondentů (16,7 %). Nejméně respondentů – 7 z 96 (7,3 %) se zařadilo do kategorie 61 a více.

### Otázka č.3: Vzdělání

Graf 3: Dosažené vzdělání

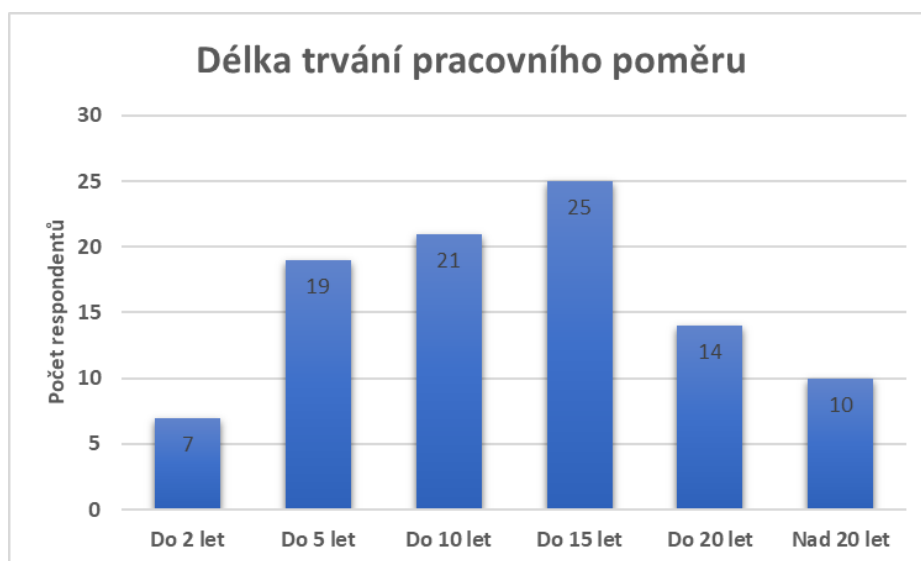


Zdroj: vlastní zpracování

Z celkových 96 respondentů má 49 (51,0 %) vysokoškolské magisterské vzdělání. Vysokoškolské bakalářské vzdělání má 31 z 96 respondentů (32,2 %). Středoškolské vzdělání s maturitní zkouškou má 10 z 96 respondentů (10,4 %). Středoškolské vzdělání s výučním listem má 4 z 96 respondentů (4,2 %). 1 z 96 respondentů (1 %) má základní vzdělání. 1 z 96 respondentů (1 %) má jiné vzdělání – doktorské vzdělání (Graf 3).

### Otázka č.4: Jak dlouho jste zaměstnancem NKÚ?

Graf 4: Jak dlouho jste zaměstnancem NKÚ?



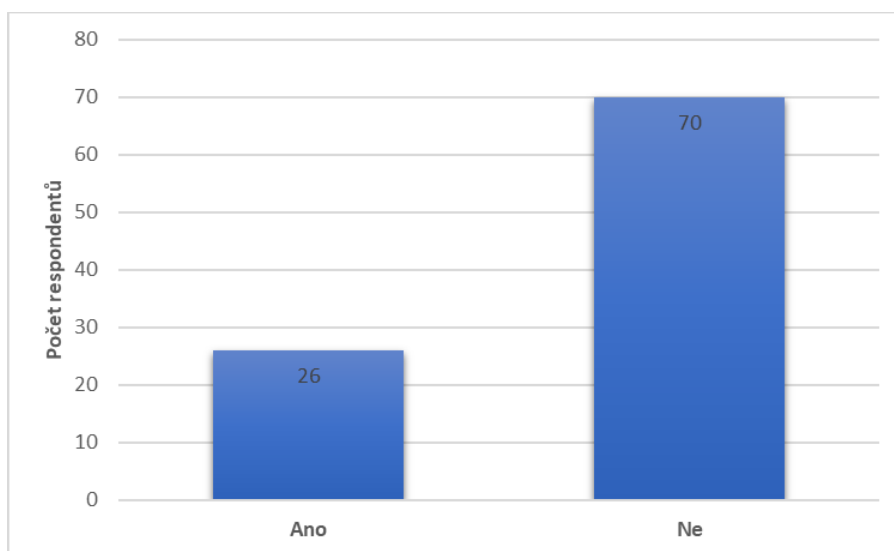
Zdroj: vlastní zpracování



Z celkových 96 respondentů je 7 (7,3 %) zaměstnancem NKÚ do 2 let. Zaměstnanců, kteří jsou na NKÚ zaměstnáni do 5 let je 19 z 96 (19,8 %). 21 z 96 respondentů (21,9 %) je zaměstnáno na NKÚ do 10 let. Největší kategorií je délka trvání pracovního poměru do 15 let, tuto variantu odpovědělo 25 z 96 respondentů (26 %). 14 z 96 respondentů (14,6 %) je zaměstnancem NKÚ do 20 let. Nad 20 let je na NKÚ zaměstnáno 10 z 96 respondentů (10,4 %) (Graf 4). Výsledek Otázky č.4 dotazníkového šetření svědčí o malé fluktuaci v organizaci NKÚ.

#### **Otázka č.5: Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnání?**

*Graf 5: Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnání?*

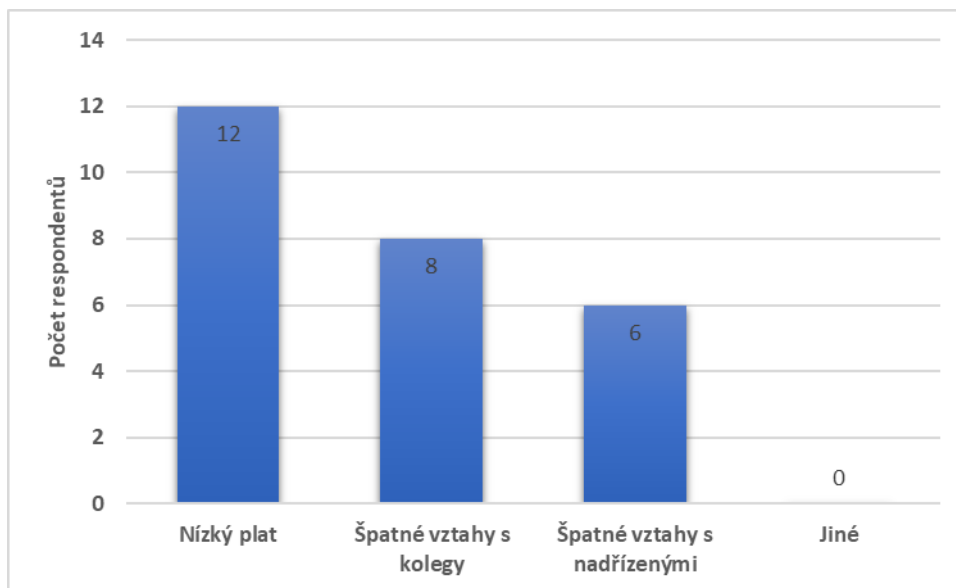


*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu 5 je patrné, že 26 z 96 respondentů (27,1 %) přemýšlelo o změně zaměstnání. 70 z 96 respondentů (72,9 %) o změně zaměstnání nepřemýšlelo.

### Otázka č.6: Pokud ano, co Vás ke změně vedlo?

Graf 6: Pokud ano, co Vás ke změně vedlo?



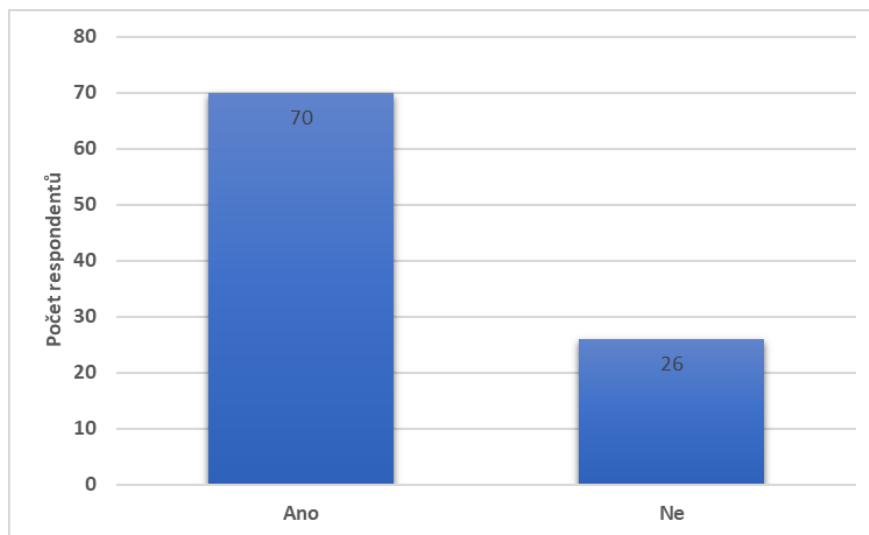
Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č.6 se týkala pouze respondentů, kteří uvažovali o změně zaměstnání. Z celkových 26 respondentů odpovědělo 12 (46,2 %), že je k přemýšlení o změně zaměstnání vedl nízký plat. 8 z 26 respondentů (30,8 %) k přemýšlení o změně zaměstnání vedly špatné vztahy s kolegy. 6 z 26 respondentů (23,0 %) přemýšlelo o změně zaměstnání kvůli špatným vztahům s nadřízenými (Graf 6).

## Pracovní prostředí

### Otázka č.7: Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

Graf 7: Jste spokojen/a s pracovním prostředím?



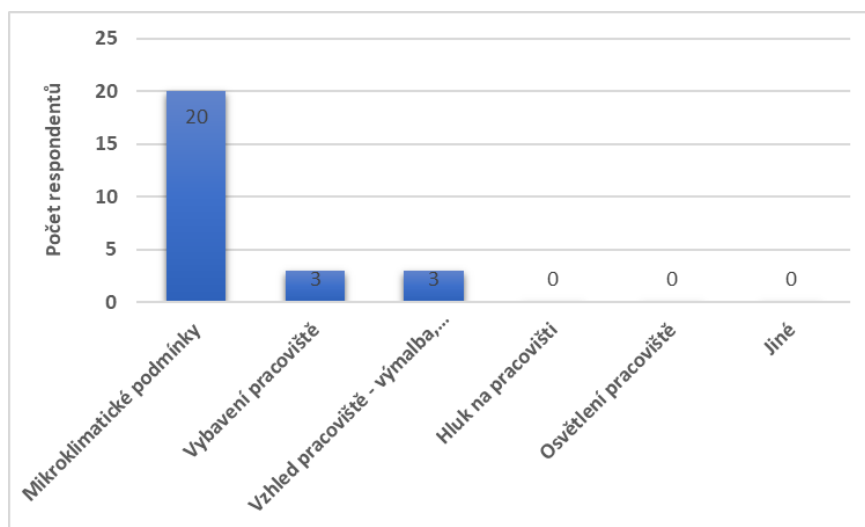
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 7 znázorňuje spokojenost dotazovaných respondentů s pracovním prostředím na NKÚ. 70 z celkových 96 (72,9 %) respondentů odpovědělo, že jsou s pracovním prostředím spokojeni. Nespokojenost s pracovním prostředím vyjádřilo 26 z 96 respondentů (27,1 %).

Spokojenost s pracovním prostředím ovlivňuje efektivitu práce, výkon a spokojenost zaměstnanců. Díky většinové spokojenosti zaměstnanců s pracovním prostředím si také NKÚ udržuje nižší fluktuaci zaměstnanců.

### Otázka č.8: Pokud ne, které faktory byste chtěl/a změnit?

Graf 8: Pokud ne, které faktory byste chtěl/a změnit?

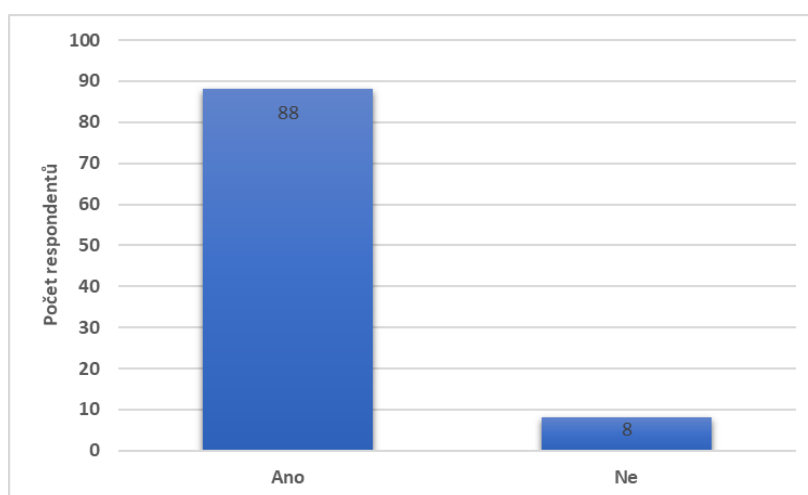


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 8 se týkala těch zaměstnanců, kteří jsou nespokojeni s pracovním prostředím. Celkem odpovědělo 26 respondentů, z toho 20 (76,9 %) by změnilo mikroklimatické podmínky. Vybavení pracoviště by změnilo 3 respondenti z celkových 26 (11,5 %). Vzhled pracoviště – výmalba, obrazy, dekorace atd. zvolili 3 respondenti z 29 (11,5 %) (Graf 8).

### Otázka č.9: Jste spokojen/a s pracovní dobou?

Graf 9: Jste spokojen/a s pracovní dobou?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 9 lze vyčíst spokojenost dotazovaných respondentů s pracovní dobou na NKÚ. 88 z 96 respondentů (91,7 %) je s pracovní dobou spokojeno. Nespokojenost s pracovní dobou vyjádřilo 8 z 96 respondentů (8,3 %).

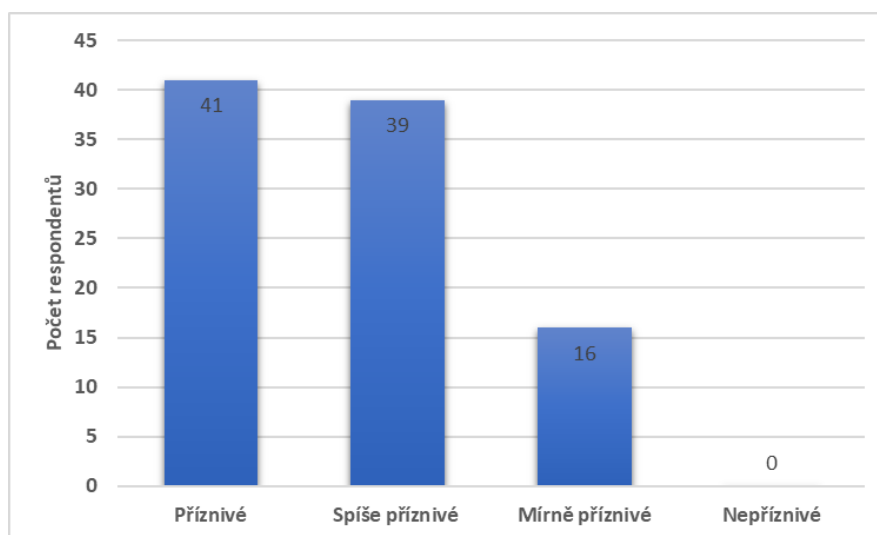
**Otázka č.10:** Pokud ne, jakou úpravu / úpravy pracovní doby navrhuje:

Otázka č. 10 se týkala těch respondentů, kteří jsou nespokojeni s pracovní dobou. Na tuto otázku odpovědělo celkem 8 respondentů a shodli se na stejné odpovědi ohledně změny pracovní doby: 4 denní pracovní týden.

## Mezilidské vztahy na pracovišti

**Otázka č.11:** Co si myslíte o vztazích na pracovišti?

*Graf 10: Co si myslíte o vztazích na pracovišti?*

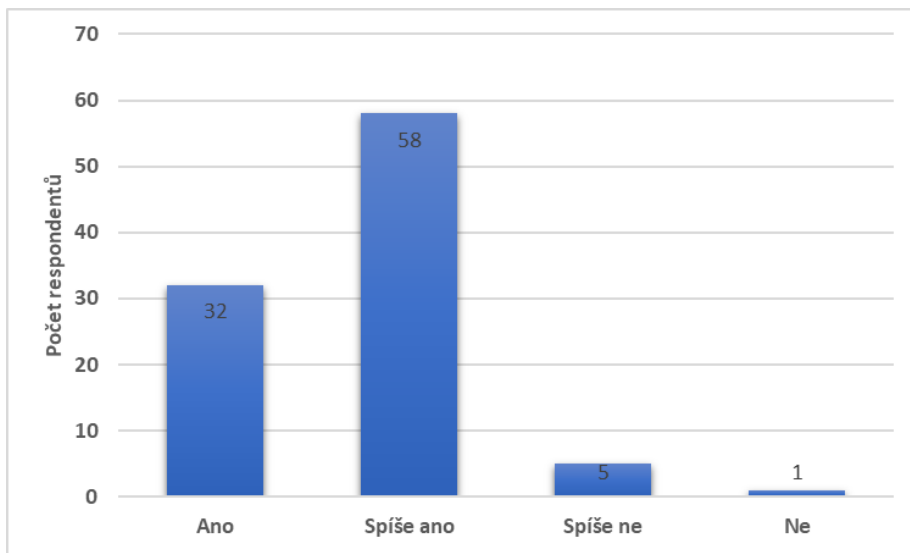


*Zdroj: vlastní zpracování*

Z celkových 96 respondentů si 41 (42,7 %) myslí, že jsou vztahy na pracovišti příznivé. Variantu spíše příznivé zaškrtnulo celkem 39 z 96 respondentů (40,6 %). 16 z 96 respondentů (16,7 %) si myslí, že jsou vztahy na pracovišti mírně příznivé. Žádný z dotázaných respondentů si nemyslí, že jsou vztahy na pracovišti nepříznivé (Graf 10).

**Otázka č.12:** Jsou ve Vaší organizaci dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými?

*Graf 11: Jsou ve Vaší organizaci dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými?*

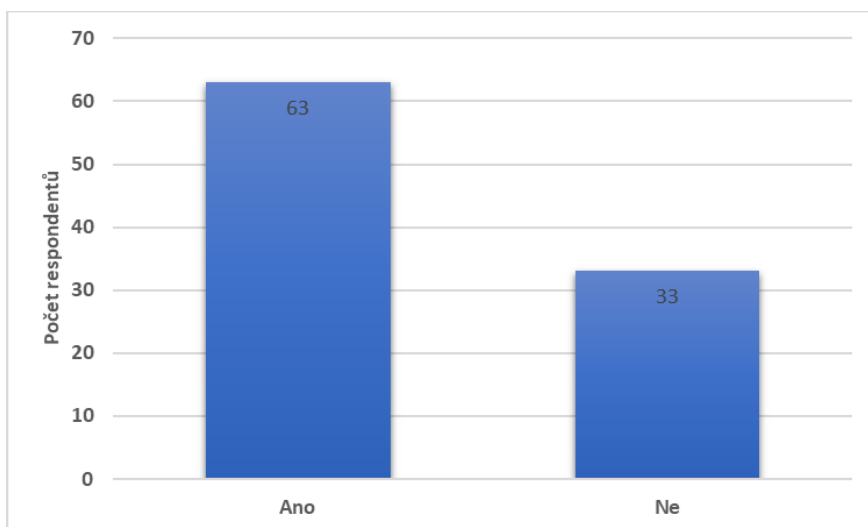


*Zdroj: vlastní zpracování*

Z celkových 96 respondentů si 32 (33,3 %) myslí, že jsou v organizaci dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými. 58 z 96 respondentů (60,4 %) vybralo variantu spíše ano. 5 z 96 respondentů (5,2 %) si myslí, že dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými spíše nejsou. 1 respondent (1 %) zaškrtl, že vztahy mezi podřízenými a nadřízenými nejsou dobré (Graf 11).

**Otázka č.13:** Pořádá Váš zaměstnavatel společné aktivity pro utužení pracovního kolektivu?

*Graf 12: Pořádá Váš zaměstnavatel společné aktivity pro utužení pracovního kolektivu?*

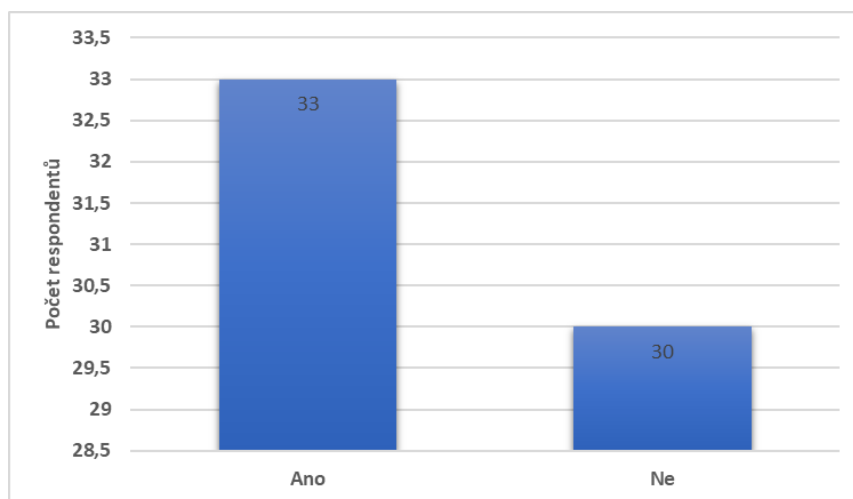


*Zdroj: vlastní zpracování*

Na otázku, zdali zaměstnavatel pořádá společné aktivity pro utužení pracovního kolektivu odpovědělo 63 z 96 respondentů (65,6 %) variantu ano. 33 z 96 respondentů (34,4 %) odpovědělo variantu ne (Graf 12).

**Otázka č.14:** Pokud ano, myslíte si, že tyto aktivity utužují pracovní kolektiv?

*Graf 13: Pokud ano, myslíte si, že tyto aktivity utužují pracovní kolektiv?*

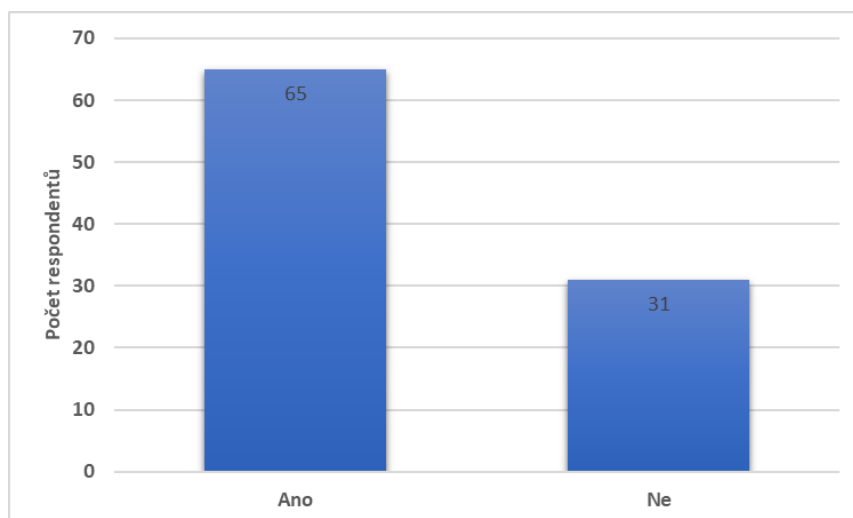


*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu 13 je patrné, že 33 z 63 respondentů (52,4 %) si myslí, že pořádané společné aktivity utužují pracovní kolektiv. 30 z 63 respondentů (47,6 %) odpovědělo variantu ne.

**Otázka č.15:** Setkáváte se s kolegy i mimo pracovní dobu?

*Graf 14: Setkáváte se s kolegy i mimo pracovní dobu?*

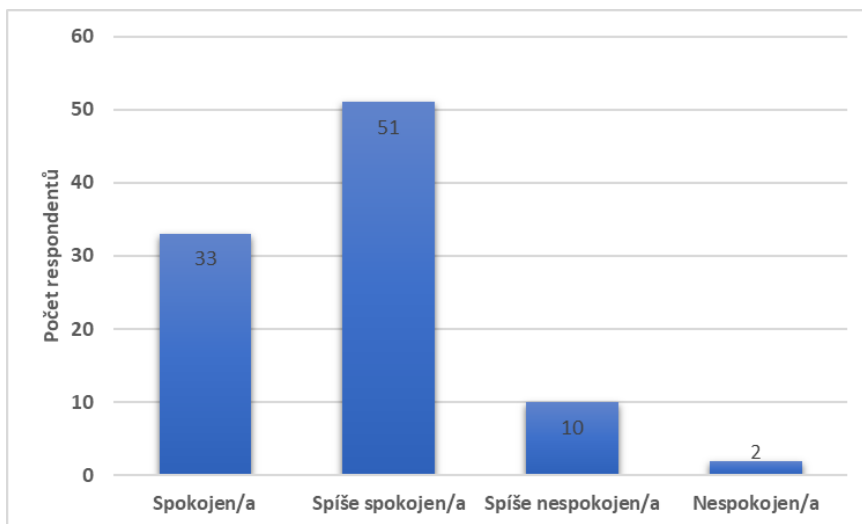


*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu 14 je patrné, že 65 z 96 respondentů (67,7 %) se setkává s ostatními kolegy i mimo pracovní dobu. 31 z 96 respondentů (32,3 %) se s kolegy mimo pracovní dobu neseťkává.

**Otázka č.16:** Jak jste spokojen/a s přístupem vedoucích pracovníků k Vaší osobě?

*Graf 15: Jak jste spokojen/a s přístupem vedoucích pracovníků k Vaší osobě?*



*Zdroj: vlastní zpracování*

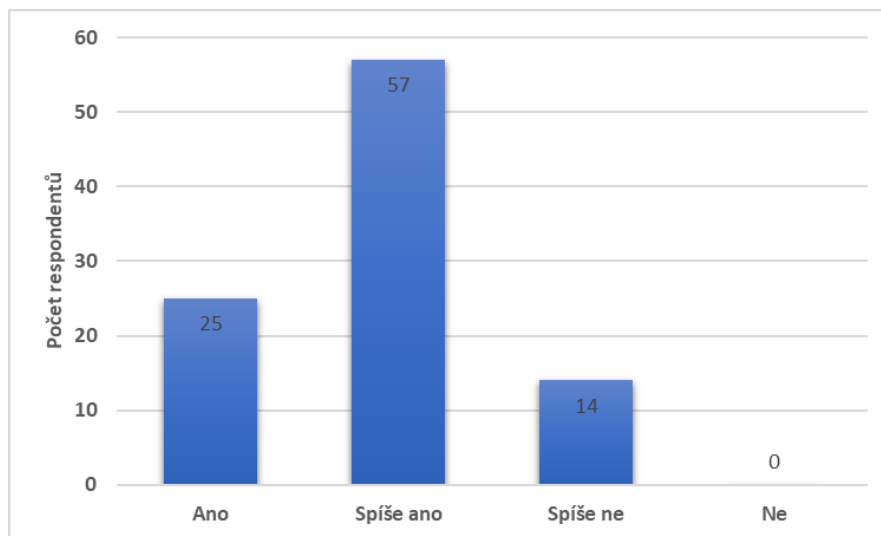
Z grafu 15 je patrné, že 33 z 96 respondentů (34,4 %) je spokojeno s přístupem vedoucích pracovníků k jejich osobě. 51 z 96 respondentů (53,1 %) zaškrtnulo odpověď spíše spokojen. 10 z 96 respondentů (10,4 %) je s přístupem vedoucích pracovníků spíše nespokojeno a 2 respondenti z 96 (2,1 %) jsou s přístupem vedoucích pracovníků nespokojeni.



## Motivace a stimulance

**Otázka č.17:** Poskytuje Vám nadřízený dostatek informací pro Vaši práci?

*Graf 16: Poskytuje Vám nadřízený dostatek informací pro Vaši práci?*

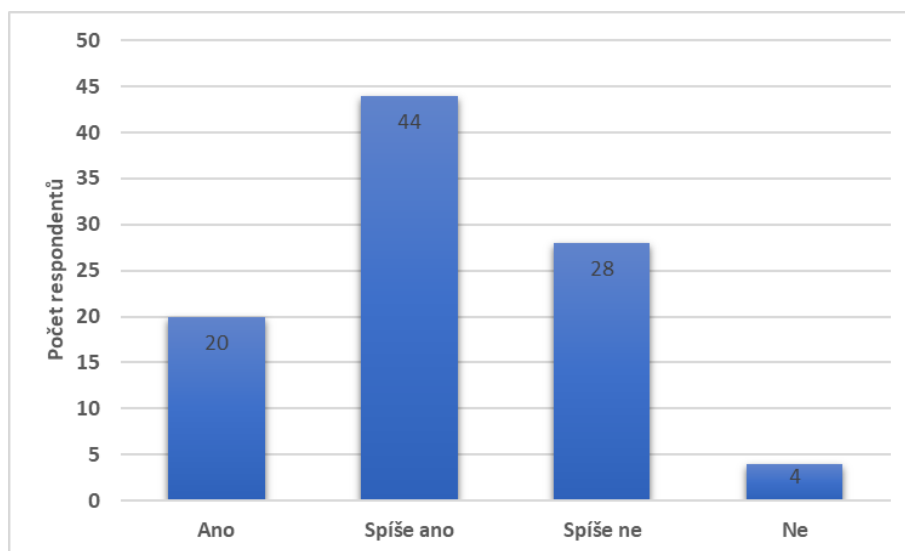


*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu 16 lze vyčíst, zda nadřízený poskytuje zaměstnancům dostatek informací pro jejich práci. 25 z 96 respondentů (26 %) odpovědělo ano, 57 z 96 respondentů zaškrtnulo variantu spíše ano (59,4 %). 14 z 96 respondentů (14,6 %) odpovědělo spíše ne a žádný respondent nevybral variantu ne.

**Otázka č.18:** Máte pocit, že Vás nadřízený dostatečně motivuje k lepším výkonům?

*Graf 17: Máte pocit, že Vás nadřízený dostatečně motivuje k lepším výkonům?*

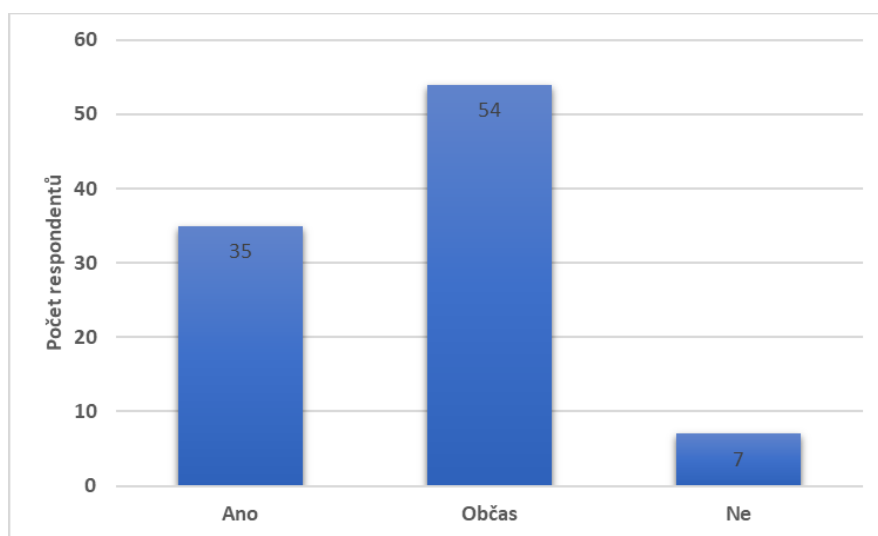


*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu 17 je patrné, že z celkových 96 respondentů má 20 (20,8 %) pocit, že je nadřízený dostatečně motivuje k lepším pracovním výkonům. 44 z 96 respondentů (45,8 %) má pocit, že je nadřízený spíše motivuje. 28 z 96 (29,2 %) má pocit, že je nadřízený spíše nemotivuje. 4 z 96 respondentů (4,2 %) mají pocit, že je nadřízený k lepším výkonům nemotivuje.

#### **Otázka č.19: Chválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?**

*Graf 18: Chválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?*

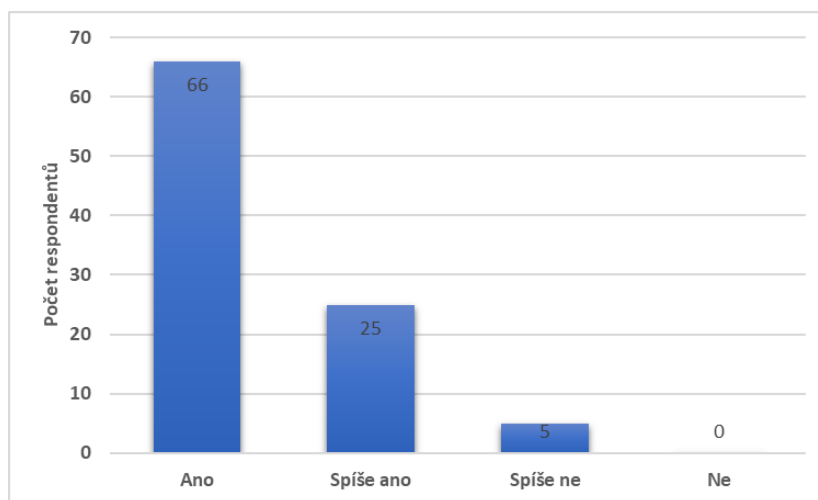


*Zdroj: vlastní zpracování*

Z grafu 18 je patrné, že 35 z 96 respondentů (36,4 %) odpovědělo, že je nadřízený chválí za dobře odvedenou práci. 54 z 96 respondentů (56,3 %) odpovědělo, že je nadřízený chválí občas a 7 respondentů (7,3 %) odpovědělo, že je nadřízený nechválí.

### Otázka č.20: Myslíte si, že odvádíte smysluplnou práci?

Graf 19: Myslíte si, že odvádíte smysluplnou práci?

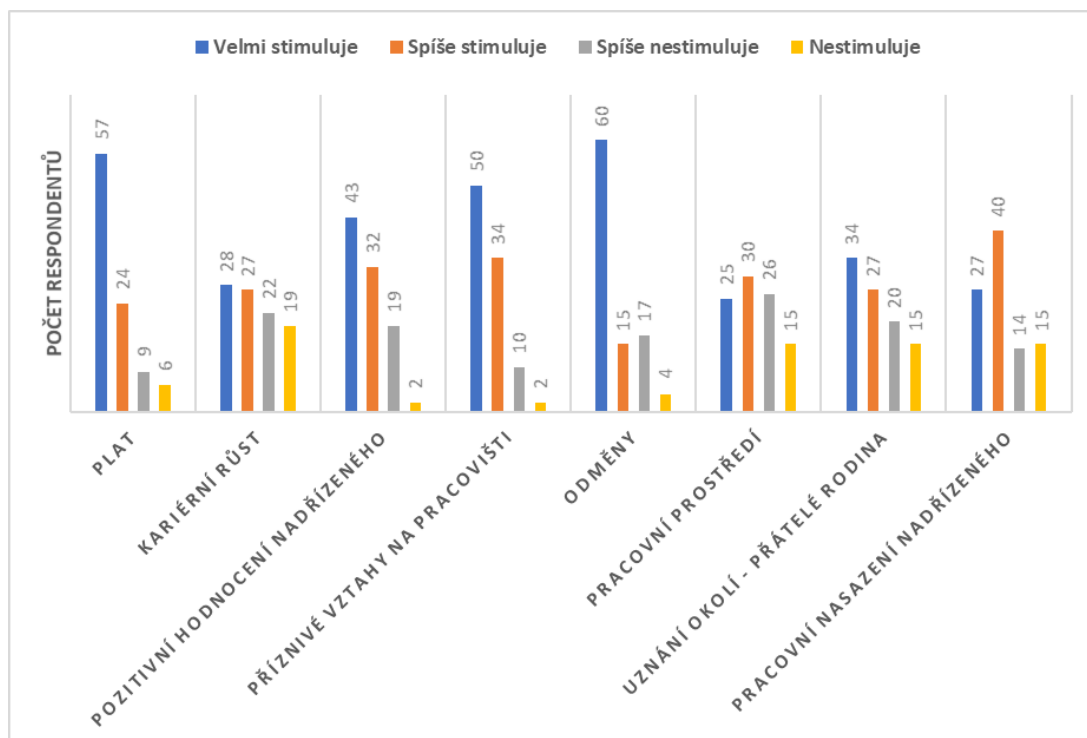


Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 19 je patrné, že 66 z 96 respondentů (68,8 %) si myslí, že odvádí smysluplnou práci. 25 z 96 respondentů (26 %) odpovědělo spíše ano. Spíše ne odpovědělo 5 z 96 respondentů (5,2 %).

### Otázka č.21: Které faktory Vás nejvíce stimulují?

Graf 20: Které faktory Vás nejvíce stimulují?



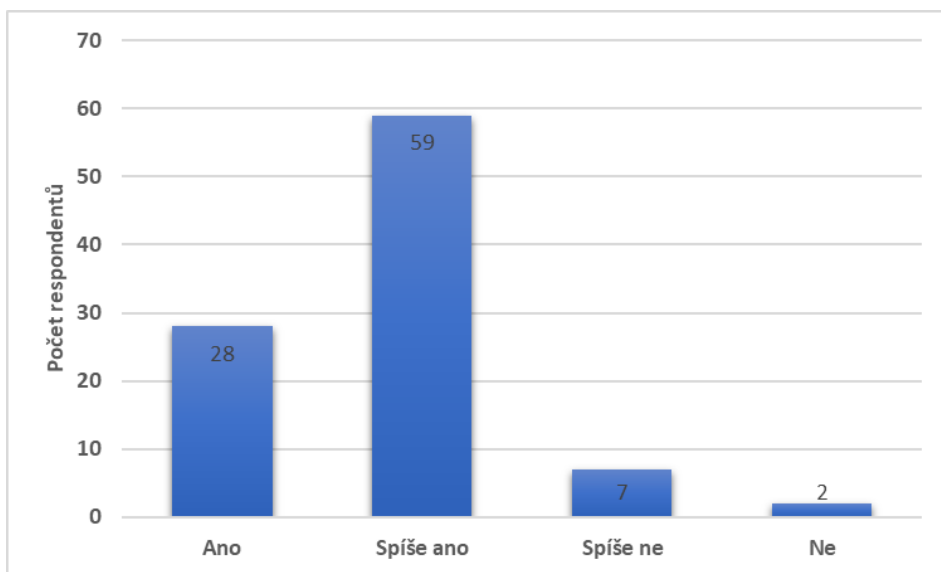
Zdroj: vlastní zpracování

Graf 20 znázorňuje, které faktory respondenty velmi stimulují, spíše stimulují, spíše nestimulují a nestimulují. Otázka č.21 byla položena jako baterie otázek.

## Odměňování

**Otázka č.22:** Myslíte si, že je ve Vaší organizaci systém odměňování nastaven spravedlivě?

*Graf 21: Myslíte si, že je ve Vaší organizaci systém odměňování nastaven spravedlivě?*

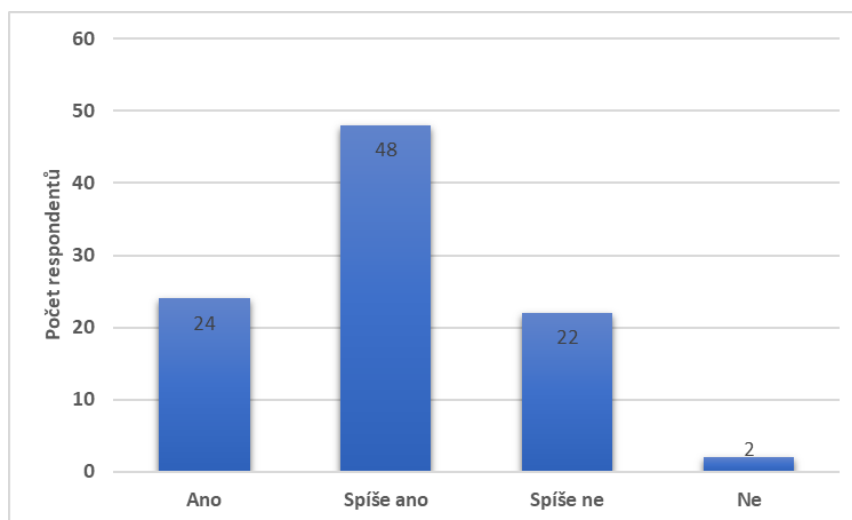


*Zdroj: vlastní zpracování*

Z celkem 96 respondentů si 28 (29,2 %) myslí, že je v organizaci systém odměňování nastaven spravedlivě. 59 z 96 respondentů (61,5 %) odpovědělo spíše ano a 7 z 96 respondentů (7,3 %) spíše ne. 2 respondenti z 96 (2,0 %) odpověděli, že systém odměňování není nastaven spravedlivě (Graf 21).

### Otázka č.23: Jste spokojený/á se svým platem?

Graf 22: Jste spokojený/á se svým platem?



Zdroj: vlastní zpracování

Z grafu 22 je patrné, že 24 z 96 respondentů (25 %) je spokojeno se svým platem. 48 z 96 respondentů (50 %) je spíše spokojeno se svým platem. 22 z 96 (22,9 %) respondentů je se svým platem spíše nespokojeno. 2 respondenti (2,1 %) nejsou spokojeni se svým platem.

### Otázka č.24: Seřadte na stupnici 1-7, které z uvedených benefitů jsou pro Vás nejdůležitější. (1 - důležité, 7 - nedůležité)

Tabulka 4: Seřazené benefity od nejdůležitějšího po nejméně důležitý

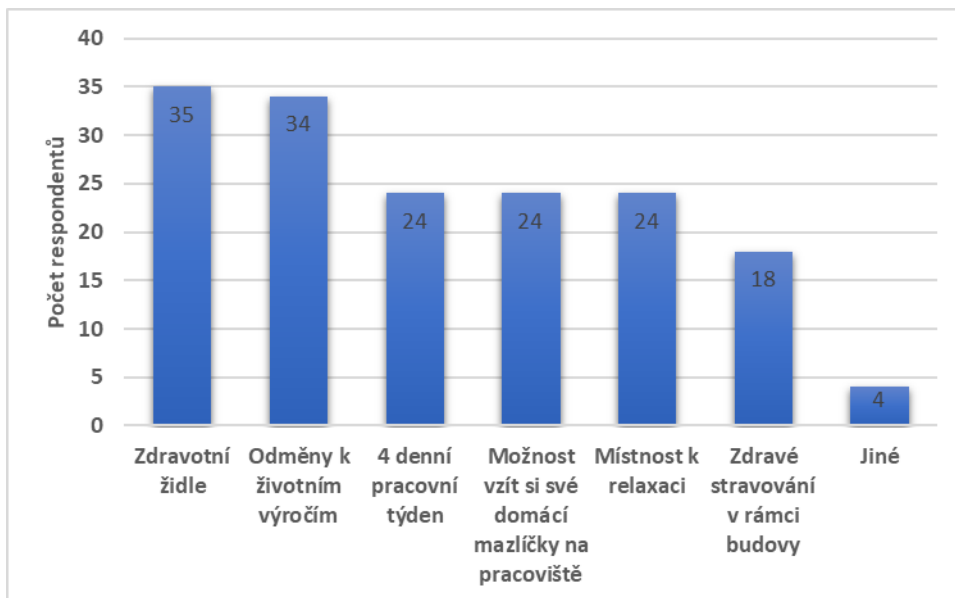
Benefity seřazené od nejdůležitějšího po nejméně důležité	1	Dětská skupina
	2	Příspěvek na knihy
	3	Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění
	4	Příspěvek na očkování, dioptrické brýle a preventivní prohlídku u zubaře
	5	Příspěvek na stravování
	6	Příspěvek na dopravu do zaměstnání
	7	Příspěvek na rekreaci a kulturu

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 4 znázorňuje seřazení uvedených benefitů na škále 1-7. Nejdůležitější benefit je pro respondenty dětská skupina. Nejméně důležitým benefitem je pro respondenty příspěvek na rekreaci a kulturu.

**Otázka č.25:** Které další benefity byste ve Vaší organizaci zařadil/a? (zaškrtněte prosím 1 nebo více odpovědí)

Graf 23: Které další benefity byste ve Vaší organizaci zařadil/a?



Zdroj: vlastní zpracování

Graf 23 znázorňuje, které nové benefity by respondenti do organizace zařadili. V této otázce mohli respondenti zaškrtnout více odpovědí. 4 respondenti zvolili variantu jiné – 3 respondenti by uvítali jako benefit podnikového psychologa na pracovišti a 1 respondent by uvítal vyplácení platu 2x za měsíc (respondent byl ve věkové kategorii 61 a více).

Tabulka 5: Srovnání pohlaví a změny faktorů v pracovním prostředí

		Pohlaví		
		Žena	Muž	Celkem
Změna faktorů v pracovním prostředí	Vzhled pracoviště – výmalba, obrazy, dekorace atd.	0	3	3
	Mikroklimatické podmínky	13	7	20
	Osvětlení pracoviště	0	0	0
	Hluk na pracovišti	0	0	0
	Vybavení pracoviště	2	1	3
	Jiné	0	0	0
	<b>Celkem</b>	15	11	26

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 5 znázorňuje, jak odpovídali muži a ženy na změny faktorů v pracovním prostředí. 3 muži by změnili vzhled pracoviště – výmalba, obrazy, dekorace atd. 13 žen a 7 mužů by změnilo mikroklimatické podmínky.

Tabulka 6: Srovnání pohlaví a spokojenosti s platem

		Pohlaví		
		Žena	Muž	Celkem
Spokojenost s platem	Ano	13	11	43
	Spíše ano	30	18	48
	Spíše ne	11	11	22
	Ne	2	0	2
	Celkem	56	40	96

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 6 znázorňuje spokojenost s platem u žen a mužů. Žádný z mužů neodpověděl, že je nespokojený s platem na rozdíl od žen, kde tuto variantu zaškrtnuly 2 respondentky.

Tabulka 7: Srovnání spokojenosti s platem různých věkových kategorií respondentů

		Jste spokojena se svým platem?				
		Ano	Spíše ano	Spíše ne	Ne	Celkem
Věk	Do 30	4	7	5	1	17
	31-40	2	4	9	1	16
	41-50	9	21	4	0	34
	51-60	7	12	3	0	22
	61 a více	2	4	1	0	7
	Celkem	24	48	22	2	96

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 7 znázorňuje spokojenost s platem v závislosti na věku respondentů. Z tabulky vyplývá, že více nespokojených respondentů je ve věkové kategorii do 30 let a od 31 do 40 let.

Tabulka 8: Srovnání pohlaví a pohledu respondentů na pochvaly od nadřízeného

Pohlaví				
Chválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?		Žena	Muž	Celkem
	Ano	16	19	35
	Občas	35	19	54
	Ne	5	2	7
	<b>Celkem</b>	<b>56</b>	<b>40</b>	<b>96</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 8 porovnává pohled respondentů na pochvaly od nadřízeného v závislosti na pohlaví.

Tabulka 9: Srovnání pohlaví a věku daných respondentů

Pohlaví				
Věk		Žena	Muž	Celkem
	Do 30	12	5	17
	31-40	12	4	16
	41-50	16	18	34
	51-60	13	9	22
	61 a více	3	4	7
	<b>Celkem</b>	<b>56</b>	<b>40</b>	<b>96</b>

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 9 je porovnávána věková struktura a pohlaví respondentů z dotazníkového šetření.

Tabulka 10: Srovnání let v setrvání v organizaci a s pohledem na smysluplnou práci.

Jak dlouho jste zaměstnancem NKÚ?								
Myslíte si, že odvádíte smysluplnou práci?		Do 2 let	Do 5 let	Do 10 let	Do 15 let	Do 20 let	Nad 20 let	Celkem
	Ano	6	16	14	14	11	5	66
	Spíše ano	1	3	7	6	3	5	25
	Spíše ne	0	0	0	5	0	0	5
	Ne	0	0	0	0	0	0	0
	<b>Celkem</b>	<b>7</b>	<b>19</b>	<b>21</b>	<b>25</b>	<b>14</b>	<b>10</b>	<b>96</b>

Zdroj: vlastní zpracování



### 4.3 Polostrukturovaný rozhovor

Polostrukturovaný rozhovor byl veden s vedoucím pracovníkem interního auditu na NKÚ.

#### **Otázka č.1: Jaké benefity Vaši zaměstnanci nejčastěji využívají?**

Dle mých zkušeností zaměstnanci odboru interního auditu nejčastěji využívají příspěvky na:

- penzijní připojištění, doplňkové penzijní spoření a soukromé životní pojištění;
- očkování proti chřipce, klíšťové encefalitidě a hepatitis A;
- rekreaci, včetně rehabilitace a lázeňské léčby, rekreační pobyty ve vlastních zařízeních nebo pořizovaných od jiných organizačních složek státu nebo od právnických nebo fyzických osob a na zájezdy;
- vitaminové prostředky, dioptrické brýle, kontaktní čočky nebo speciální optické pomůcky, dentální hygienu, zubní prevenci;
- dopravu do a ze zaměstnání městskou hromadnou dopravou.

#### **Otázka č.2: Jak jste Vy jako vedoucí zaměstnanec motivován k plnění výkonových ukazatelů?**

I když některé motivační benefity pro vedoucí zaměstnance nejsou srovnatelné se soukromými společnostmi (výše odměn či platu), je pro mne velkou motivací respekt nadřízeného zaměstnance, tj. prezidenta NKÚ k výkonu mé práce, jeho podpora a důvěra. Mezi další motivační prvky lze zařadit jistotu pravidelné výplaty, přátelské prostředí v organizaci, možnost zvýšení kvalifikace a budování dovedností využitelných na celosvětové úrovni (např. Certified internal auditor CIA®, Information Security Management Systems Auditor/Lead auditor Course ISO (CQI-IRCA), PRINCE2®Foundation Certificate in Project Management).

#### **Otázka č.3: Je ve Vaší organizaci spravedlivě nastaven systém odměňování?**

Dle mého názoru je systém odměňování nastaven spravedlivě. Zaměstnanci jsou odměňováni na základě Platového řádu Nejvyššího kontrolního úřadu. Platový řád vydává prezident NKÚ po schválení rozpočtovým výborem Poslanecké sněmovny. Zaměstnanci přísluší platový tarif podle jeho zařazení do platové třídy a platového stupně.

Zařazení zaměstnance do platové třídy se provede na základě druhu práce sjednané v pracovní smlouvě podle katalogu prací zaměstnanců NKÚ. Rozhodující pro zařazení je nejnáročnější výkon práce, který je po zaměstnanci vyžadován.

**Otázka č.4: Sleduje Vaše organizace spokojenost zaměstnanců?**

Ano, spokojenost zaměstnanců se sleduje minimálně jednou ročně v rámci připomínkového řízení ke Kolektivní smlouvě.

## 5 Výsledky a diskuse

V otázce ohledně vztahů na pracovišti odpovědělo 41 respondentů, že jsou vztahy na pracovišti příznivé, 39 spíše příznivé, 16 mírně příznivé a žádný ze zaměstnanců neuvedl, že jsou vztahy na pracovišti nepříznivé. Pozitivní vztahy na pracovišti jsou důležité, jelikož negativní vztahy na pracovišti mohou vyvolávat konflikty a snižovat motivaci zaměstnanců. NKÚ se snaží udržet příznivé vztahy na pracovišti, a proto pořádá společné aktivity pro utužení pracovního kolektivu. 65 respondentů dále uvedlo, že se setkává s kolegy i mimo pracovní dobu. Dle Bednáře (2013) vznikají neformální vztahy na pracovišti přirozeně a spontánně. Úroveň těchto neformálních vztahů dále ovlivňuje fungování celé organizace. Pokud jsou na pracovišti nepříznivé vztahy, tak zaměstnanci nespolupracují týmově, a to nepříznivě ovlivňuje celkovou pracovní výkonnost organizace.

Jeden z faktorů, na který by se mělo dbát jsou dle Šikýře (2016) mikroklimatické podmínky v pracovním prostoru. Pokud jsou zaměstnanci s těmito podmínky nespokojeni, snižuje se jejich celková pracovní výkonnost. V dotazníkovém šetření bylo s mikroklimatickými podmínkami nespokojeno celkem 20 respondentů – z toho 13 žen a 7 mužů. Vlivem špatných mikroklimatických podmínek mohou u zaměstnanců vznikat i zdravotní problémy.

S přístupem vedoucích pracovníků je 33 respondentů spokojeno, 51 je spíše spokojeno, 10 spíše nespokojeno a 2 jsou nespokojeni. V otázce, zdali vedoucí pracovník motivuje své zaměstnance odpovědělo 20 respondentů ano, 44 spíše ano, 28 respondentů spíše ne a 4 ne. NKÚ by mělo klást větší důraz na profesionální přístup vedoucích pracovníků a na následném motivování svých podřízených zaměstnanců. Dle Richterové (2017) správně motivovaná osoba pracuje pilně, plynule a sama se orientuje na důležité cíle. Aby ale vedoucí pracovník dostatečně motivoval svůj tým, musí být i on sám dostatečně motivovaný. Vedoucí pracovník je příkladem pro ostatní zaměstnance a pokud je nedostatečně motivovaný, může ničit týmového ducha v organizaci.

Dle Urbana (2017) správně nastavené odměňování motivuje k vyšším výkonům a pomáhá udržet si kvalitní zaměstnance v organizaci. V otázce, které faktory zaměstnance velmi stimulují odpovědělo 60 respondentů odměny, jako druhý byl zvolen plat – 57 respondentů. V polostrukturovaném rozhovoru vedoucí pracovník uvedl, že jedním z motivačních prvků je jistota pravidelné výplaty. Dále byla položena otázka, jestli je na NKÚ systém odměňování nastaven spravedlivě. 28 respondentů odpovědělo ano,

59 respondentů odpovědělo spíše ano, 7 respondentů spíše ne a 2 respondenti odpověděli, že systém v jejich organizaci není nastaven spravedlivě. NKÚ by se v tomto ohledu mělo zaměřit na to, z jakého důvodu berou respondenti stávající systém jako nespravedlivý. V rámci dotazníkového šetření bylo zjišťováno, zda jsou zaměstnanci spokojeni se svým platem. 24 respondentů odpovědělo ano, 48 spíše ano, 22 spíše ne a 2 ne. 1 nespokojený respondent byl ve věkové kategorii do 30 let a druhý v kategorii 31-40 let. Ve věkové kategorii od 31 do 40 let odpovědělo 9 respondentů z 16, že jsou s platem spíše nespokojeni. Dle Donnellyho a další (2017) zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni se svým platem budou mít v budoucnu klesající pracovní výkon. Z tabulky 9 je zřejmé, že více nespokojených respondentů je v mladších věkových kategoriích. To může být zapříčiněno tím, že tito respondenti mohou mít nezaopatřené děti a tím vyšší rodinné náklady. Mladší zaměstnanci mají ve většině případů nižší plat vzhledem k platovému řádu, který se odvíjí od délky praxe. Tento způsob stanovení výše platu je značně nespravedlivý. Dle mého názoru by se měla výše platu odvíjet přímo od pracovních výkonů jednotlivých zaměstnanců bez ohledu na délku dosažené praxe.

Dle Váchala a další (2013) podnik, který se zaměřuje na spokojenost svých zaměstnanců se potýká s minimální fluktuací. To podniku snižuje výdaje za výběrová řízení a podnik si může udržet zodpovědné a kvalifikované zaměstnance. V rámci NKÚ je spokojenost zaměstnanců 1x ročně zjišťována.

Nejvíce oblíbený benefit dotazovaných respondentů je dětská skupina. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 24 žen do 40 let a 9 mužů do 40 let. V kategorii od 41 do 50 let bylo 16 žen a 18 mužů. Celkem v těchto dvou kategoriích odpovídalo 67 respondentů z celkových 96. Pro tyto dvě kategorie je dětská skupina důležitá, jelikož jim pomáhá lépe zvládnout rodinný život s pracovním. V dnešní době je pro rodiče těžké sjednotit provozní dobu školek s jejich pracovní dobou v zaměstnání, proto je dětská skupina označena jako nejdůležitější benefit. Srovnání vybraných benefitů podle důležitosti mohlo ovlivnit i onemocnění COVID-19, kdy byl jako nejméně preferovaný benefit vybrán příspěvek na rekreaci a kulturu. Poslední dva roky tento benefit zaměstnanci nemohli dostatečně čerpat, jelikož z důvodu vládních opatření byla kulturní zařízení několik měsíců uzavřena. Z tohoto důvodu se také mohl na druhé příčce v oblíbenosti umístit příspěvek na knihy, jelikož lidé trávili mnoho času doma z důvodu onemocnění COVID-19 a vládních opatření.

Na otázku, jaký další benefit by zaměstnanci rádi zařadili odpovědělo 35 respondentů zdravotní židle. 3 respondenti by uvítali jako další benefit psychologa na pracovišti.

Tento benefit nebyl na výběr v seznamu nabízených variant, ale respondenti ho uvedli do kolonky jiné nezávisle na sobě. Onemocnění COVID-19 zasáhlo chod celé rodiny a lidé museli trávit mnoho času doma z důvodu karantén. Tato skutečnost zapříčinila velký nárůst depresí a dalších psychických onemocnění. Proto by tento benefit určitě uvítalo i více zaměstnanců.

V rámci úpravy pracovní doby by 9 respondentů upřednostňovalo 4 denní pracovní týden. Dále byl 4 denní pracovní týden na výběr v otázce, které další benefity by v organizaci zařadily a zde tuto variantu zaškrtnulo 24 respondentů. Pracovní týden by se zmenšil na 4 dny bez zkrácení mzdy a pracovních povinností. Tento benefit by mohl přinést plusy jak zaměstnancům, tak samotné organizaci. NKÚ by ušetřilo jeden den za energie a další výdaje spojené s výkonem práce na pracovišti. Zaměstnanci by si ve volnu zařídili své osobní a rodinné záležitosti, které řeší buď v pracovní době nebo na které čerpají dovolenou. Dle Riemlové (2021) tato forma pracovního týdne prospívá fyzickému i psychickému zdraví. Zaměstnanci by díky tomu byli po prodlouženém víkendu více odpočatí a v práci by byli výkonnější. Zaměstnavatelé, kteří by tento benefit rádi zařadili, by měli iniciovat, aby se v zákoníku práce stanovila možnost týdenní pracovní doby 32 hodin bez snížení mzdy i pro zaměstnance, kterým za výkon práce náleží plat dle § 109 odst. 3, zákon č. 262/2006 Sb.

Některé zaměstnance stimuluje k vyššímu pracovnímu nasazení možnost kariérního růstu. Aby zaměstnanci mohli v organizaci dosahovat kariérního růstu je potřeba jim uspokojit základní potřeby. Až když jsou splněny základní potřeby, mohou být splněny potřeby na vyšším stupni a poté může být uspokojena potřeba seberealizace viz Maslowova pyramida potřeb.

## **5.1 Změny v motivačním systému**

Pro větší spokojenost a udržitelnost dobrých zaměstnanců bych organizaci doporučila zavést 2 nové benefity: individuální psychologické služby a zdravotní židle. Tyto benefity by podpořily fyzické a psychické zdraví zaměstnanců. Individuální psychologické služby by zaměstnancům pomohly vyřešit své vnitřní problémy nebo problémy v rodině. NKÚ využívá psychologické služby při výběru nových zaměstnanců – assessment centrum nebo psychodiagnostika. Proto by NKÚ mohlo rozšířit spolupráci o individuální psychologické služby pro své zaměstnance. Průzkumem trhu bylo zjištěno, že cena psychologických služeb

se pohybuje v rozmezí od cca 700 – 1 500 Kč za hodinu. Psycholog by mohl být na pracovišti přítomen 3x za týden na 6 hodin. Psychologické služby by NKÚ vyšly v průměru na 18 000 Kč za měsíc.

Sedavé zaměstnání v kanceláři je velký nápor na zádové svalstvo, proto by zdravotní židle zaměstnancům ušetřili čas i peníze, které jinak vynakládají za fyzioterapeutické služby. Pokud je zaměstnanec nespokojen po fyzické i psychické stránce, tak nebude s největší pravděpodobností dosahovat kvalitních pracovních výsledků. Pro nákup zdravotních židlí by muselo NKÚ vypsát výběrové řízení. Průměrná cena certifikované zdravotní židle se pohybuje v rozmezí 20 000 – 30 000 Kč.

## 5.2 Nový motivační systém

Tabulka 11: Nový motivační systém na NKÚ

BENEFITY	
<b>Hmotné</b>	Odměny za dobře odvedenou práci
<b>Sociální</b>	Příspěvek na tištěné knihy
	Příspěvek na očkování, dioptrické brýle a preventivní prohlídku u zubaře
	Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění
	Příspěvek na dopravu do zaměstnání
	Psychologické služby na pracovišti
	Příspěvek na kulturu a relaxaci
	Příspěvek na stravování
	Dětská skupina
	Zdravotní židle
	<b>Morální</b>
	Systematické hodnocení zaměstnanců
	Vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: vlastní zpracování

## 6 Závěr

V předložené diplomové práci byl na základě dotazníkového šetření zhodnocen stávající motivační systém na Nejvyšším kontrolním úřadu v Praze (NKÚ). Dotazníkové šetření bylo doplněno o polostrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem.

V teoretické části byly vysvětleny důležité pojmy související s řízením lidských zdrojů, motivací a spokojenosti s pracovním prostředím. V této části byl vysvětlen rozdíl mezi řízením lidských zdrojů a new public managementem, motivem a stimulem, Maslowovou pyramidou potřeb a pyramidou potřeb v pracovní motivaci.

Z vyhodnocení získaných dat vyplývá, že NKÚ o své zaměstnance pečuje a stará se o jejich spokojenost. V organizaci mohou zaměstnanci dosahovat významných pracovních výsledků, jelikož na pracovišti panují příznivé vztahy. Většinu respondentů příznivé vztahy na pracovišti velmi stimulují, a proto je důležité se o příznivé vztahy starat. V organizaci jsou dobré vztahy i mezi nadřízenými a podřízenými, a proto lze v organizaci pracovat týmově. Při práci v týmu lze dosahovat ambiciózních pracovních cílů.

Po zhodnocení stávajícího motivačního systému byly navrženy jeho změny, které spočívaly v zavedení nových benefitů pro větší spokojenost zaměstnanců. Zavedením nových benefitů se organizaci podaří udržet si schopné a kvalifikované zaměstnance. Pro NKÚ bylo doporučeno zavést dva nové benefity: zdravotní židle a individuální psychologické služby na pracovišti. Tyto dva nové benefity by zaměstnancům pomáhaly udržovat své tělo ve fyzické a psychické kondici. Pokud jsou zaměstnanci nespokojeni po fyzické a psychické stránce, tak nemohou dosahovat vysokých pracovních cílů.

Pro správný chod organizace je důležité, aby byl její motivační systém průběžně sledován a upravován s ohledem na potřeby svých zaměstnanců.



## 7 Seznam použitých zdrojů

- Adair, John. 2004.** *Efektivní motivace*. Praha : Alfa Publishing , 2004. ISBN 80-86851-00-1.
- Armstrong, Michael. 2007.** *Řízení lidských zdrojů, Nejnovější trendy a postupy, 10. vydání*. Praha : Grada Publishnig a.s., 2007. str. 800. ISBN 978-80-247-1407-3.
- Bednář, Vojtěch a kolektiv. 2013.** *Sociální vztahy v organizaci a jejich management*. Praha : Grada Publishing a.s., 2013. ISBN 978-80-247-8640-7.
- Béřeš, Marián, Ing. 2013.** *Kouč vlastního života*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2013. ISBN 978-80-247-4689-0.
- Bielik, Ján. 2009.** *Výzkum v ošetrovatelství*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2713-4.
- BusinessInfo.cz. 2017.** Nečekejte žádnou kávu. Cafeterie pomáhá firmám s benefity pro zaměstnance. [Online] 21. 03 2017. [Citace: 20. 07 2021.] [www.businessinfo.cz/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance/](http://www.businessinfo.cz/clanky/necekejte-zadnou-kavu-cafeterie-pomaha-firmam-s-benefity-pro-zamestnance/).
- ČTK. 2022.** Belgičané chtějí pracovní a soukromý život v rovnováze. Zavedou čtyřdenní pracovní týden. [Online] 15. 02 2022. [Citace: 16. 02 2022.] <https://ct24.ceskatelevize.cz/svet/3442908-belgicane-chteji-pracovni-a-soukromy-zivot-v-rovnovaze-zavedou-ctyrdenni-pracovni-tyden?fbclid=IwAR0fiMf2bNY0Pw-dKk2bx0iTf0cc7Gf1VQR8GDMMJNemdghnrjdF4OhrG0g>.
- Dědina, Jiří a Cejthamr, Václav. 2005.** *Management a organizační chování*. Praha : Grada Publishing a.s., 2005. ISBN 80-247-1300-4.
- Donnelly, H., James Jr., Gibson, L., James a Ivancevich, M., John. 2017.** *Management*. Praha : Grada Publishing a.s., 2017. ISBN 978-80-7169-422-9.
- Horská, Viola. 2009.** *Koučování ve školní praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-2450-8.
- Chráška, Miroslav. 2007.** *Metody pedagogického výzkumu, základy kvantitativního výzkumu*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2007. ISBN 978-80-247-1369-4.
- Jandourek, Jan. 2008.** *Průvodce sociologií*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2397-6.
- Kadlec, Michal. 2021.** Příspěvky na životní a penzijní pojištění. [Online] 6. Duben 2021. [Citace: 20. Srpen 2021.] [www.portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevky-na-zivotni-a-penzijni-pojisteni/](http://www.portal.pohoda.cz/dane-ucetnictvi-mzdy/dan-z-prijmu/prispevky-na-zivotni-a-penzijni-pojisteni/).
- Kapr, Jaroslav. 2017.** Sociologická encyklopedie. *Sociologický ústav AV ČR*. [Online] 11. Prosinec 2017. [Citace: 27.. Srpen 2021.] [www.encyklopedie.soc.cas.cz/w/Efekt\\_hawthornsk%C3%BD](http://www.encyklopedie.soc.cas.cz/w/Efekt_hawthornsk%C3%BD).
- Koubek, Josef. 2007.** *Personální práce v malých a středních firmách*. Praha : Grada Publishing a.s., 2007. ISBN 978-80-247-2202-3.
- Kozel, Roman a kolektiv, a. 2006.** *Moderní marketingový výzkum*. Praha : Grada Publishing, a.s., 2006. ISBN 80-247-0966-X.
- Maštalířová, Barbora. 2020.** Střed generací v jedné kanceláři, jak vytvořit pracovní prostředí budoucnosti. [Online] 4. duben 2020. [Citace: 28. červenec 2021.] <https://www.dreport.cz/blog/stret-generaci-v-jedne-kancelari-jak-vytvorit-pracovni-prostredi-budoucnosti/>.
- McConnon, Shay a McConnon, Margaret. 2009.** *Jak řešit konflikty na pracovišti*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. ISBN 978-80-247-3003-5.
- Michalík, David. 2009.** *Co je potřeba pro optimální pracovní prostředí?* Praha : Oddělení psychologie OPe MV ČR, 2009.

**MVCR.** Informace pro státní zaměstnance. *Služební hodnocení*. [Online] [Citace: 25. 07 2021.] <https://www.mvcr.cz/sluzba/clanek/sluzebni-hodnoceni.aspx>.

**Nařízení vlády č. 135/2015 Sb.** NAŘÍZENÍ VLÁDY 135/2015 Sb.

**Nařízení vlády č. 361/2007 Sb.** zákony pro lidi. *Nařízení vlády, kterým se stanoví podmínky ochrany zdraví při práci*. [Online] [Citace: 25. červenec 2021.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2007-361>.

**Nařízení vlády č. 375/2017 Sb.** zákony pro lidi. *Nařízení vlády o vzhledu, umístění a provedení bezpečnostních značek a značení a zavedení signálů*. [Online] [Citace: 25. červenec 2021.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-375>.

**Nařízení vlády č. 405/2021 Sb.** [Online] [https://www.mpsv.cz/documents/20142/977663/Na%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+v1%C3%A1dy+%C4%8D.+405\\_2021.pdf/188a6bb2-f140-9403-fed4-d9a3b35384fb](https://www.mpsv.cz/documents/20142/977663/Na%C5%99%C3%ADzen%C3%AD+v1%C3%A1dy+%C4%8D.+405_2021.pdf/188a6bb2-f140-9403-fed4-d9a3b35384fb).

**Nařízení vlády č. 603/2020 Sb.** zákony pro lidi. [Online] [Citace: 20. Srpen 2021.] [www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-603](http://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-603).

**NKÚ.** O nás. [Online] [Citace: 10. Zář 2021.] <https://www.nku.cz/cz/o-nas/>.

—. organizační struktura. [Online] [Citace: 8. Zář 2021.] <https://www.nku.cz/cz/o-nas/organizacni-struktura/>.

—. otevřený úřad. [Online] [Citace: 10. Zář 2021.] <https://www.nku.cz/cz/otevreny-urad/>.

—. Postavení a působnost. [Online] [Citace: 9. Zář 2021.] <https://www.nku.cz/cz/o-nas/postaveni-a-pusobnost/>.

**Pechová, Jana a Šišová, Veronika. 2018.** *Assessment centrum, Moderní nástroje výběru zaměstnanců*. Praha : Management press, 2018. ISBN 978-80-7261-000-0.

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

**Plamínek, Jiří. 2015.** *Tajemství motivace, aby pro vás lidé rádi pracovali, 3. rozšířené vydání*. Praha : Grada Publishing a.s., 2015. str. 160. ISBN 978-80-247-9745-8.

**Platový řád, NKÚ.**

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

**Pracomat.cz.** Platové tabulky a třídy státních zaměstnanců. *Pracomat*. [Online] [Citace: 10. Zář 2021.] <https://www.pracomat.cz/poradna/pro-pracujici/228-platy-statnich-zamestnancu.html>.

**Reichel, Jiří. 2009.** *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha : Grada Publishing a.s., 2009. str. 192. ISBN 978-80-247-3006-6.

**Riemlová, Martina. 2021.** Jsme pro čtyřdenní pracovní týden, říká Maláčová. Ekonomové nesouhlasí. [Online] 25. 02 2021. [Citace: 31. 01 2022.] [https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/ctyrdenni-pracovni-tyden-cssd-malacova.A210222\\_094539\\_ekonomika\\_rie](https://www.idnes.cz/ekonomika/domaci/ctyrdenni-pracovni-tyden-cssd-malacova.A210222_094539_ekonomika_rie).

**Richterová, Martina. 2017.** Businessanimals. „Člověka buď chytne za srdce, anebo zůstává jen kvůli penězům“ říká Irena Vrbová o motivaci zaměstnanců. [Online] 8. Srpen 2017. [Citace: 14. červen 2021.] <https://www.businessanimals.cz/motivace-zamestnancu/>.

**Rybářová, Alžběta. 2021.** Když se sen stane realitou. Na Islandu funguje čtyřdenní pracovní týden. [Online] 20. 08 2021. [Citace: 16. 02 2022.] <https://www.marianne.cz/zivotni-styl/kdyz-se-sen-stane-realitou-na-islandu-funguje-ctyrdenni-pracovni-tyden>.

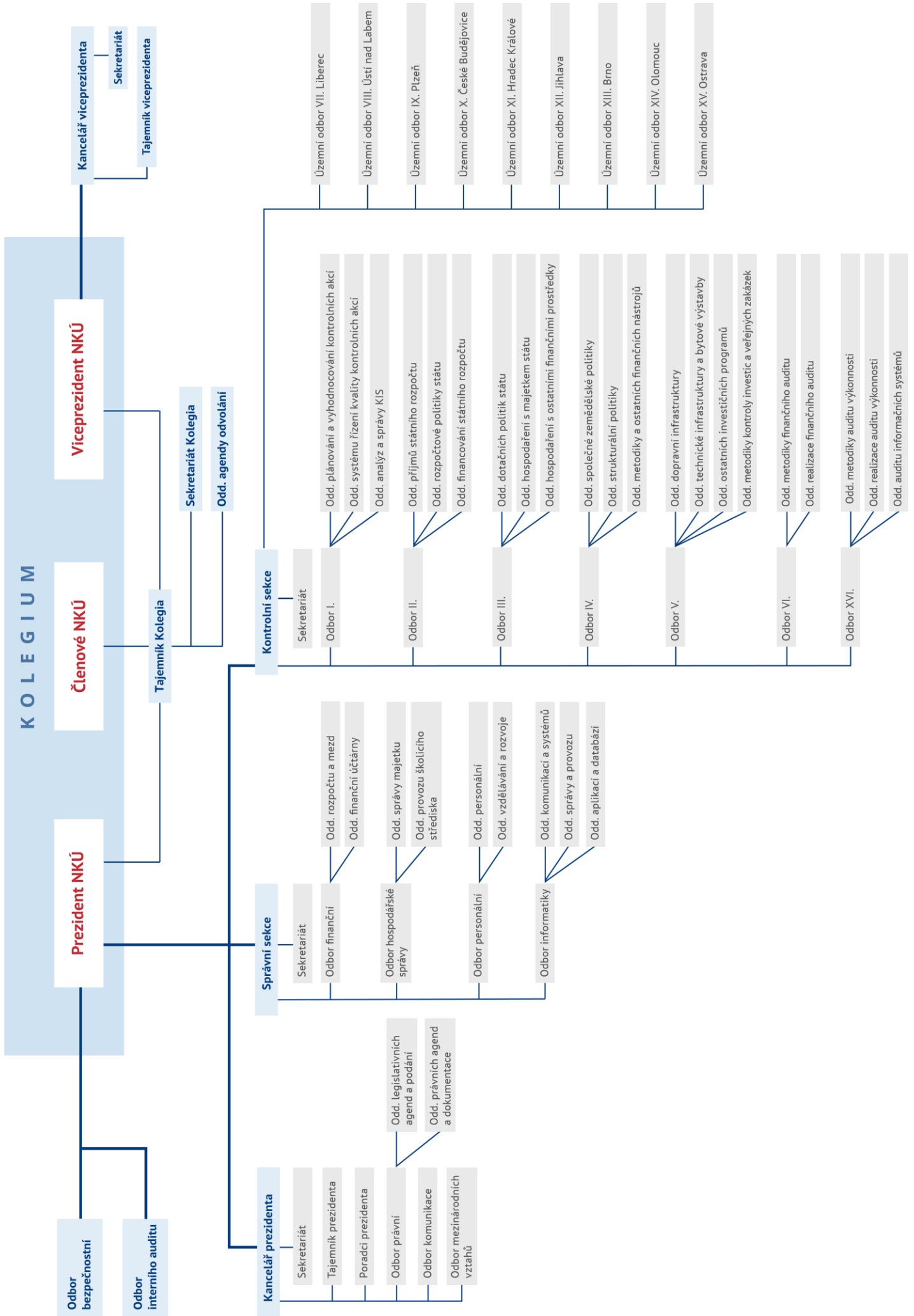
**Rychtaříková, Yveta. 2008.** *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2100-2.

- Slavík, Jakub. 2014.** *Marketing a strategické řízení ve veřejných službách: Jak poskytovat zákaznický orientované veřejné služby.* Praha : Grada Publishing a.s., 2014. ISBN 978-80-247-4819-1.
- Směrnice č.86, NKÚ.**
- Směrnice č.88, NKÚ.**
- Šikýř, Martin. 2016.** *Personalistika pro manažery a personalisty.* Praha : Grada Publishing a.s., 2016. str. 208. ISBN 978-80-247-5870-1.
- Škarabelová, Simona. 2007.** *Marketing ve veřejném sektoru.* místo neznámé : Masarykova univerzita, 2007.
- Štěpaník, Jaroslav. 2010.** *Nejčastější chyby a omyly manažerské praxe.* Praha : Grada Publishing a.s., 2010. ISBN 978-80-247-2494-2.
- Urban, Jan. 2003.** *Hospodářské noviny. Zaměstnanci, kteří nemají cíle, postrádají dobré vedení.* [Online] 14. Červenec 2003. [Citace: 15. červen 2021.] <https://archiv.ihned.cz/c1-13087260-zamestnanci-kteri-nemaji-cile-postradaji-dobre-vedeni>.
- , **2017.** *Motivace a odměňování pracovníků, Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha : Grada Publishing a.s., 2017. str. 160. ISBN 978-80-271-0227-3.
- Ústava České republiky.** [Online] [Citace: 27. Srpen 2021.] [www.psp.cz/docs/laws/constitution.html](http://www.psp.cz/docs/laws/constitution.html).
- Váchal, Jan, Vochozka, Marek a kolektiv. 2013.** *Podnikové řízení.* Praha : Grada Publishing a.s., 2013. str. 688. ISBN 978-80-247-4642-5.
- Wagnerová, Irena. 2008.** *Hodnocení a řízení výkonnosti.* Praha : Grada Publishing a.s., 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.
- Wright, Glen a Nemeč, Juraj. 2003.** *Management veřejné správy: teorie a praxe: zkušenosti z transformace veřejné správy ze zemí střední a východní Evropy.* místo neznámé : Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-70-X.
- Zákon č. 166/1993 Sb.** *Zákon č. 166/1993 Sb. o Nejvyšším kontrolním úřadu - NKÚ.*
- Zákon č. 262/2006 Sb. 2022.** *Zákoník práce. zákony pro lidi.* [Online] 01. 01 2022. [Citace: 31. 01 2022.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast4>.
- Zákon č. 285/2020, Sb.** *Zákon č. 285/2020. Zákon, kterým se mění zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů, a některé další související zákony.* [Online] [Citace: 19. Červen 2021.] <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2020-285?text=pracovn%C3%AD%20podm%C3%ADnky>.
- Zilvar, Petr. 2021.** *Na jaké příplatky k platu máte nárok ve státním sektoru?* [Online] 4. Únor 2021. [Citace: 15. srpen 2021.] <https://www.mesec.cz/clanky/na-jake-priplatky-k-platu-mate-narok-ve-statnim-sektoru/>.

## **8 Přílohy**

### **8.1 Organizační schéma NKÚ**

Viz další stránka



## 8.2 Dotazníkové šetření

### Dotazníkové šetření pro zaměstnance NKÚ

Vážená paní / Vážený pane,

dovoluji si Vás požádat o vyplnění přiloženého dotazníku, který bude součástí praktické části mé diplomové práce na téma „Návrh motivačního systému ve zvolené organizaci“. Dotazníkové šetření je **anonymní** a vyplnění dotazníku je dobrovolné. Výsledky šetření budou použity k analýze stávajícího motivačního systému ve Vaší organizaci a případně k následnému navržení jeho změn.

U každé otázky **zakroužkujte** prosím vždy **jednu odpověď**, pokud v otázce není uvedeno jinak.

Děkuji za Vaše odpovědi i čas, který věnujete vyplňování dotazníku.

S přátelským pozdravem

Bc. Ivana Fleissigová

#### Identifikační údaje

1. Pohlaví
  - a) Žena
  - b) Muž
  
2. Věk:
  - a) Do 30 let
  - b) 31–40 let
  - c) 41–50 let
  - d) 51–60 let
  - e) 61 a více
  
3. Vzdělání:
  - a) Základní vzdělání
  - b) Středoškolské s výučním listem
  - c) Středoškolské s maturitou
  - d) Vysokoškolské bakalářské
  - e) Vysokoškolské magisterské
  - f) Jiné:

4. Jak dlouho jste zaměstnancem?
  - a) Do 2 let
  - b) Do 5 let
  - c) Do 10 let
  - d) Do 15 let
  - e) Do 20 let
  - f) Nad 20 let
  
5. Přemýšlel/a jste někdy o změně zaměstnaní?
  - a) Ano
  - b) Ne
  
6. Pokud ano, co Vás ke změně vedlo?
  - a) Špatné vztahy s nadřízenými
  - b) Špatné vztahy s kolegy
  - c) Nízký plat
  - d) Jiné:

### **Pracovní prostředí**

7. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?
  - a) Ano
  - b) Ne
  
8. Pokud ne, které faktory byste chtěl/a změnit?
  - a) Vzhled pracoviště – výmalba, obrazy, dekorace atd.
  - b) Mikroklimatické podmínky
  - c) Osvětlení pracoviště
  - d) Hluk na pracovišti
  - e) Vybavení pracoviště
  - f) Jiné:
  
9. Jste spokojen/a s pracovní dobou?
  - a) Ano
  - b) Ne
  
10. Pokud ne, jakou úpravu / úpravy pracovní doby navrhuje:

### **Mezilidské vztahy na pracovišti**

11. Co si myslíte o vztazích na pracovišti?
  - a) Příznivé
  - b) Méně příznivé
  - c) Spíše nepříznivé
  - d) Nepříznivé

12. Jsou ve Vaší organizaci dobré vztahy mezi nadřízenými a podřízenými?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

13. Pořádá Váš zaměstnavatel společné aktivity pro utužení pracovního kolektivu?

- a) Ano
- b) Ne

14. Pokud ano, myslíte si, že tyto aktivity utužují pracovní kolektiv?

- a) Ano
- b) Ne

15. Setkáváte se s kolegy i mimo pracovní dobu?

- a) Ano
- b) Ne

16. Jak jste spokojen/a s přístupem vedoucích pracovníků k Vaší osobě?

- a) Spokojen
- b) Spíše spokojen
- c) Spíše nespokojen
- d) Nespokojen

## **Motivace a stimulace**

17. Poskytuje Vám nadřízený dostatek informací pro Vaši práci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

18. Máte pocit, že Vás nadřízený dostatečně motivuje k lepším výkonům?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

19. Chválí Vás nadřízený za dobře odvedenou práci?

- a) Ano
- b) Občas
- c) Ne



20. Myslíte si, že odvádíte smysluplnou práci?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

21. Které faktory Vás nejvíce stimulují?

	Velmi stimuluje	Spíše stimuluje	Spíše nestimuluje	Nestimuluje
Plat				
Kariérní růst				
Pozitivní hodnocení nadřízeného				
Příznivé vztahy na pracovišti				
Odměny				
Pracovní prostředí				
Uznání okolí – rodina a přátelé				
Pracovní nasazení nadřízeného				

## Odměňování

22. Myslíte si, že je ve Vaší organizaci systém odměňování nastaven spravedlivě?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

23. Jste spokojený/á se svým platem?

- a) Ano
- b) Spíše ano
- c) Spíše ne
- d) Ne

24. Seřad'te na stupnici 1-7, které z uvedených benefitů jsou pro Vás nejdůležitější.  
(1 - důležité, 7 - nedůležité)

Příspěvek na stravování	
Příspěvek na rekreaci, kulturu a vzdělávání	
Příspěvek na penzijní připojištění a soukromé životní pojištění	
Příspěvek na očkování, dioptrické brýle a preventivní prohlídku u zubaře	
Příspěvek na tištěné knihy	
Příspěvek na dopravu do zaměstnání	
Dětská skupina	

25. Které další benefity byste ve Vaší organizaci zařadil/a? (zaškrtněte prosím 1 nebo více odpovědí)

- a) Odměny k životním výročím
- b) Místnost k relaxaci
- c) Zdravotní židle
- d) Možnost vzít si své domácí mazlíčky na pracoviště
- e) Zdravé stravování v rámci budovy
- f) 4 denní pracovní týden
- g) Jiné: