UNIVERZITA PALACKÉHO V OLOMOUCI

PEDAGOGICKÁ FAKULTA

Ústav pedagogiky a sociálních studií

Diplomová práce

Bc. Gabriela Mazalová

Systém odměňování pracovníků obecních úřadů obcí s rozšířenou působností na okrese Olomouc

Olomouc 2017 vedoucí práce: Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně pod odborným vedením Mgr. Dagmar Pitnerové, Ph.D. a k práci jsem využila pouze literaturu a prameny, které jsou uvedené v seznamu.

V Olomouci dne…… ……

Bc. Gabriela Mazalová

Děkuji paní doktorce Pitnerové za její odborné vedení diplomové práce, za ochotu a příjemný přístup při společných konzultacích. Mé díky patří také účastníkům výzkumného šetření, bez nichž by nebylo možné vypracovat empirickou část a rodině a přátelům, kteří mě podporovali po celou dobu studia a při psaní této práce.

ANOTACE

Jméno a příjmení:	Bc. Gabriela Mazalová
Katedra:	Ústav pedagogiky a sociálních studií
Vedoucí práce:	Mgr. Dagmar Pitnerová, Ph.D.
Rok obhajoby:	2017

Název práce:	Systém odměňování pracovníků obecních úřadů obcí s rozšířenou působností na okrese Olomouc.
Název v angličtině:	The system of remuneration of employees of municipal offices with extended powers to the district Olomouc.
Anotace práce:	Diplomová práce se zabývá systémem odměňování pracovníků obecních úřadů obcí s rozšířenou působností. Hlavním cílem práce je seznámit se systémem odměňování pracovníků obecních úřadů obcí s rozšířenou působností a prostřednictvím výzkumného šetření analyzovat formy odměňování pracovníků na vybraných obecních úřadech obcí s rozšířenou působností na okrese Olomouc. Teoretická část zahrnuje vymezení základních pojmů vztahujících se k práci, objasnění činností obecních úřadů, organizační struktury obecních úřadů obcí s rozšířenou působností na okrese Olomouc a systém odměňování. Empirická část práce obsahuje volbu metody pro výzkumné šetření, výzkumné otázky, cíle, analýzu výsledků výzkumu a závěry výzkumného šetření.

Klíčová slova:	odměňování, motivace, hodnocení, obecní úřad s rozšířenou působností, pracovníci, plat, zákoník práce, správní právo, veřejná správa, Olomouc
Anotace v angličtině:	This dissertation thesis deals with the system of remuneration employees of municipal offices of municipalities with extended powers. The main objective of the work is to: get acquainted with the system of remuneration of employees of municipal offices of municipalities with extended competence and to analyze the forms of remuneration of employees at selected municipal offices of municipalities with extended competence in Olomouc district. The theoretical part includes the definition of basic concepts related to the work, the clarification of the activities of the municipal authorities, the organizational structure of the municipal offices of municipalities with extended competence in the district of Olomouc and the system of remuneration. The empirical part of the thesis includes the choice of method for research, research questions, objectives, analysis of research results and conclusions of the research.
Klíčová slova v angličtině:	remuneration, motivation, evaluation, municipal office with extended powers, personnel, salary, labor law, administrative law, public administration, Olomouc
Přílohy vázané v práci:	17
Rozsah práce:	88 stran (bez příloh)
Jazyk práce:	Český jazyk

Obsah

Úvod ... **9**

1 Odborná terminologie ... **11**

1.1 Správní právo ... **11**

1.1.1 Charakteristika pojmu správního práva ... 11

1.1.2 Členění správního práva ... 12

1.1.3 Prameny správního práva ... 12

1.2 Veřejná správa ... **13**

1.2.1 Členění veřejné správy ... 15

1.2.2 Organizace veřejné správy ... 16

1.2.3 Pracovník veřejné správy ... 19

1.3 Obecní úřady ... **20**

1.3.1 Základní charakteristika obce ... 20

1.3.2 Orgány obce ... 21

1.3.3 Organizace výkonu obecních úřadů ... 22

2 Kompetence obecních úřadů obcí s rozšířenou působností ... **25**

2.1 Obec s rozšířenou působností ... **25**

2.1.1 Historický exkurz ... 26

2.1.2 Věcné vymezení působnosti ... 26

2.1.3 Legislativa ... 27

2.2 Obecní úřady obcí s rozšířenou působností na okrese Olomouc ... **28**

2.2.1 Organizační struktura ... 29

2.2.2 Matriční činnost ... 34

2.2.3 Odbor výstavby a územního plánování ... 34

2.3 Úředníci územních samosprávných celků ... **35**

2.3.1 Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníků ... 35

2.3.2 Povinnosti úředníka ... 36

2.3.3 Vzdělávání úředníka ... 36
3 Systém odměňování ... 39
3.1 Formy a složky odměňování ... 43
3.1.1 Mzda a plat ... 44
3.1.2 Nepeněžní formy odměňování ... 44
3.1.3 Zaměstnanecké výhody ... 45
3.2 Motivace ... 46
3.2.1 Zdroje a typy motivace ... 48
3.2.2 Vybrané motivační teorie ... 48
3.2.3 Vztah motivace a spokojenosti s prací ... 51
3.3 Odměňování zaměstnanců územních samosprávných celků ... 52
3.3.1 Principy platového systému ... 52
3.3.2 Platová třída, platový stupeň, platové tarify ... 52
3.3.3 Systém odměňování v roce 2017 ... 57
4 Výzkumné šetření ... 61
4.1.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky ... 61
4.1.2 Metodologie, organizace výzkumu, cílová skupina ... 62
4.1.3 Výsledky výzkumného šetření ... 63
4.1.4 Závěry výzkumného šetření ... 73
Závěr ... 76
Seznam použitých zkratek ... 77
Seznam obrázků ... 78
Seznam tabulek ... 79
Seznam použité literatury a zdrojů ... 80
Seznam příloh ... 88

„Ukažte mi systém odměňování jakékoliv společnosti a já Vám řeknu, jak se chovají její lidé.“

Chuck Ames

Úvod

Téma mé diplomové práce jsem si vybrala z důvodu vlastního zájmu o danou problematiku. Po mém ukončení studia se budu také snažit uplatnit ve veřejném sektoru. Jedná se o téma, které je aktuální díky celoplošnému navyšování platů státních zaměstnanců, týká se tak i pracovníků územně samosprávných celků. Dosavadní systém zvýhodňuje pracovníky, kteří mají dlouholetou praxi, ne však podle výkonnosti a zatíženosti jednotlivých zaměstnanců a nejedná se tedy o individuální záležitost.

V rámci své studijní praxe jsem měla možnost strávit několik týdnů na obecním úřadě obce s rozšířenou působností na úseku matriky a na odboru výstavby a územního plánování, kde jsem měla možnost se sama přesvědčit o tom, že práce úředníka není příliš jednoduchou záležitostí. Nejedná jen o psychicky, ale i administrativně náročnou činnost, tudíž by měl být pracovník náležitě i spravedlivě ohodnocen.

Hlavním cílem práce je seznámit se systémem odměňování pracovníků obecních úřadů obcí s rozšířenou působností a prostřednictvím výzkumného šetření analyzovat formy odměňování pracovníků na vybraných obecních úřadech obcí s rozšířenou působností na okrese Olomouc.

Stanovené **dílčí cíle** jsou:

- Objasnit systém veřejné správy a definovat kompetence obecních úřadů obcí s rozšířenou působností.
- Popsat postavení práce úředníka ve veřejné správě a zkoumat náplň práce pracovníků na úseku matriky a odboru výstavby a územního plánování.
- Porovnat navýšení platů úředníků obecních úřadů obcí s rozšířenou působností v roce 2016, díky povinnému navyšování platu úředníků.
- Analyzovat současný systém odměňování pracovníků obecních úřadů obcí s rozšířenou působností na úseku matriky, odboru výstavby a územního plánování a pracovníků vykonávající funkci tajemníka úřadu na okrese Olomouc a jejich spokojenost se systémem odměňování na jejich pracovišti.

Diplomová práce bude rozdělena do dvou částí, na teoretickou a empirickou část a členěna do čtyř kapitol.

V **teoretické části** práce budou objasněny základní pojmy vztahující se k tématu – správní právo, veřejná správa, obecní úřady, funkce úředníka ve veřejné správě, jaké obecní úřady obcí s rozšířenou působností nalezneme na okrese Olomouc a jaké jsou jejich organizační

struktury. Bude zde dále popsán současný systém odměňování, platové třídy, platové stupně a platové tarify.

Zaměřím se také na důležitost motivace, protože je to jeden z nejefektivnějších zdrojů pro celkový pracovní výkon zaměstnanců a tím i celé organizace, ve které pracují. V práci budou zahrnuty vybrané teorie motivace a nefinanční motivační prostředky. Pro vypracování teoretické části bude nastudována odborná literatura a další zdroje.

V empirické části jsem v rámci metodologie zvolila kvalitativní výzkumnou metodu – rozhovor. Výzkumné šetření bude spočívat v analýze systému odměňování obecních úřadů obcí s rozšířenou působností na okrese Olomouc. Cílovou skupinu tvoří pracovníci těchto úřadů v rámci vybraných pracovišť.

Zvolenou problematikou se u nás zabývá celá řada autorů. V oblasti veřejné správy patří mezi nejvýznamnější např. HENDRYCH Dušan a kol., PRŮCHA Petr nebo SLÁDEČEK Vladimír. V rámci systému odměňování jsou to ČOPÍKOVÁ, A., J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ, dále např. KOCIÁNOVÁ Renata, ŠIKÝŘ Martin a ze zahraničních autorů především ARMSTRONG Michael. Stěžejní legislativou pro vypracování teoretické části je ZÁKON O OBCÍCH, ZÁKONÍK PRÁCE a ZÁKON O ÚŘEDNÍCÍCH.

1 Odborná terminologie

Systém výkonu státní správy a samosprávy v České republice (dále jen ČR) i samotná organizace veřejné správy jsou zakotveny ve správním právu. Zaměstnanci veřejné správy při uplatňování zákonů postupují v souladu se správním právem.

1.1 Správní právo

Správní právo je klíčovým právním odvětvím, které je důležité při výkonu veřejné správy, upravuje její organizaci a činnost.

Patří k jednomu z nejvýznamnějších subsystémů českého právního řádu a má povahu veřejného práva. Upravuje postavení a chování subjektů práva ve vztazích, které vznikají a realizují se v souvislosti s uskutečňováním výkonu moci ve státě ve veřejné správě (Průcha, 2012, s. 14-15).

1.1.1 Charakteristika pojmu správního práva

Samotným pojmem **právo** označujeme soubor pravidel chování, jehož úkolem je regulovat společenské vztahy.

HENDRYCH A KOL. (2012, str. 15) definuje správní právo, jako: *„Soubor právních norem vztahujících se na veřejnou správu, pokud jde o její organizaci a činnost, včetně vztahů vznikajících při jejich výkonu mezi nositeli veřejné správy na jedné straně a fyzickými nebo právnickými osobami na straně druhé…“*

Úprava správního práva se týká rozsáhlé organizující a mocensko-ochranné činnosti státních orgánů a veřejnoprávních korporací. Avšak právní úprava, kterou správní právo představuje má mocensko-regulační charakter. Jedná se o takový subsystém právního řádu, který se realizuje nařizovacím způsobem a z mocenských pozic.

Vytváření právních podmínek pro administrativní výkon obsahů zákonů (jakožto aktů orgánů zákonodárně moci) je posláním správního práva. Ve smyslu normativního vyjádření představuje správní právo právní řád veřejné správy.

Jak již bylo uvedeno správní právo se řadí do veřejného práva, jehož charakteristickými rysy jsou: prosazování a ochrana veřejného zájmu, upravování vztahů mezi nerovnými subjekty, konkrétní obsah jeho realizace je určován úřední mocí. Správní právo také disponuje možností správního donucení jakožto donucení veřejnou mocí (Průcha, 2012, s. 27-29).

1.1.2 Členění správního práva

V rámci základního členění odvětví správního práva jej dělíme na *část obecnou* a *část zvláštní*. **Obecná část** zahrnuje úpravy, zásady a právní instituty platné pro celou veřejnou správu. Její význam spočívá v tom, že tvoří společný základ pro tvorbu, aplikaci a kontrolu hmotného práva. **Zvláštní část** obsahuje hmotněprávní úpravu v rámci jednotlivých odvětví neboli oborů činností veřejné správy.

Dále můžeme správní právo členit na právo *hmotné* a *procesní*. **Hmotným právem** se označují normy, které svým obsahem upravují činnost správních orgánů**. Procesním právem** se v širším významu rozumí takové normy správního práva, které upravují organizaci a působnost správních úřadů a orgánů, jakož i řízení před nimi. V užším slova smyslu lze procesní právo chápat jen jako úpravu správního řízení ve věci externího rozhodování správních orgánů.

Posledním možným základním dělením je členění správního práva na *vnější* a *vnitřní*. **Vnitřní** právo lze označit jako soubor služebních předpisů, které zakládají práva a povinnosti jen uvnitř správního úřadu, ale i jiného vykonavatele veřejné správy. Ty jen ve výjimečných případech účinkují vůči občanům stojícím vně dané instituce (Hendrych a kol., 2012, s. 19-21).

1.1.3 Prameny správního práva

Pramenem práva se rozumí vnější právní forma, ve které je zahrnuto příslušné obecně závazné pravidlo chování, jehož dodržování zajišťuje veřejná státní (popř. samosprávná, státem aprobovaná) moc. Jedná se o pramen ve smyslu **formálním** (Průcha, 2012, s. 88).

Dále rozlišujeme pramen práva v **materiálním** slova smyslu, čímž se označují určité skutečnosti (např. historické události, zvyklosti, morálka), které zapříčiňují, že obsah práva je právě takový, jaký je.

Podle HENDRYCHA A KOL. (2012, s. 40) je systém pramenů správního práva hierarchicky uspořádán. Zobrazuje význam jednotlivých státních funkcí a také postavení jejich vykonavatelů.

PRŮCHA (2012, s. 98-99) uvádí, že systém pramenů správního práva se zpravidla dělí podle:

- *druhů orgánů, který daný pramen vydal,*
- *stupně právní síly*
- *toho, zda jde o prvotní nebo odvozené prameny správního práva.*

Dělení *podle druhu orgánu, který příslušný pramen vydal*, prameny správního práva členíme na **prameny vydané ústředními orgány**, mezi které patří:

- *Ústava republiky a ústavní zákony,*
- *zákony a zákonná opatření,*
- *nařízení vlády,*
- *obecně závazné právní předpisy ministerstva a jiných správních úřadů.*

A dále je členíme na **prameny vydané místními orgány:**

- *obecně závazné vyhlášky kraje v mezích samostatné působnosti*
- *nařízení kraje ve věcech svěřeného výkonu státní správy*
- *obecně závazné vyhlášky obce v mezích samostatné působnosti*
- *nařízení obce ve věcech patřících do samostatné působnosti*

Pramenem správního práva jsou především právní předpisy, které zahrnují normy správního práva. Jedná se o takové formy, které jsou uznány státem (Sládeček, 2013, s. 47).

1.2 Veřejná správa

Veřejná správa zajišťuje správu veřejných věcí, ale také soulad praxe s právem a právním prostředím. Legislativa má značný vliv na fungování a činnost veřejné správy, která zákony musí realizovat, ale také se jimi řídit. Veřejná správa je činnost služby pro obyvatelstvo, neboli **službou veřejnosti** (Měrtlová a kol., 2015, s. 9).

Slouží k uspokojování služeb a potřeb občanů, které si různé sociální skupiny bezprostředně nebo organizovaně vynucují politickým nátlakem na centrální nebo regionální úrovni státu. *„Cíle různých společenských skupin jsou proklamovány jako veřejný zájem“* (Heger, 2012, s. 40-41).

Samotná formulace **veřejného zájmu** není příliš jednoduchá. Nemůžeme jej chápat pouze jako sloučení soukromých zájmů jednotlivců a rozhodnutí, která jsou přijata kolektivně nemusí vždy odpovídat preferencím jedinců, kteří tvoří danou skupinu. Jedním z možných vysvětlení pojmu veřejný zájem může být také to, že se jedná o „obecné blaho“, které může vyjadřovat obecnou vůli lidí a zákonodárci mají za úkol tuto vůli naplňovat. Avšak veřejný zájem může také označovat výsledek procesu nepřetržitého konfliktu.

Charakteristickými znaky dle výše zmíněného objasnění pojmu veřejný zájem mohou být, že: se týká zajištění a rozdělování veřejných statků (potřeby skupin nebo celé společnosti, hodnoty, o které společnost usiluje a obrana před ohrožením těchto potřeb a hodnot); se týká potřeb a hodnot, které společnost považuje za prioritní a preferované; může mít různou časovou

platnost (krátkodobý, střednědobý, dlouhodobý); musí být obecně uznán; bývá vyjádřen veřejnou správou, ale může být také vyjadřován voliči (nejmocnější roli ve formulaci a prosazování veřejných zájmů mají zákonodárci) (Pastuszková a kol., 2011, s. 10-11).

Veřejná správa bývá označována jako velmi složitý společenský jev a je vymezována různými způsoby. Nelze v tomto případě jednoznačně vytvořit jednotnou definici z toho důvodu, že je zkoumána z mnoha hledisek a různých vědních oborů. V průběhu času se veřejná správa neustále mění a vyvíjí v oblasti její činnosti, ale také v menší míře i v její organizaci.
V minulosti, ale i dnes stále vznikají pokusy o definování veřejné správy, avšak žádná z definic není všeobecně uznávána z hlediska jejího dynamického charakteru (Horzinková, Fiala, 2015, s. 9). V této souvislosti je vhodné uvést Fosthoffův výrok, že *„…veřejná správa může být jen popsána nikoli však definována“* (Kolektiv autorů, 2015, s. 113). Obecně se při definování veřejné správy vychází z pojmu správa, která je chápána jako druh záměrné a uvědomělé činnosti, která má za cíl uspořádání určitých záležitostí. Zjednodušeně můžeme říci, že správa je výkon určitých oprávnění, obstarávání a řízení určitých záležitostí a uskutečnění tomu odpovídajících povinností (Horzinková, Fiala, 2015, s. 9).

Veřejnou správu můžeme chápat také jako činnost (vydávání správních aktů, spravování, službu, dozor apod.), ale také jako soubor institucí, které tuto činnost přímo nebo zprostředkovaně vykonávají. Díváme-li se tedy na veřejnou správu jako na určitou činnost, měli bychom ji také zařadit do obecně respektované a realizované dělby státní moci, tedy na zákonodárnou, výkonnou a soudní moc. Tyto moci se z hlediska činnosti částečně prolínají, přesnější odlišení umožňuje spíše výčet institucí, které tyto moci vykonávají (Měrtlová a kol., 2015, s. 11-12).

Mezi pokusy o definice veřejné správy českých představitelů patří například Průchova definice, která uvádí, že správa je: *„…společenské řízení, které má určité specifické rysy a realizuje se ve specifických formách.“*, Pošvář popisuje, že se jedná o „*…lidskou činnost sledující záměrně nějaký cíl“* (Kolektiv autorů, 2015, s. 113).

Jedním z dalších vymezení veřejné správy je, že se jedná o: „*…správu, která je vykonávána ve veřejném zájmu a je správou veřejných záležitostí. Pod pojmem veřejná správa rozumíme obstarávání, řízení, organizování a kontrolu veřejných záležitostí, jakož i plnění úkolů ve veřejném zájmu.“*. Z hlediska obsahu a cílů dělíme správu na *soukromou* a *veřejnou*. Každá správa musí být vykonávaná v souladu s právem (Horzinková, Fiala, 2015, s. 10).

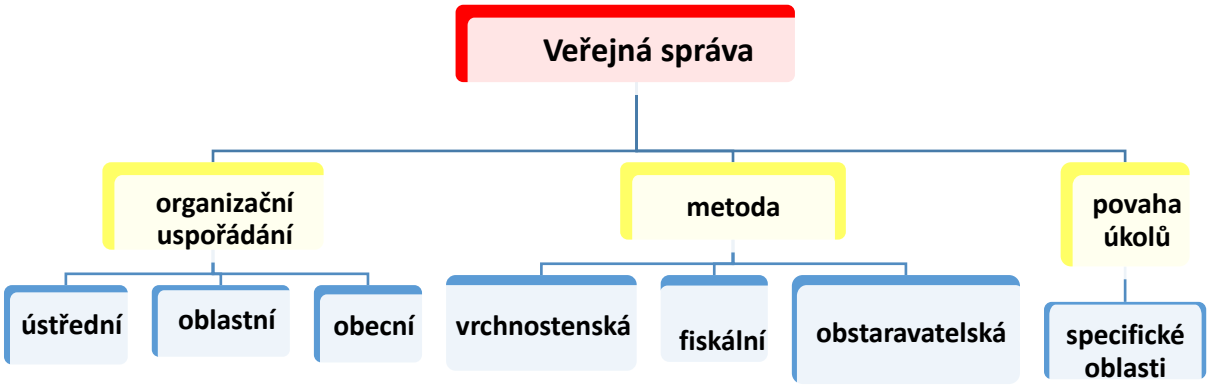
Veřejná správa se liší od soukromé správy svým zaměřením činností a především tím, že svým subjektům je uložena jako zákonná povinnost. Veřejná správa je na rozdíl do správy soukromé chápana jako součást výkonu veřejné moci a podléhá proto principu legality.

Orgány veřejné správy mohou uplatňovat své pravomoci pouze v souladu se zákonem. Je třeba uvést, že výše zmíněné rozdíly mezi veřejnou a soukromou správou se do určité míry stírají (např. u výkonu samosprávy) a není možné je zcela přesně vymezit.

Veřejnou správu lze také chápat v *materiálním* a *formálním* pojetí. Správa v **materiálním pojetí** je označována jako souhrn všech správních činností (např. vydávání rozhodnutí) (Kolektiv autorů, 2015, s. 114-115). **Ve formálním pojetí** chápeme správu jako soustavu subjektů či institucí, které vykonávají a realizují její úkoly (např. ministerstva, kraje, obce).

1.2.1 Členění veřejné správy

V následujícím diagramu je přehledně zachycena hierarchie členění veřejné správy.



Obrázek č. 1: *Členění veřejné správy*

Zdroj: Horzinková, Fiala, 2015, s. 14

Zpravidla veřejnou správu členíme podle organizačního uspořádání veřejné správy – určení toho, jakým subjektem a na jaké úrovni budou realizovány správní činnosti a úkoly, v tomto smyslu můžeme veřejnou správu členit na *ústřední* (celostátní), *oblastní* (regionální) a *obecní* (místní). Dále dle povahy metod užitých při výkonu veřejné správy – zda je při výkonu veřejné správy využíváno veřejnoprávních nebo soukromoprávních metod, rozlišujeme zde správu *vrchnostenskou, nevrchnostenskou* (obstaravatelskou) a *fiskální*.

Třetím možným dělením je dle úkolů či cílů veřejné správy – dle povahy úkolů můžeme veřejnou správu dělit na správu jednotlivých specifických oblastí (např. správa na úseku školství, bezpečnosti, financí) (Horzinková, Fiala, 2015, s. 11–14).

1.2.2 Organizace veřejné správy

„Veřejná správa je podobně jako jiné instituce trvalý účelově orientovaný sociální jev, a proto potřebuje organizaci představující řád…“ (Hendrych a kol., 2012, s. 93).

Organizací veřejné správy se označuje celá organizační soustava a struktura (systém subjektů veřejné správy) (Průcha, 2012, s. 162).

Pojem organizace ve smyslu, v jakém jej používáme je velmi mnohoznačný (Hendrych a kol., 2012, s. 93). Může vyjadřovat označení činností organizačního charakteru, ale lze jej chápat jako instituci nebo soubor institucí, strukturu nebo také jako systém určitého organizačního uspořádání (Průcha, 2012, s. 162).

Organizační uspořádání veřejné správy odráží politické, historické, ekonomické podmínky, ale i mnoho dalších dle jednotlivých zemí v určitém období společenského vývoje, který obecně souvisí s dynamickým aspektem veřejné správy (Kolektiv autorů, 2015, s. 118).

Mezi základní subjekty veřejné správy se řadí **stát** a **veřejnoprávní korporace**. Vystupují jako představitelé a nositelé veřejné moci ve státě. Své postavení ve veřejné správě realizují navenek prostřednictvím tzv. **správních orgánů**, z toho důvodu je organizace veřejné správy představována orgány státní správy, veřejnoprávními korporacemi a jejich orgány. Správní orgány jsou tak součástí organizace veřejnoprávních korporací. Každý správní orgán je ve veřejné správě z organizačního hlediska poměrně samostatnou organizační jednotkou, avšak je vždy systémově zařazen do příslušného organizačního subsystému organizace veřejné správy a následně jeho prostřednictvím do organizace veřejné správy jako celé organizační soustavy (Průcha, 2012, s. 162-163).

Ukotvení organizace veřejné správy je v ústavních a běžných zákonech, především v Ústavě jsou upraveny výchozí **principy organizace** (Sládeček, 2013, s. 251).

Obecně při vytváření organizačních soustav a obdobně poté konkrétně v oblasti veřejné správy je rozhodující uplatnění principů **centralizace** a **decentralizace**. Jedná se především o oblast řízení, kde se tyto pojmy vztahují zpravidla k delegování rozhodovací pravomoci.

Hovoříme-li o centralizaci je pravomoc převážně soustředěna u nejvyššího organizačního článku, její konkrétní rozdělení na nižší stupně je poté výsledkem delegování neboli poskytování určité míry moci řídícím složkám nižšího stupně (Průcha, 2012, s. 163-164).

Decentralizační systém přenáší rozhodovací pravomoci a odpovědnost od centrálního řídícího orgánu do nižších úrovní řízení (Business center © 2017 [cit. 2017-04-08]). Deleguje mnohem více práv, než již zmíněný centralizovaný systém.

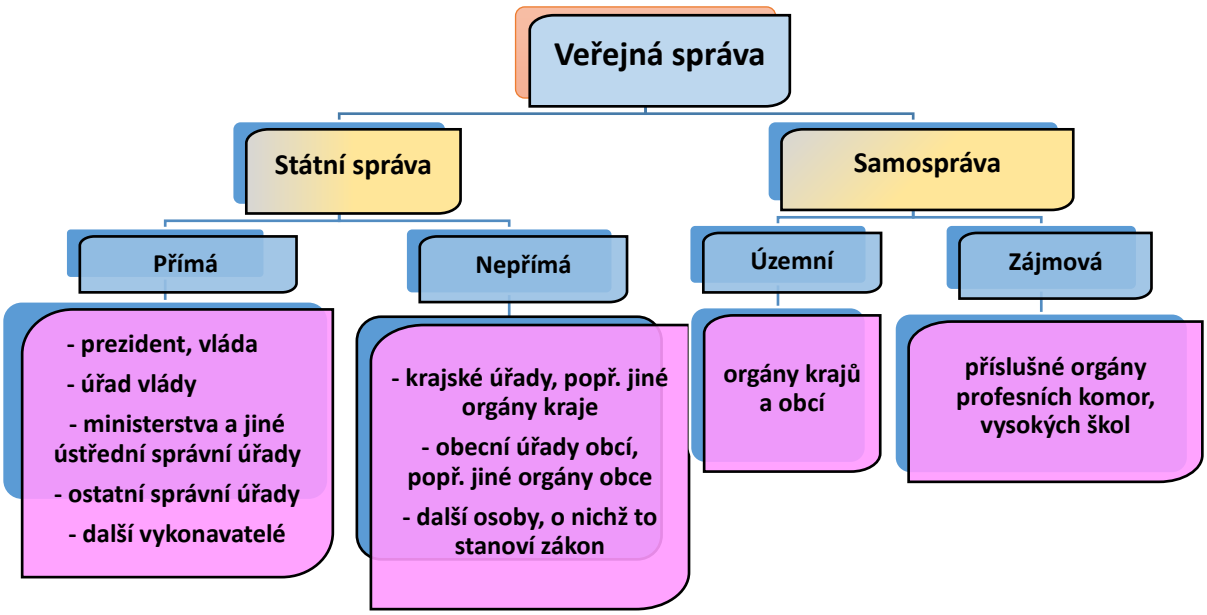
S centralizací a decentralizací bývají často spojovány principy **koncentrace** a **dekoncentrace,** které se mohou projevovat ve vertikálním a horizontálním smyslu. Rozdíl mezi vertikální koncentrací a dekoncentrací závisí na tom, zda a do jaké míry došlo k decentralizaci činnosti a logicky je spojen s využitím osy organizační nadřízenosti a podřízenosti (Průcha, 2012, s. 166).

PRŮCHA (2012, s. 167) dále uvádí, že: *„Princip dekoncentrace předpokládá rozdělení výkonu veřejné správy na více nižších nebo vedle sebe stojících organizačních jednotek v rámci daného hierarchicky uspořádaného organizačního systému.“*

Dalšími principy jsou **monokratický** a **kolegiální**. Monokratický vyjadřuje skutečnost, že navenek je správní orgán představován jedinou osobou. Tento princip je především uplatňován ve státní správě. Kolegiální princip představuje, že správní orgán je tvořen více osobami a při rozhodování orgánu je potřeba vždy určitá společná souhlasná vůle. Tento princip se uplatňuje zpravidla v samosprávě.

Rozlišuje se také **volební** a **jmenovací** systém. Vyjadřují rozdílné ustavování správních orgánů, jedná se o ustavování volbou nebo jmenováním. Ve státní správě převažuje jmenovací princip, naopak v samosprávě převládá princip volební (Průcha, 2012, s. 168).

Následující obrázek zachycuje souhrnné zjednodušené schéma organizačního uspořádání veřejné správy v ČR.



Obrázek č. 2: *Organizační uspořádání veřejné správy v České republice*

Zdroj: Kolektiv autorů, 2015, s. 121, vlastní úprava

Klíčovými pojmy pro organizaci veřejné správy v ČR, jsou subjekty a vykonavatelé veřejné správy.

Mezi **subjekty** veřejné správy se řadí:

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

Vykonavatelé veřejné správy jsou organizační struktury, které veřejnou správu (pouze státní správu) provádějí bezprostředně, jménem a na místo státu (Sládeček, 2013, s. 253).

Stát realizuje *přímý* výkon státní správy prostřednictvím tohoto výčtu vykonavatelů:

- *Prezident*
- *Vláda*
- *Úřad vlády*
- *Ministerstva a další ústřední správní úřady* - jejich výčet je uveden v zákoně č. 2/1969 Sb., o zřízení ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy ČR. U nás máme nyní 14 ministerstev a dalších 11 ústředních správních úřadů.
- *Jiné správní úřady s celostátní působností* – podléhají některému z ministerstev nebo jinému ústřednímu správnímu úřadu řízenému vládou.
- *Územní odborné správní úřady* – smyslem těchto úřadů je přiblížit výkon správních činností blíže adresátům.
- *Veřejné sbory* – Police ČR, atd.

Nepřímými vykonavateli státní správy zejména jsou:

- *Krajské úřady, popř. jiné orgány kraje*
- *Obecní úřady, popř. jiné orgány obce* – rozeznáváme 3 stupně obcí: I. obec prvního stupně, II. obec druhého stupně, tj. obec s obecním úřadem s pověřenou působností (pověřený obecní úřad), III. obec třetího stupně, tj. obec s obecním úřadem s rozšířenou působností (obecní úřad obce s rozšířenou působností).
- *Právnické osoby, jimž byl výkon státní správy propůjčen*
- *Fyzické osoby, jimž byl výkon státní správy propůjčen* (Horzinková, Fiala, 2015, s. 51-54).

Organizaci veřejné správy lze rozdělit také na *státní správu* a *samosprávu*, nejde o oddělené systémy, ale na ty, které se navzájem prolínají a doplňují.

Státní správu můžeme chápat jako systém výkonných orgánů státní moci. Úkoly na úseku státní správy plní přímo prostřednictvím orgánů státní moci nebo jim podřízených územních pracovišť, jedná se tedy o přímý výkon státní správy. Nepřímý výkon státní správy je vykonáván nepřímo prostřednictvím jiných nositelů veřejné správy, podstatou nepřímého výkonu státní správy tedy je přenesení výkonu státní správy na základě zákonné delegace na jiné subjekty veřejné správy, které jsou odlišné od státu, jsou to například kraje a obce.

Samosprávou rozumíme ústavou a zákony stanovený okruh úkolů veřejné správy, které vykonává vlastním jménem samosprávná veřejnoprávní korporace odlišná od státu, jež při jejím výkonu není podřízená orgánům státu.

Předmětem samosprávy je správa části veřejných věcí na územní úrovni (obce, kraje), činnost v souvislosti s výkonem určitého povolání (profesní komory) a správa v souvislosti s výkonem určité specifické činnosti (např. vzdělávání)
(Kolektiv autorů, 2015, s. 120-123).

Samospráva se dle její působnosti dělí na *územní* a *zájmovou*.

Územní samospráva je spjata s určitým územím, na jednom území v tom samém státě může působit více územních samospráv různých stupňů. Jako tradiční základní stupeň územní samosprávy je považována obec.

Zájmová samospráva je naopak spjata s určitou lidskou činností, jedná se především o výdělečnou činnost (Koudelka, 2007, s. 20-21).

Vztah státní správy a samosprávy charakterizujeme tím, že státní správa dohlíží na činnost samosprávy. Nositel samosprávy při výkonu není podřízen státní správě, ale může jí být dozorován (Horzinková, Fiala, 2015, s. 54).

1.2.3 Pracovník veřejné správy

Při základním vymezení se za pracovníka označuje ta osoba, která je zaměstnaná nebo samostatně výdělečně činná (MPSV, © 2011 [cit. 2016-10-29]).

Pojem zaměstnanec je totožný s pojmem pracovník, avšak označení pracovník je považován za starší výraz (Business center, © 2016 [cit. 2016-10-30]).

PALÁN (2002 s. 244) uvádí, že za zaměstnaného se považuje: *„Občan, který vykonává placenou práci (je v pracovním nebo obdobném vztahu, vykonává svobodné povolání nebo samostatnou činnost.“*

Zaměstnanec je jeden ze subjektů pracovněprávních vztahů, má svá práva a povinnosti (Dvořáková, 2004, s. 144). Zavazuje se vykonávat pro svého zaměstnavatele určitou závislou činnost (Business center, © 2016 [cit. 2016-10-30]).

Při dosažení věku 15 let je fyzická osoba způsobilá k právním úkonům a může být zaměstnána, zaměstnavatel však nesmí s fyzickou osobou sjednat jako den nástupu do práce, den, který předcházel ukončení její povinné školní docházky (Dvořáková, 2004, s. 144).

Personální složkou veřejné správy jsou úředníci a jedná se o téměř nejdůležitější složku, protože jsou skutečnými vykonavateli veřejnosprávních činností. V průběhu historie veřejné správy se status úředníka vyvíjel v souladu s potřebami, vývojem státu a společnosti.

V české literatuře můžeme často najít i pojmenování „veřejná služba“. Je to tak pravděpodobně díky anglickému „public service“. V této souvislosti tedy často hovoříme o „veřejném zaměstnanci“. Podle Hendrycha se za veřejného zaměstnance dle těchto znaků označuje osoba: *„Která je v zaměstnaneckém poměru ke státu nebo jinému veřejnoprávnímu zaměstnavateli, který vykazuje určitou trvalost, spočívá v odborném zajišťování veřejných úkolů a jejíž zaměstnání je placené z veřejných prostředků“* (MVČR, © 2016 [cit. 2016-10-29]).

Pracovní poměr a vzdělávání úředníků územních samosprávných celků (dále jen ÚSC) upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků.

Je důležité také uvést, že na rozdíl od státních úředníků pracovněprávní vztahy úředníků ÚSC se řídí zákoníkem práce, v případě, že již zmíněný zvláštní právní předpis nestanoví jinak (Hendrych a kol., 2012, s. 487).

Pracovník veřejné správy se prolíná s pojmem státní zaměstnanec.

1.3 Obecní úřady

Obecní úřady patří mezi nepřímé vykonavatele veřejné správy. Jsou jedním z klíčových pojmů této diplomové práce, proto v této kapitole bude objasněna základní činnost těchto úřadů.

1.3.1 Základní charakteristika obce

Zákon o obcích (č. 128/2000 Sb.) vymezuje obec jako: *„Základní územní samosprávné společenství občanů; tvoří územní celek, který je vymezen hranicí území obce.“*

Je nejnižší správní jednotkou k realizaci územní samosprávy. Mezi její funkce patří péče o všestranný rozvoj území obce, potřeby jejích občanů a může také vydávat obecně závazné vyhlášky k úpravě věcí místního zájmu (Kupka, 2016, s. 33).

Obec je veřejnoprávní korporací a jedná se o právnickou osobu veřejného práva (Koudelka, 2007, s. 93). Má vlastní majetek, vystupuje v právních vztazích svým jménem a nese odpovědnost, která z těchto vztahů vyplývá. Při plnění svých úkolů chrání také veřejný zájem (Kopecký a kol., 2016, s. 2).

Mezi charakteristické znaky obce patří: *vlastní území* – může mít jedno nebo více katastrálních území; *vlastní obyvatelstvo* – každá obec musí být trvale obývána lidmi[1]; *hospodaření dle vlastního rozpočtu a vlastní majetek* (tvoří ekonomický základ obce); *právní subjektivita* – obce vystupují v právních vztazích svým jménem a nesou odpovědnost, která vyplývá z těchto vztahů, obce také mohou vydávat právní předpisy (nařízení obce, vyhlášky obce…); *spravování svých záležitostí samostatně* – samostatná působnost, zakotveno v Ústavě (čl. 8); *péče o všestranný rozvoj území* (Kadeřábková, Peková., 2012, s. 19).

Rozlišujeme také několik typů obcí: *vesnice (*menší obec se zemědělským zaměřením), *městys* (dnes se již obec nemůže stát městysem, pokud jím do teď není, dříve tak byla označována města, která měla místní právo pro pořádání týdenních a dobytčích trhů pro místní občany), *města* (obec, která má alespoň 3.000 obyvatel), *statutární město* (dělí se na obvody a části, které jsou samosprávné, obecní úřad statutárních měst se nazývá magistrát) (Rozvoj obcí, 2014 © 2014 [cit. 2016-10-26]).

1.3.2 Orgány obce

Obec samostatně spravuje zastupitelstvo obce, dalšími orgány jsou rada obce, starosta, obecní úřad a zvláštní orgány obce. Město je samostatně spravováno zastupitelstvem města a dalšími orgány jsou tedy rada města, starosta, městský úřad a zvláštní orgány města.

Obecní zastupitelstvo vykonává nejdůležitější pravomoci v oblasti samostatné působnosti obce. Zasedání zastupitelstva jsou veřejná.

Rada obce je výkonný orgán také v samostatné působnosti obce a až na výjimky uvedené v zákoně jí nepřísluší rozhodovat v oblasti přenesené působnosti. Rada obce se skládá ze starosty, místostarosty a dalších radních. Zasedání rady nejsou veřejná.

Starosta je orgánem obce a reprezentuje ji navenek.

Obecní úřad je orgán úředního typu, plní úkoly obce úředního charakteru v oblasti samostatné, ale i přenesené působnosti. Člení se na odbory a oddělení. V čele obecního úřadu

[1] Občanem obce je fyzická osoba, která je státním občanem ČR, má v obci hlášen trvalý pobyt a dosáhla věku 18 let.

stojí starosta a dále jeho personální složku tvoří místostarosta, tajemník úřadu a další zaměstnanci.

Zvláštním orgánem obce může být komise. Tyto komise se zřizují pouze za podmínek stanovených zvláštními předpisy (Kopecký a kol., 2016, s. 12-14).

Není tedy povinnost tyto komise zřizovat, ale u větších obcí je to více než žádoucí. Komise jsou zřizovány radou obce v rámci samostatné působnosti. Patří mezi ně například přestupková, dopravní, majetková nebo bytová komise. Členy komise jmenuje i odvolává rada obce (Dostál, 2016, s. 20).

1.3.3 Organizace výkonu obecních úřadů

Obce mají četný rozsah mnoha kompetencí a vykonávají činnosti, které jsou uvedeny v odpovídajících zákonech a ostatních předpisech. Jednotlivé činnosti lze rozdělit do dvou skupin, podle působnosti, a to *samostatné* a *přenesené* (Kadeřábková, Peková., s. 19).

KOUDELKA (2007, s. 122) definuje **působnost** jako: *„Oblast činnosti subjektu veřejné správy v rámci úpravy určitých společenských vztahů (věcná působnost), na určitém území (prostorová, místní či též územní působnost), vůči určitému okruhu osob (osobní působnost) a v určitém čase (časová působnost).“*

V případě, že zvláštní zákon nestanoví, že se jedná o přenesenou působnost obce, jde tedy vždy o samostatnou působnost (Kopecký a kol., 2016, s. 19).

V rámci působnosti vykonává subjekt veřejné správy svou **pravomoc**, jedná se o soubor nástrojů pro plnění svěřených úkolů (např. pravomoc vydávat právní akty) (Koudelka, 2007, s. 122).

Do **samostatné působnosti** obce se řadí záležitosti, které jsou v zájmu obce a jejich občanů. Obec tedy v rámci samostatné působnosti spravuje své záležitosti samostatně (Kopecký a kol., 2016, s. 35). Hovoří se zde tedy o klasické obecní samosprávě, je vázána pouze zákony a obecně závaznými právními předpisy, které vydaly ústřední orgány k jejich provedení (Měrtlová a kol., 2015, s. 16).

Dle zákona o obcích do samostatné působnosti patří například: hospodaření obce, nabývání, zcizení a zatěžování majetku obce, poskytování a přijímání půjček – obec musí hospodařit účelně a chránit svůj majetek, vede evidenci svého majetku; program rozvoje územního obvodu obce; rozpočet obce – jedná se o finanční plán na kalendářní rok, musí obsahovat příjmy a výdaje; přezkoumání hospodaření; právnické osoby a organizační složky obce, účast obce v právnických osobách – územní samospráva může zřizovat své příspěvkové

organizace; vydávat obecně závazné vyhlášky; návrh změn katastrálního území uvnitř obce, změny hranic obce, slučování obcí; ustanovování starosty, místostarosty, rady, výborů zastupitelstva, komisí rady obce a stanovení odměn neuvědomělým členům zastupitelstva; osobní a věcné výdaje na činnost obecního úřadu a zvláštních orgánů obce, organizace, řízení, personální a materiální zabezpečení obecního úřadu; obecní policie – orgán obce, zřízen pro konkrétní obec obecně závaznou vyhláškou; zřizování části obce, stanovení názvů části obce, ulic a dalších veřejných prostranství; čestné občanství a ceny obce; ukládání pokut za správní delikty v samostatné působnosti; péče v souladu s místními předpoklady a s místními zvyklostmi a o vytvoření podmínek pro rozvoj sociální péče a pro uspokojování potřeb občanů obce; územně plánovací dokumentace; zřizování a správa předškolních zařízení, základních škol, základních uměleckých škol a zařízení jim sloužících; provozování veřejného pohřebiště; pracovněprávní působnost zaměstnavatele – patří sem pracovněprávní úkony (např. pracovní smlouva), ale také uzavírání kolektivní smlouvy a vydávání pracovního řádu. Je důležité rozlišovat pracovněprávní působnost vůči zaměstnancům obce, kteří jsou zařazení do obecního úřadu, kde za obec jedná tajemník a ostatním zaměstnancům obce, kde je tato působnost svěřena starostovi; obecní kronika (Koudelka, 2007, s. 124-146).

Státní správa, kterou vykonává obec je v rámci **přenesené působnosti**. Obce se při jejím výkonu řídí zákony, ostatními obecně závaznými předpisy, v mezích také usneseními vlády a směrnicemi ústředních orgánů státní správy. Stát svěřuje bezprostřední výkon státní správy obcím, jako představitelům místní samosprávy proto, aby si občané základní záležitosti spadající do státní správy mohli vyřizovat přímo na místě (Měrtlová a kol., 2015, s. 17).

V současnosti se rozlišuje podle míry přenesení státní správy tzv. třístupňové členění obcí pro účely výkonu státní správy.

Dle zákona se dělí subjekt přenesení výkonu státní správy, tzv. obecní typ na: obec, obec s matričním úřadem, obec s pověřeným obecním úřadem, obec s rozšířenou působností (Kadeřábková, Peková., 2012, s. 19-20).

SHRNUTÍ

Vymezili jsme základní pojmosloví a charakterizovali jsme správní právo, jeho důležitost pro veřejnou správu a jeho možná členění. Objasnili jsme samotný pojem veřejná správa, která zajišťuje správu veřejných věcí a soulad praxe s právem a právním prostředím. Následně bylo uvedeno její členění, organizační principy, rozdělení subjektů a vykonavatelů. Uvedli jsme také rozdíl mezi státní správou a samosprávou.

Dále jsme definovali pracovníka veřejné správy a představili zákon o úřednicích ÚSC. Zaměřili jsme se blíže na obecní úřady jako nepřímé vykonavatele veřejné správy. Přiblížili jsme základní pojem obec a dále jsme uvedli rozdělení dle typů obcí, orgány obce a následně charakterizovali organizaci výkonů obecních úřadů a rozlišili pojmy samostatná a přenesená působnost.

2 Kompetence obecních úřadů obcí s rozšířenou působností

Pojem kompetence používaný v češtině (ale např. i ve slovenštině) se může vymezit dvěma způsoby. Prvním vymezením kompetence může být takové, že představuje určitou pravomoc nebo se jedná o oprávnění udělené nějakou autoritou nebo nějaké autoritě patřící (instituci nebo jednotlivci). Svůj klíčový význam má v němčině nebo francouzštině. V němčině (*die Kompetenz*) tento výraz znamená pravomoc, oprávnění nebo rozsah působnosti. Ve francouzštině (*Compétence*) je význam tohoto slova dost podobný, znamená příslušnost, povolanost, pravomoc. I ve slovníku cizích slov je význam slova kompetence definován: *„Kompetence vymezuje rozsah působnosti, představuje souhrn oprávnění a povinností, svěřených právní normou určitému orgánu nebo osobě.“* Tento první výklad slova platí například u přesunu kompetencí na samosprávu (Kubeš a kol., 2004, s. 14).

Druhým možným vysvětlením pojmu je, že kompetence zdůrazňuje schopnost vykonávat určitou činnost a mít v příslušné oblasti kvalifikaci. Jedná se tedy o komplexní soubor znalostí, dovedností, zkušeností, schopností a postojů, který napomáhá k efektivnímu výkonu jednotlivců. Tento význam je spojen s manažerskými kompetencemi (Horváthová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 231).

Kompetence nejsou přisuzovány jen lidem, ale i organizacím jako takovým. Autory této myšlenky jsou Garry Hamel a C. K. Prahalad, kteří uvedli, že: *„ Kompetence překračují jakýkoli produkt nebo službu a vskutku mohou překračovat jakoukoli organizační jednotku v rámci organizace.“* Tato myšlenka symbolizuje, že dané úkoly plnící organizacemi jsou natolik komplexní, že je nemůže obsáhnout žádný jednotlivec (Koubek, 2014, s. 43).

2.1 Obec s rozšířenou působností

Právní úprava obce s rozšířenou působností (dále jen ORP) je stanovena především v zákoně č. 128/2000 Sb., o obcích (obecním zřízením), kde je vymezen jejich výkon v rámci přenesené i samostatné působnosti. Dále také ve speciálním zákonu č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, kde je v příloze č. 2 tohoto zákona uveden výčet ORP v jednotlivých krajích. Seznam všech ORP v ČR je v této práci přílohou č. 1.

ORP vykonávají dva druhy působností, první z nich je samosprávná činnost pro svou obec a druhou je výkon státní správy v přenesené působnosti pro občany v daném správním obvodu (Grospič, Vostrá, Čermáková, 2004, s. 15).

2.1.1 Historický exkurz

Již v roce 1990 v rámci tehdejšího Československa došlo po obnovení demokratických principů k prvním změnám v územní veřejné správě na obecní úrovni. Došlo k obnovení samosprávy díky zákonu o obcích. Obce získaly majetek a také možnost ovlivnit rozvoj území. V rámci I. fáze reformy územní veřejné správy zahájily svou činnost k 1.1.2001 kraje. Byl tak vytvořen další stupeň samosprávy a tím byl uskutečněn významný krok pro zahájení decentralizace státní správy (Grospič, Vostrá, Čermáková, 2004, s. 15).

ORP vznikly 1.1.2003 a převzaly většinu působnosti okresních úřadů, které již byly zrušeny v rámci 2. etapy reformy územní veřejné správy, která byla započata za sociálně demokratické vlády Miloše Zemana. Původním plánem však bylo, že působnost okresních úřadů převezmou obce s pověřeným obecním úřadem, jejich počet se tak sníží a nebude vytvořena nová kategorie obcí s přenesenou působností. Avšak tato situace se ukázala jako politicky neprůchodná. Nebylo možné snížit počet obcí s pověřeným obecním úřadem, na které v jejich původním množství nemohla být z ekonomických, personálních i materiálních důvodů přenesena působnost okresních úřadů. Byla tedy vytvořena nová kategorie obcí s rozšířenou mírou výkonu přenesené státní správy (Koudelka, 2007, s. 152).

Díky tomuto kroku bylo dosaženo lepší dostupnosti veřejné správy občanům, protože sídla ORP tvoří přirozená centra správních obvodů (Grospič, Vostrá, Čermáková, 2004, s. 15).

Nyní máme 205 ORP a jsou uvedeny v zákoně č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností v příloze č. 2.

2.1.2 Věcné vymezení působnosti

Obecně je rozšířená působnost vymezena v ZÁKONĚ O OBCÍCH (§ 66, odst. 1): *„Jako obecní úřad s rozšířenou působností je pro účel výkonu přenesené působnosti označován v zákonech a jiných právních předpisech, popřípadě aktech řízení a úkonech § 61 odst. 2 písm. b) obecní úřad, který, vedle přenesené působnosti podle §61 odst. 1 písm. a) a vedle přenesené působnosti podle § 64, vykonává v rozsahu jemu svěřenému zvláštními zákony přenesenou působnost ve správním obvodu určeném prováděcím právním předpisem.“*

Každá ORP, vykonává kromě agendy takto disponované obce v příslušném správním obvodu, ale zpravidla v jiném obvodu působnosti agendu obce II. stupně a také pro svůj vlastní správní obvod agendu obce I. stupně (Průcha, 2012, s. 211).

Obce mají oprávnění vydávat pro jejich územní obvody a k plnění úkolů právní předpisy obce. V rámci samostatné působnosti se předpisy nazývají **obecně závazné vyhlášky** a přijímat je přísluší zastupitelstvu obce (Průcha, 2012, s. 212-213).

V přenesené působnosti může ORP vydávat **nařízení obce** pro správní obvod stanovený dle zvláštního právního předpisu a jejich přijímání přísluší radě obce (zákon č. 128/2000 Sb., § 11).

Podmínkou platnosti právního předpisu obce je jeho vyhlášení. Právní předpis se vyvěsí na úřední desku obecního úřadu po dobu patnácti dnů. První den vyvěšení právního předpisu na úřední desce je dnem vyhlášení právního předpisu. Nařízení obce vykonávající rozšířenou působnost se taktéž zveřejní na úřední desce obecních úřadů, které působí ve správním obvodu ORP. Obec může uveřejnit předpis také způsobem v místě obvyklým. Závaznou vyhlášku neprodleně po dni jejího vyhlášení obec pošle Ministerstvu vnitra. Nařízení obce se posílá za stejných podmínek, ale krajskému úřadu.

Obce mají dále pravomoc rozhodovat v zákonem stanovených podmínkách také ve správním řízení. V samostatné působnosti obce rozhodují spíše ojediněle, zatímco v rámci přenesené působnosti je jejich rozhodování frekventovanější (Průcha, 2012, s. 213-214).

Dle ZÁKONA O OBCÍCH (§ 66a, odst. 1) mohou: *„Obce s rozšířenou působností, jejichž obecní úřady vykonávají přenesenou působnost ve správním obvodu jednoho krajského úřadu, uzavřít veřejnoprávní smlouvu, podle níž bude obecní úřad jedné obce s rozšířenou působností vykonávat přenesenou působnost nebo část přenesené působnosti pro obecní úřad jiné obce (jiných obcí) s rozšířenou působností, která je účastníkem veřejnoprávní smlouvy.“*
K uzavření této smlouvy dává souhlas Ministerstvo vnitra. **Veřejnoprávní smlouva** je dvoustranný nebo vícestranný úkon. Zakládá, mění, popř. ruší práva a povinnosti v rámci veřejného práva. Veřejnoprávní smlouva se uzavírá písemnou formou a musí obsahovat projevy vůle všech smluvních stran (Kopecký a kol., 2016, s. 155). Dále musí zahrnovat dobu trvání smlouvy, označení účastníků, musí být určen obsah přenesené působnosti, kterou bude ORP vykonávat pro jinou ORP a také, jakým způsobem budou uhrazeny náklady spojené s výkonem přenesené působnosti (zákon č. 128/2000 Sb., § 66a, odst. 2).

2.1.3 Legislativa

Všechny obce vykonávají stejný rozsah samostatné působnosti, odlišují se pouze v rozsahu výkonu přenesené působnosti. Mezi základní přehled činností ORP z pohledu přeneseného výkonu státní správy a s nimi související legislativou řadíme např. vydávání občanských

průkazů, cestovních dokladů a vedení evidence obyvatel, které souvisejí se zákonem č. 328/ 1999 Sb., o občanských průkazech, dále se zákonem č. 326/ 1999 Sb., o pobytu cizinců na území ČR a o změně některých zákonů a zákonem č. 133/200 Sb., o evidenci obyvatel a rodných číslech.

V oblasti dopravy ORP vedou agendu dopravně-správních činností, silničního hospodářství a vydávají řidičské průkazy. Tyto činnosti jsou upraveny zejména v zákoně č. 361/2000 Sb., o provozu na pozemních komunikacích a o změnách některých zákonů (zákon o silničním provozu), ve znění pozdějších předpisů, dále v zákoně č. 247/2000 Sb., o získávání a zdokonalování odborné způsobilosti k řízení motorových vozidel a o změnách některých zákonů a v zákoně č. 13/1997 Sb., o pozemních komunikacích.

ORP v rámci svého správního obvodu koordinuje poskytování sociálních služeb a vykonává činnosti sociální práce k řešení nepříznivé sociální situace, sociálnímu začleňování osob, zejména dle zákona č. 582/1991 Sb., o organizaci a provádění sociálního zabezpečení, zákona č. 117/1995 Sb., o státní sociální podpoře, zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, také dle zákona č. 111/2006 Sb., o pomoci v hmotné nouzi a zákona č. 359/1999 Sb., o sociálně-právní ochraně dětí. V rámci sociálních služeb spolupracuje s krajskou pobočkou Úřadu práce a krajským úřadem.

Živnostenské úřady jsou úřady ORP a vydávají především živnostenská oprávnění, vedou živnostenský rejstřík, ukládají pokuty za porušení živnostenského zákona. Legislativně jsou tyto činnosti upraveny především v zákoně č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání (živnostenský zákon) a v zákoně č. 570/1991 Sb., o živnostenských úřadech.

ORP dále také vykonávají činnosti týkající se vodního a odpadového hospodářství, životního prostředí, myslivosti a rybářství a státní správě lesů, např. zákona č. 274/2001 Sb., o vodovodech a kanalizacích, dle zákona č. 289/1995 Sb., lesích a o změně některých zákonů (lesní zákon), zákona č. 185/2001 Sb., o odpadech, zákona č. 252/1997 Sb., o zemědělství, dále podle zákona č. 17/1992 Sb., o životním prostředí nebo například dle zákona č. 123/1998 Sb., o právu na informace o životním prostředí. ORP vystupují v roli orgánu ochrany životního prostředí i ve smyslu ochrany zvířat proti týrání (MVČR, © 2017 [cit. 2017-06-07]).

2.2 Obecní úřady obcí s rozšířenou působností na okrese Olomouc

Okres Olomouc je centrálním a největším z pěti okresů v Olomouckém kraji a rozkládá se ve východní části ČR. Tento okres z převážné části leží v rovinaté nížině Hornomoravského úvalu, kterým protéká řeka Morava a její přítoky. Celková rozloha okresu je 1 620 m^2

a je tvořen 96 obcemi, z toho 6 městy (Olomouc, Šternberk, Uničov, Litovel, Velká Bystřice a Moravský Beroun) a 3 městysy (ČSÚ, © 2017 [cit. 2017-06-09]).

Na okrese Olomouc se nachází obecní úřady obcí s rozšířenou působností (dále jen OÚORP) ve městě Olomouc, Šternberk, Litovel a Uničov.

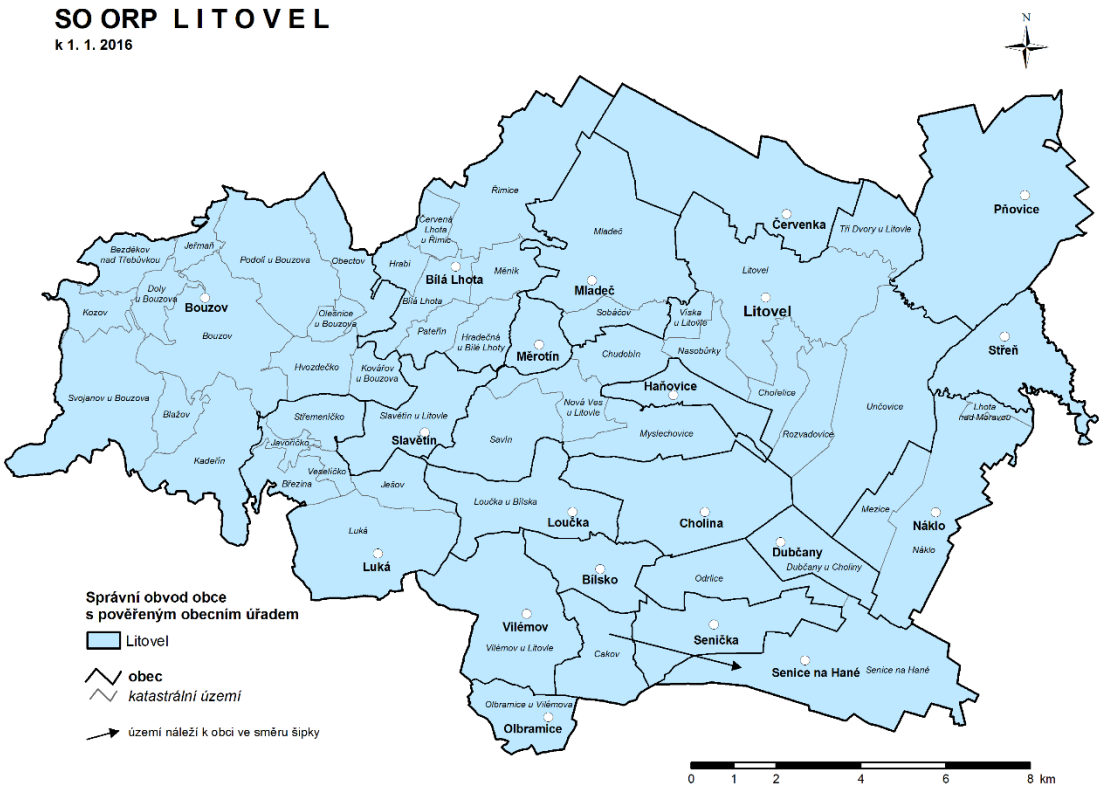
Obrázek č. 3: Mapa okresu Olomouc
Zdroj: Google, © 2017, vlastní úprava

2.2.1 Organizační struktura

Organizační struktura OÚORP je závislá na rozhodnutí zastupitelstva obce. Pro výzkum byla zvolena pracoviště tajemníka, matriky a odboru výstavby a územního plánování. Z toho důvodu budou blíže popsány jejich kompetence a náplň práce zaměstnanců, kteří zde pracují.

Městský úřad v Litovli sídlí na adrese nám. Přemysla Otakara 778. Orgány města jsou zastupitelstvo obce, rada města, v čele úřadu stojí starosta Ing. Zdeněk Potužák a úřad dále tvoří místostarostové, městská policie, tajemník úřadu, který je přímo podřízen starostovi města a řídí činnost zaměstnanců, kteří jsou zařazeni do úřadu. Z organizačního hlediska je úřad dále složen z kanceláře starosty, útvaru tajemníka, osmi odborů a tří oddělení. V rámci úřadu jsou také zřízeny zvláštní orgány jako je bezpečnostní rada města, komise pro projednání přestupků,

krizový štáb a povodňová komise. Úřad má celkem 104 pracovníků. Schéma Městského úřadu v Litovli je přílohou č. 2.

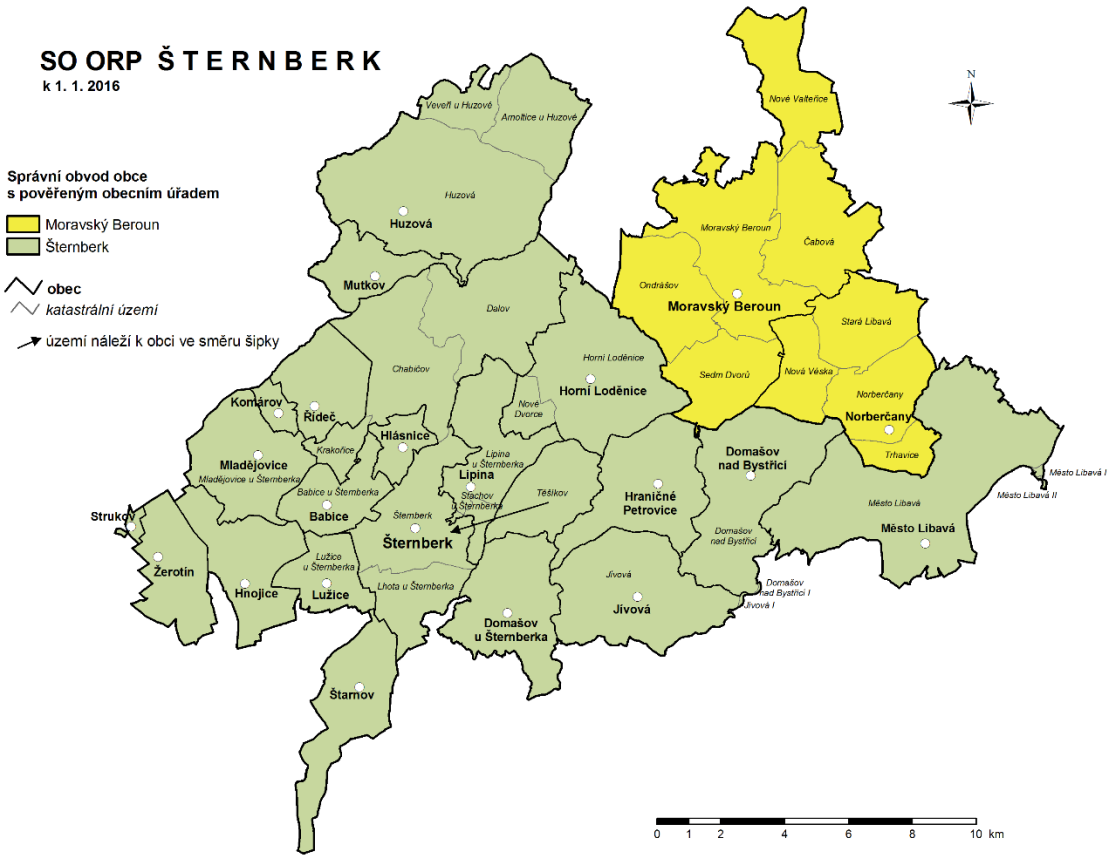


Obrázek č. 4: Správní obvod ORP Litovel

Zdroj: ČSÚ, © 2017a

Správní obvod ORP Litovel (viz. obrázek č. 4) tvoří 20 obcí a dle dostupných údajů k 1.1.2016 má 23 771 obyvatel a rozloha správního obvodu je 248 km^2 (Regionální informační servis, © 2016 [cit. 2017-06-19]).

Městský úřad ve Šternberku sídlí na adrese Horní náměstí 16. Orgány města jsou zastupitelstvo, rada města (těmito orgány byly zřízeny výbory zastupitelstva a komise rady města), starosta Ing. Stanislav Orság, dva místostarostové a městská policie. Personální složku městského úřadu dále tvoří tajemnice, interní auditor a zaměstnanci jedenácti odborů a dvou oddělení. Městský úřad ve Šternberku má celkem 112 zaměstnanců. Schéma Městského úřadu ve Šternberku je uvedeno v grafické podobě v příloze č. 3.



Obrázek č. 5: Správní obvod ORP Šternberk

Zdroj: ČSÚ, © 2017c

Správní obvod ORP Šternberk (viz. obrázek č. 5) je složen z 22 obcí. Tvoří jej město Šternberk, Moravský Beroun a 20 obcí. Počet obyvatel správního obvodu k 1.1.2017 je 24 388 osob a rozloha je 306,667 km^2 (Město Šternberk, © 2017 [cit. 2017-06-19]).

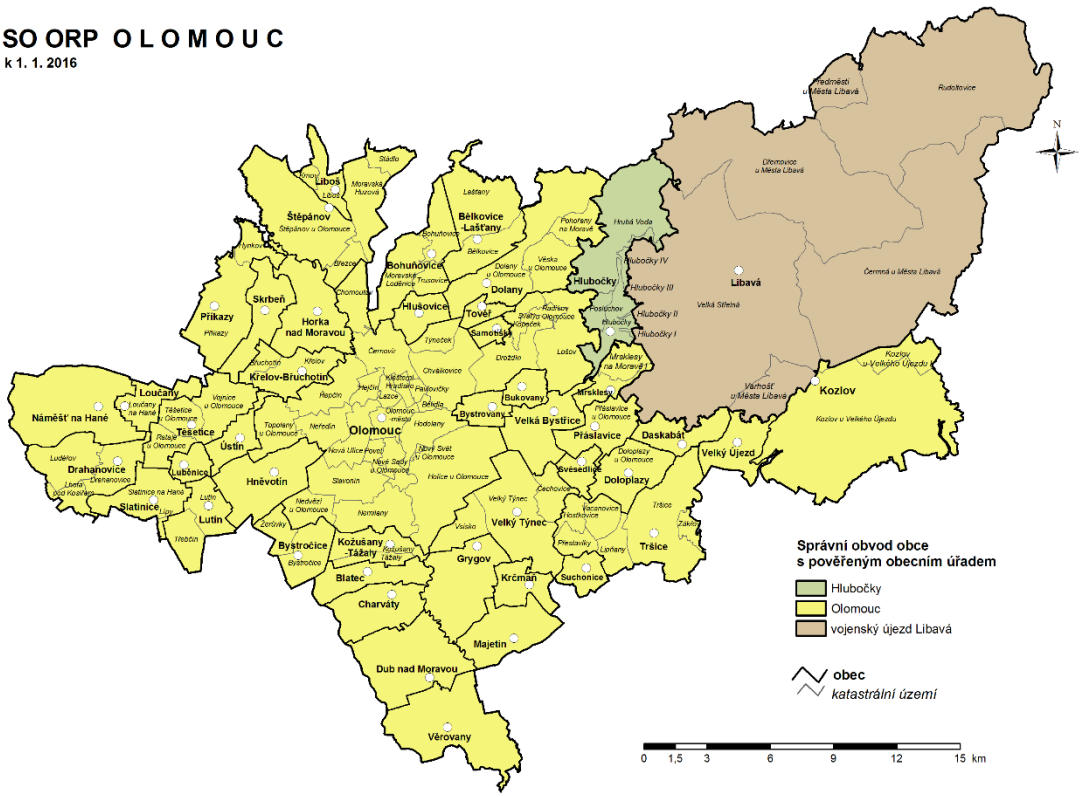
Městský úřad v Uničově má sídlo na adrese Masarykovo nám. 1. Orgány města tvoří zastupitelstvo města, rada města, starosta Mgr. Radek Vincour, dva místostarostové a městská policie, úřad je dále složen z tajemnice úřadu, kanceláře starosty, deseti odborů a tří oddělení (přestupkové oddělení, oddělení informačních technologií a oddělení obrany a krizového řízení). Zastupitelstvo města zřídilo finanční, kontrolní a osadní výbor. Na městském úřadě pracuje celkem 86 zaměstnanců. Grafické schéma organizační struktury města je přílohou č. 4.

Obrázek č. 6: Správní obvod ORP Uničov

Zdroj: ČSÚ, © 2017d

Správní obvod ORP Uničov (viz. obrázek č. 6) se skládá z 10 obcí. Dle dostupných údajů k 1.1.2016 má 22 532 obyvatel a rozlohu 207 km^2 (Regionální informační servis, © 2016 [cit. 2017-06-19]).

Magistrát města Olomouce má sídlo na adrese Horní náměstí 583, Olomouc. K 1.5. 2017 má Magistrát města Olomouce 16 zaměstnanců pověřených organizací práce, 22 odborů a 72 oddělení, celkem zde pracuje okolo 750 zaměstnanců. Nejvyšším orgánem v oblasti samosprávy magistrátu je zastupitelstvo města, jehož členové jsou voleni každé čtyři roky. Magistrát tvoří primátor doc. Mgr. Antonín Staněk, Ph.D. a jeho náměstci, dále tajemník, úředníci a ostatní zaměstnanci. Magistrát plní úkoly uložené zastupitelstvem nebo radou obce. V rámci samosprávy jsou zřízeny komise městských částí a také odborné komise, které jsou iniciativním a poradním orgánem rady města. Zvláštním orgánem je komise pro projednání přestupků, která vykonává přenesenou působnost. Jednotlivé odbory a oddělení magistrátu jsou uvedeny v příloze č. 5.



Obrázek č. 7: Správní obvod ORP Olomouc

Zdroj: ČSÚ, © 2017b

Správní obvod ORP Olomouc (viz. obrázek 7) tvoří 45 obcí, z toho 2 města. Dle dostupných údajů k 1.1. 2016 má správní obvod 163 813 obyvatel a rozlohu 859 km^2 (Regionální informační servis, © 2017 [cit. 2017-06-19]).

Velmi důležitou součástí úřadů je **funkce tajemníka**, která se zřizuje dle zákona o obcích, a to u obcí II. a III. typu. Pro jmenování tajemníka i pro jeho odvolání je třeba souhlasu ředitele krajského úřadu. Tajemník v rámci svých pravomocí stanovuje platy všem zaměstnancům obce zařazených do obecního úřadu dle zvláštních předpisů, vykonává pravomoci statutárního orgánu zaměstnavatele podle zvláštních právních předpisů vůči zaměstnancům obce a plní úkoly, které jsou mu stanoveny zastupitelstvem, radou obce nebo starostou. Mezi jeho další činnosti patří například: účastnění se zasedání zastupitelstva obce a schůzí rady obce, předkládat radě obce návrhy na jmenování a odvolání vedoucích odborů obecního úřadu, plnit funkci odpovědné osoby podle zákona č. 415/2005 Sb., o ochraně utajovaných informací a bezpečnostní způsobilosti, ve znění pozdějších předpisů nebo také plnění funkce evidenčního orgánu dle zákona č. 159/2006 Sb., o střetu zájmů, ve znění pozdějších předpisů (Tříska, 2016, s. 60-61).

2.2.2 Matriční činnost

Na úseku matriky mezi nejvýznamnější právní předpisy patří zákon č. 301/2000 Sb., o matrikách, jménu a příjmení a o změně některých souvisejících zákonů.

Matrika je státní evidence narození, uzavření manželství, vzniku registrovaného partnerství a úmrtí fyzických osob na území ČR (i v případě vzniku těchto událostí v cizině, jde-li o občany ČR). Matriky vedou o vzniku těchto událostí matriční knihy (zákon č. 301/2000 Sb., § 1, odst. 1 a 2).

Matrikářem může být občan, který je zaměstnancem obce a prokázal odborné znalosti zkouškou u krajského úřadu nebo případně zkouškou zvláštní odborné způsobilosti na úseku matriky a státního občanství dle § 21 zákona č. 312/2002 Sb. V rámci zkoušky se ověřují znalosti právních předpisů, které se týkají oblasti matrik, jména, příjmení, státních občanství, ověřování shody opisu nebo kopie s listinou a ověřování pravosti podpisu a dalších právních předpisů, vztahujících se k výkonu práce matrikáře (zákon č. 301/2000 Sb., § 9, odst. 1 a 2).

Mezi činnosti, které matrikář v rámci své práce vykonává patří: vydávání matričních dokladů a jejich druhopisy, ověřování opisů a podpisů, zabezpečování sňatků a vítání občánků, evidování žádostí o udělování občanství nebo vyřizování změn jmen a příjmení.

2.2.3 Odbor výstavby a územního plánování

Hlavní právní úpravu pro výkon činností odboru výstavby a územního plánování tvoří zákon č. 183/2006 Sb., o územním plánování a stavebním řádu (stavební zákon).

Stavební úřad plní činnosti na úseku územního plánování a stavebního řádu prostřednictvím zaměstnanců, kteří musejí dle zákona splňovat kvalifikační předpoklady, v případě pracovníků ÚSC musí také splňovat požadavky dle zákona č. 312/2002 Sb. Kvalifikační požadavky pro výkon činností kladou důraz na vzdělání a praxi v oboru stavebnictví, jejich přesný výčet je uveden ve stavebním zákoně (zákon č. 183/2006 Sb., § 13a, odst. 1 a 2).

Mezi náplň práce zaměstnanců tohoto úřadu patří například: zajišťování územních rozhodnutí, ohlašování jednoduchých staveb, terénních úprav, vydávání stavebních povolení a kolaudačních rozhodnutí, ověřování dokumentace skutečného povolení stavby. Dále provádějí kontrolní prohlídky staveb, změny staveb před dokončením apod. (Město Litovel © 2017b [cit. 2017-06-08]).

DYTRT A KOL. (2002, s. 124) uvádějí, že: *„Územní plánování v obci je proces určující prostorové rozložení osídlení. Jeho cílem je efektivní uspořádání funkcí města, v souladu s jeho současným využitím i očekáváním do budoucna.“*

V rámci vymezení působnosti obcí ve věcech územního plánování vykonávají orgány obce působnost přenesenou, pokud není v zákoně stanoveno, že o věci rozhoduje zastupitelstvo obce (zákon č. 183/2006 Sb., § 5, odst. 1 a 2).

Mezi činnosti, které ORP vykonávají v přenesené působnosti patří: pořizování územních plánů a regulační plán pro území obce, pořizování územně plánovacích podkladů, pořizování vymezení zastavěného území na žádost obce ve svém obvodu aj. (zákon č. 183/2006 Sb., § 6, odst. 1).

2.3 Úředníci územních samosprávných celků

Zákonná úprava poměrů úředníků samospráv má v naší zemi tradici. Je potřebná nejen kvůli obecnému požadavku na určitou míru jednotnosti a koordinovanosti územní samosprávy, ale také díky skutečnosti, že tito úředníci vykonávají také vedle samosprávné funkce také přenesenou státní správu. Zákonem je tedy prosazován i zájem státu na řádném a kvalifikovaném výkonu jeho úkolů a funkcí.

Již bylo zmíněno, že pracovní poměry úředníků ÚSC upravuje zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících samosprávných celků a jejich vzdělávání. Úředník je zaměstnancem ÚSC, který se podílí na výkonu správních činností na obecním úřadě. Zákon se nevztahuje na zaměstnance organizačních složek, zvláštních orgánů nebo také na zaměstnance, kteří vykonávají pomocné, obslužné nebo manuální práce, ani na ty, kteří takové práce řídí. V tomto případě se správními činnostmi rozumí plnění úkolů v samostatné nebo přenesené působnosti (Hendrych a kol., 2012, s. 487).

2.3.1 Předpoklady pro vznik pracovního poměru úředníků

Dle ZÁKONA ÚŘEDNICÍCH ÚSC (§ 4, odst. 1) se úředníkem může stát:*„…Fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státní občanem a má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednací jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.“*

Pracovní poměr úředníka vzniká na základě pracovní smlouvy mezi zaměstnavatelem (územní samosprávný celek) nebo jmenováním na vedoucí pracovní místo. Pracovní smlouva musí být uzavřena písemně a musí obsahovat náležitosti uvedené v zákoníku práce.

Jmenovat vedoucího úřadu lze za předpokladu, že je fyzickou osobou, která splňuje zmíněné předpoklady stát se úředníkem a má nejméně tříletou praxi jako vedoucí zaměstnanec, dále vykovával-li správní činnosti v pracovním poměru k územnímu samosprávnému celku nebo při výkonu státní správy v pracovním nebo služebním poměru ke státu, popřípadě působil-li jako člen zastupitelstva územního samosprávného celku dlouhodobě uvolněného pro výkon této funkce. Uvedená praxe musí být splněna v průběhu 8 let předcházejících jmenování do funkce vedoucího úřadu (Pondělíčková, Šťastný, 2016, s. 16-25).

2.3.2 Povinnosti úředníka

Základní povinnosti úředníka jsou také součástí zákona o úřednících ÚSC. Úředník je povinen dodržovat ústavní pořádek České republiky, právní i ostatní předpisy vztahující se k jeho práci a hájit veřejný zájem. Musí plnit pokyny vedoucích úředníků, pokud nejsou v rozporu s právními předpisy, prohlubovat si kvalifikaci v rozsahu, který je stanovený zákonem o úřednících ÚSC. Úředník má dále za povinnost se zdržet jednání, které by závažným způsobem narušilo důvěryhodnost ÚSC, a také toho, které by mohlo vést ke střetu veřejného zájmu se zájmy osobními, zejména nezneužívat informací nabytých v souvislosti s výkonem svého zaměstnání. Úředník je vázán mlčenlivostí, která však neplatí v případech, kdy byl mlčenlivosti zproštěn. Dále je mu za povinnost ukládáno, aby pracoval svědomitě, řádně podle svých sil, znalostí a schopností, aby plně využíval pracovní doby a pracovních prostředků k vykonávání svěřených prací a plnil tak kvalitně, hospodárně a včas své pracovní úkoly. Úředník musí dále například řádně hospodařit s prostředky, které mu byly svěřeny ÚSC a střežit a ochraňovat jeho majetek před poškozením, ztrátou, zničením nebo zneužitím a zachovávat pravidla slušnosti při úředním jednání a vůči ostatním zaměstnancům, kteří působí ve veřejné správě (zákon č. 312/2002 Sb., § 16, odst. 1 a 2).

2.3.3 Vzdělávání úředníka

Obecně je účelem vzdělávání zaměstnanců, systematicky utvářet, prohlubovat a rozšiřovat jejich znalosti, dovednosti a schopnosti pro vykonávání sjednané práce i dosahování požadovaného výkonu. Systematické vzdělávání připravuje zaměstnance na soustavné změny, dle podmínek a požadavků pracovních míst, ale i celé organizace.

Toto vzdělávání zaměstnanců, vychází ze strategie vzdělávání a organizačních předpokladů a probíhá jako neustále se opakující cyklus - viz. obrázek č. 8 (Šikýř, 2016, s. 138-139).

Obrázek č. 8: Cyklus systematického vzdělávání zaměstnanců

Zdroj: Šikýř, 2016, s. 139

Pro vzdělávání pracovníků v organizaci je využíváno rozmanité množství metod, které se mohou dělit na vzdělávání na pracovišti a mimo pracoviště. Ke vzdělání na pracovišti se využívá např. instruktáží při výkonu práce, coachingu, mentoringu, rotace práce, pracovních porad. Mezi metody vzdělávání mimo pracoviště řadíme přednášky, workshopy, brainstorming, assessment centre, apod. (Jedinák, 2012, s. 75-76).

Vzdělávání úředníků upravuje Hlava IV zákona o úřednících ÚSC. Tento zákon zahrnuje zvláštní právní úpravu prohlubování kvalifikace úředníků, na úředníky ÚSC se také podpůrně k tomu zákonu vztahuje právní úprava prohlubování kvalifikace ze zákoníku práce.

ÚSC má za povinnost zajistit úředníkovi vzdělávání jak podle zákona o úřednících, tak může úředníkovi uložit účast také na jiném školení, jiných formách přípravy nebo studiu za účelem prohloubení kvalifikace dle zákoníku práce. Podle zákona o úřednicích ÚSC můžou prohlubování kvalifikace poskytovat pouze vzdělávací instituce, které jsou právnickou nebo fyzickou osobou, která je oprávněná ke vzdělávací činnosti podle zvláštního předpisu, dále příspěvková organizace, kterou zřídilo Ministerstvo vnitra nebo ÚSC, jemuž byla udělena akreditace (Pondělíčková, Šťastný, 2016, s. 98-99).

Úředník má za povinnost prohlubovat si kvalifikaci účastí na vstupním vzdělávání, průběžném vzdělávání a přípravě a ověření zvláštní odborné způsobilosti, pokud není v zákoně uvedeno jinak. Vedoucí úředník a vedoucí úřadu jsou taktéž povinni účastnit se vzdělávání vedoucích úředníků (zákon č. 312/2002 Sb., § 18, odst. 1-2).

SHRNUTÍ

Vymezili jsme pojem kompetence. Uvedli jsme právní úpravu ORP a její vznik. Objasnili jsme činnosti ORP v rámci přenesené i samostatné působnosti a uvedli jsme základní legislativu, kterou jsou tyto činnosti řízeny.

Představili jsme OÚORP na okrese Olomouc, jejich sídla a organizační struktury. Zmínili jsme také důležitost funkce tajemníka, jeho základní pravomoci a úkoly a nastínili jsme obsah činností matrik a odborů výstavby a územního plánování.

3 Systém odměňování

Odměňování představuje souhrn nástrojů a opatření, které využívá zaměstnavatel ke kompenzaci pracovního úsilí a k řízení motivace. Zahrnuje se zde určení výše mzdových tarifů či smluvních mezd ve vztahu k pracovnímu trhu a vytvoření přehledné vnitřní struktury (Průcha, Veteška, 2014, s. 199).

Odměňování pracovníků je integrální součástí řízení lidí v podobě odpovídající koncepci řízení lidských zdrojů. Klade se důraz na následující faktory: *distribuční spravedlnost* (jakým způsobem jsou lidem poskytovány odměny), *procedurální spravedlnost* (jak jsou uskutečňována manažerská rozhodnutí a jakým způsobem je politika odměňování uváděna do života), *slušnost* (za slušný systém se považuje ten, který funguje v souladu s principy distribuční a procedurální spravedlnosti), *rovnost a nestrannost* (dosahuje se jich takovým způsobem, že lidé jsou v porovnání s ostatními lidmi v organizaci odměňováni přiměřeně), *důslednost a zásadovost* (rozhodování o peněžních odměnách se neliší ani u jednotlivých lidí ani v různé době), *průhlednost* (pokud lidé chápou, jak fungují procesy odměňování a jaké mají pro ně důsledky), *strategická provázanost* (všechny kroky, které se týkají odměňování by měly být plánovány s ohledem na požadavky podnikové strategie), *přiměřenost souvislostem, podmínkám a kultuře organizace* (vytváření procesů odměňování by se mělo řídit souvislostmi, podmínkami a kulturou organizace), *přiměřenost účelu* (formulace strategie odměňování, vytváření a podoba systému by měly být utvořeny tak, aby byly pochopeny cíle řízení odměňování) a *vytváření kultury vysokého výkonu* (kultura, ve které jsou si lidé vědomi dobré práce a chovají se podle toho, aby splnili nebo překročili očekávána) (Armstrong, 2009, s. 21-22).

Vytvořit v organizaci dostatečně efektivní, motivující, spravedlivý a transparentní systém odměňování bývá často náročným úkolem, který musí manažeři a personalisté úspěšně splnit. K dispozici mají širokou škálu možností, jak si s tímto problémem poradit. Výsledkem jejich snažení by mělo být vytvoření takového systému odměňování, který je přijatelný pro zaměstnavatele i zaměstnance a měl by napomáhat k vytváření a udržování harmonických vztahů v organizaci. *„Smyslem kvalitního systému odměňování je formulace a realizace takových strategií a politik, které umožní zaměstnance odměňovat spravedlivě, poctivě, v závislosti na jejich hodnotě pro organizaci.“* Vytvořený systém odměňování by měl být schopen rozlišit výkonnost jednotlivých pracovníků (diferenciace výkonných pracovníků

od méně výkonných) a mezi zaměstnanci s různou úrovní požadovaných kompetencí a mezi zaměstnanci s různou tržní hodnotou (Čopíková, Bláha, Hortváthová, 2015, s. 111).

Mezi další požadavky, které by měl systém odměňovaní splňovat patří například také to, že by měl v ziskových organizacích napomoci k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu. Měl by být racionální a odpovídat možnostem (zdrojům) podniku, měl by motivovat zaměstnance organizace a vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností. Dále by měl být v souladu s právními normami, měl by sloužit jako stimul pro zlepšování kvalifikace a schopností pracovníků. Musí však zajistit, aby mohly být náklady práce vhodným způsobem kontrolovány, především s ohledem na ostatní náklady a příjmy (Kociánová, 2010, s. 161).

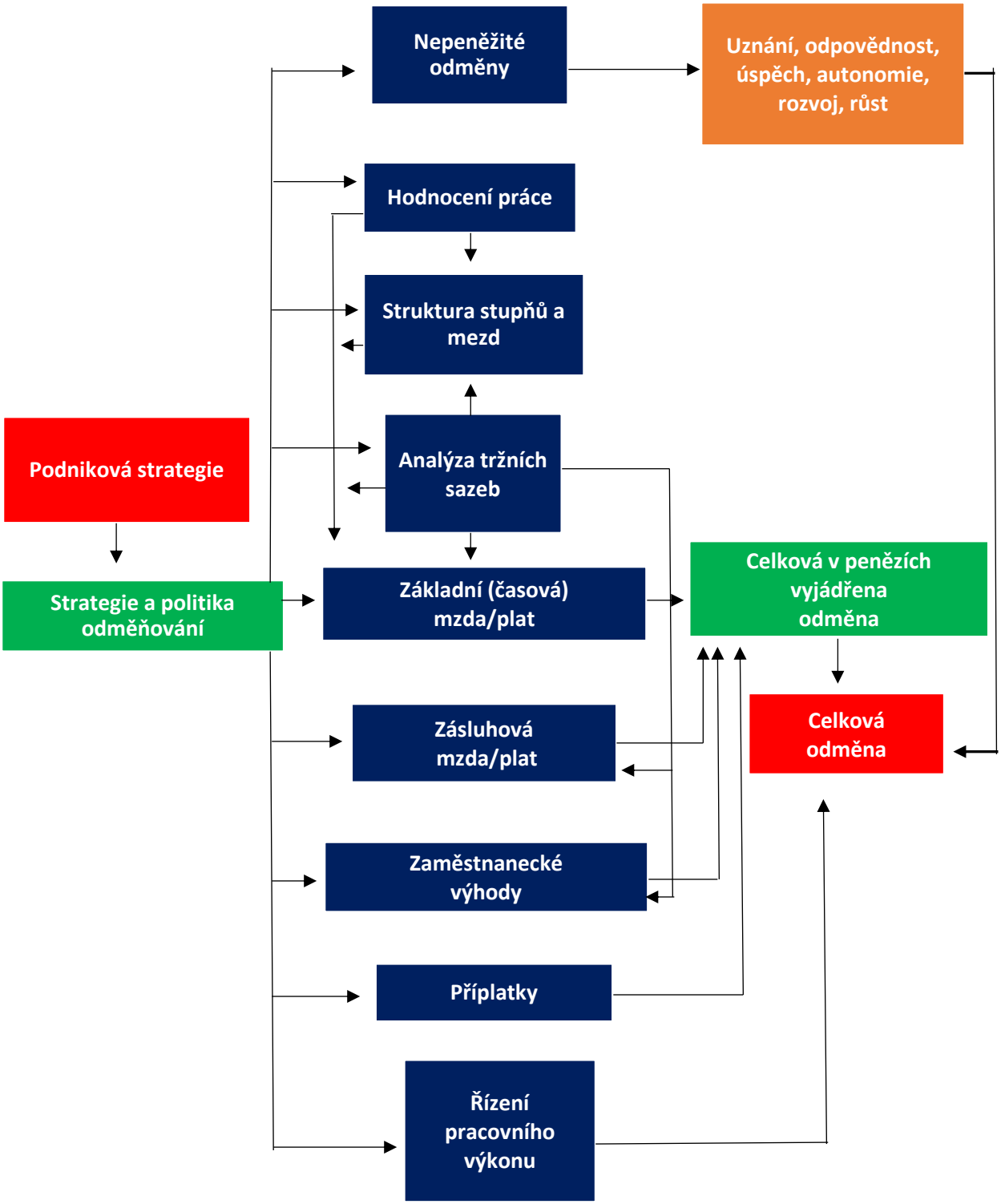
Systém odměňování by měl být vytvořen tak, aby co nejlépe odpovídal potřebám dané organizace i jejím zaměstnancům. Měl by být zaměstnanci akceptován a je důležité, aby se i oni podíleli na jeho vytváření.

Mezi složky obecně tvořící systém odměňování organizace patří: *strategie odměňování* (organizace může mít například strategii, která směřuje k udržení konkurenceschopných mzdových mezd), *politika odměňování* (poskytuje návod pro rozhodování a potřebné kroky), *praxe odměňování* (je tvořena strukturami, stupni a sazbami, metodami - hodnocení práce a programy - zásluhové odměňování, které jsou využívány k realizaci strategie a politiky odměňování), *procesy odměňování* (např. jakým způsobem jsou využívány a uplatňovány výsledky mzdových šetření), *postupy odměňování* (jsou používány k zabezpečení toho, že systém bude účinně a pružně fungovat a za vynaložené peníze bude přinášet odpovídající hodnotu) (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 113).

Vlastní odměňování pracovníků v organizaci je jednou z nejvýznamnějších činností, která vychází z filozofie odměňování (Jedinák, 2012, s. 72).

ARMSTRONG a TAYLOR (2015, s. 414) uvádí*: „Filozofie odměňování vyjadřuje přesvědčení organizace o tom, jak by měli být lidé odměňovaní. Může být vyjádřena v podobě základních zásad, které vymezují přístup organizace k řešení záležitostí odměňování. Tyto zásady jsou základem politik odměňování a návodem na uskutečňování opatření obsažených ve strategii odměňování. Zaměstnanci by měli být s postupy odměňování seznámeni, aby poznali a pochopili, na jsou založeny politiky a postupy odměňování, které se jich týkají a které je ovlivňují. Základní zásady odměňování jsou často schvalovány vrcholovým vedením na základě doporučení ze strany interních specialistů na odměňování nebo externích poradců.“*

Následující schéma zachycuje prvky odměňování a jejich vzájemné vztahy.



Obrázek č. 9: *Schéma prvků systému odměňování a jejich vzájemné vztahy*

Zdroj: Armstrong,, 2009, s. 24

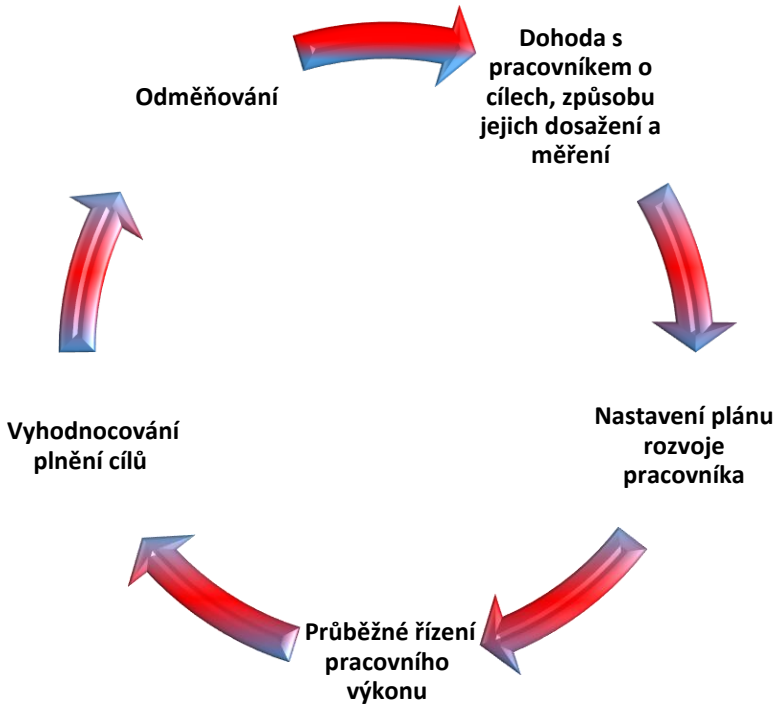
Hodnocení práce je velmi důležitou součástí pro plnění cílů podniku. Zahrnuje totiž také důležité veličiny jako je motivace a odměňování pracovníků.

Samotný pojem hodnocení práce definuje ARMSTRONG (2009, s. 136) jako: *„Systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních mzdových nebo platových relací. Poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých mzdových/platových stupňů (tříd) a struktur, pro zařazování prací/pracovních míst do těchto struktur, pro řízení relací mezi pracemi/pracovními místy a odměnami a pro zajišťování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty.“*

Hodnocení pracovníků je jednou z nejvýznamnějších personálních činností. Poskytuje organizaci představu o výkonech, jednání a pracovních schopnostech zaměstnanců. Je významnou složkou řízení pracovního výkonu. (Kociánová, 2010, s. 145).

Pojem hodnocení pracovníků nelze zaměňovat s pojmem odměňování pracovníků, v obou případech se jedná o personální činnosti stojící vedle sebe a hrají významnou roli v motivačním systému (Průcha, Veteška., 2014, s. 199).

Jak již bylo zmíněno hodnocení, ale i odměňování jsou jedním z nástrojů řízení pracovního výkonu. Následující schéma zachycuje jeho jednotlivé fáze:



Obrázek č. 10: *Jednotlivé fáze hodnocení pracovníka*

Zdroj: Pavlík a kol., 2014, s. 51, vlastní úprava

3.1 Formy a složky odměňování

Jednotlivé organizace nabízejí svým zaměstnancům různé pobídky, které se mohou rozdělit do dvou skupin – na hmotné a nehmotné.

Mezi *hmotné pobídky* patří odměny, které mají určitou peněžní hodnotu a lze je tedy penězi vyjádřit. Patří sem mzdy a platy. *Nehmotné pobídky* nelze peněžně vyjádřit, ale jedná se například o vzdělávání zaměstnance nebo jeho kariérní růst (Kerlinová, Tomášková, 2014, s. 96).

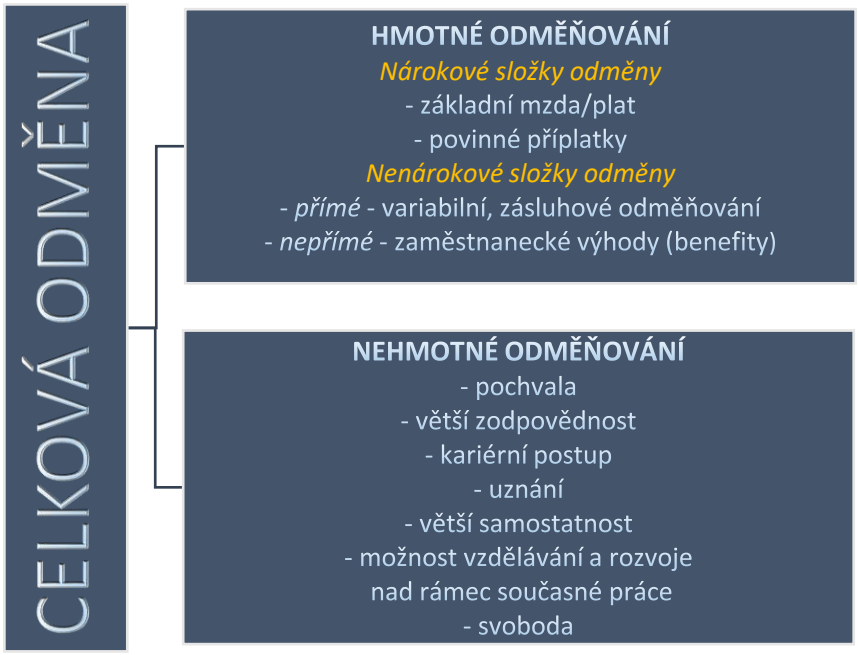
„Odměňování zahrnuje tyto složky:

- *základní peněžní odměna, dodatečné peněžní odměny (pevné a pohyblivé mzdy a platy);*
- *zaměstnanecké výhody;*
- *nepeněžní odměny (uznání, ocenění, úspěch, odpovědnost, osobní rozvoj);*
- *procesy řízení pracovního výkonu"* (Kociánová, 2010, s. 161).

Finanční či hmotné odměňování nabývá na základě funkcí, které plní různých forem. Liší se tím, zda finanční odměna vychází především z náročnosti práce, vykonanou zaměstnancem, z jeho schopností, dlouhodobých výsledků nebo výsledků, kterých dosáhl za poslední období (Urban, 2017, s. 116).

V dnešní době, moderní systémy odměňování zahrnují hmotné i nehmotné odměňování. Měl by být především kladem důraz na *celkový přístup k odměňování*, který zdůrazňuje důležitost všech složek *celkové odměny* (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 116).

Následující obrázek přehledně ukazuje všechny složky celkové odměny.



Obrázek č. 11: Jednotlivé složky celkové odměny

Zdroj: Čopíková, Bláha, Horváthová., 2015, s. 117

3.1.1 Mzda a plat

Mzdy a platy se považují za nejsilnější odměnu, avšak problémem organizací veřejné správy jsou obecně nižší platy, v porovnání se soukromým sektorem. Značným omezením je také to, že manažeři jednotlivých organizací veřejné správy nedisponují příliš velkou samostatností při rozhodování o systému odměňování. Na rozdíl od veřejného sektoru, kde je měření výkonnosti pracovníka nepříliš přesné a úplné, je v soukromém sektoru často oblíbené odměňování výkonnosti zaměstnance (např. provize z prodejů) (Kerlinová, Tomášková, 2014, s. 96).

Mzda je často definována jako odměna za práci. Mzdu pobírají osoby za práci vykonávanou ze závislé činnosti (Fialová, Fiala, 2014, s. 177).

Zákoník práce (§ 109, odst. 2) ji vymezuje jako: *„…peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“*. Výše minimální mzdy je stanovena nařízením vlády č. 567/2006 Sb. a představuje absolutně nejnižší přípustnou odměnu za práci v pracovněprávním vztahu.

V zákoníku práce (§109, odst. 3) lze najít také vymezení pojmu **plat**. Jedná se tedy o peněžité plnění, které se poskytuje *zaměstnanci státu, ÚSC (krajů a obcí), státních fondů, školských právnických osob zřizovaných veřejnými subjekty a zásadně i příspěvkových organizacích*. Plat není však poskytován občanům cizích států s místem výkonu práce v zahraničí. Všichni ostatní zaměstnanci ostatních zaměstnavatelů, jsou odměňování mzdou. Dochází tedy k terminologickému rozlišení obou pojmů.

„Zaměstnavatel má povinnost vydat zaměstnanci písemný platový výměr, a to v den nástupu do práce. Jde o informaci o platové třídě a stupni, o výši tarifu a o výši ostatních pravidelně měsíčních poskytovaných složek platu (osobního příplatku, zvláštních příplatků, příplatků za práci ve ztíženém pracovním prostředí, příplatku za vedení)“. V případě, že dojde ke změně některých z těchto údajů, musí být písemně sdělena zaměstnanci, včetně odůvodnění a to nejpozději v den, kdy změna nabývá účinnosti (Šubrt, 2016, s. 46-63).

Dle § 135, odst. 2 zákoníku práce se zaměstnancům, kteří jsou odměňováni platem a na jejich obvyklý pracovní den připadne svátek, plat nekrátí.

3.1.2 Nepeněžní formy odměňování

Již bylo zmíněno, že současné systémy odměňování zahrnují jak peněžní formy odměňování, tak i ty nepeněžní. Nepeněžní odměny neobsahují žádné přímé platby a často vyplývají ze samotné práce. (Armstrong, 2009, s. 27). Jsou důležitou součástí hodnocení

a odměňování zaměstnanců, například z hlediska formálních nebo neformálních pochval, které mohou být klíčovým prvkem v motivaci zaměstnanců a měl by na ně být kladen větší důraz, bohužel v dnešní době bývá tento způsob odměňování často opomíjený.

Mezi další nepeněžní formy odměňování patří například: odborný rozvoj, kariérní postup, prostor pro rozvoj dovedností, pocit úspěšnosti a uznání, flexibilní pracovní režimy, pracovní úkoly se snahou k motivaci, školení, kvalitní styl řízení a vedení ze strany nadřízených, přátelské pracovní prostředí, užitečné zaměstnanecké výhody (Šikýř, 2016, s. 128).

3.1.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody (benefity) patří mezi složky odměny, které jsou poskytovány zaměstnancům nad rámec sjednané mzdy. Mohou mít peněžité formy nebo podobu výhod peněžité hodnoty. Jsou poskytovány podle toho, do jaké míry v jejich poskytování zaměstnavatel vidí důležitost pro motivaci zaměstnanců, ale především musí být v souladu s finančními možnostmi organizace (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 121). Bývají totiž nákladnou součástí celkového souboru hmotných odměn a musejí být pečlivě plánovány a řízeny (Armstrong, 2009, s. 382).

Avšak v dnešní době je význam zaměstnaneckých výhod důležitý i pro budoucí uchazeče o práci, jsou pro ně totiž často důležitým rozhodovacím faktorem. Správně zvolený systém zaměstnaneckých výhod je společně s optimálním systémem odměňování důležitý ke zvýšení konkurenceschopnosti na trhu práce tedy jak při získávání, tak udržení si kvalifikovaných zaměstnanců a tím zvýšit jejich spokojenost v organizaci. Poskytování zaměstnaneckých benefitů je ujednáno v kolektivní smlouvě, pracovní smlouvě nebo jsou sjednány ve vnitřním předpisu organizace (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 121).

Zaměstnanecké výhody slouží především k osobním potřebám pracovníků, jsou nástrojem ke zvyšování jejich oddanosti organizaci a představují to, jak zaměstnavatel o své zaměstnance pečuje. Rozlišuje se několik typů zaměstnaneckých benefitů. **Výhody dle osobních potřeb** zahrnují volno z osobních důvodů, dovolenou, podnikové půjčky, poradenské služby, penzijní připojištění, poukázky na nákup zboží, slevy na výrobky nebo služby nabízení podnikem (Armstrong, 2009, s. 384).

Mezi **výhody spojené s postavením v organizaci** patří poskytnutí služebního vozidla, podnikového bytu, služebního mobilního telefonu nebo notebooku a příspěvek na reprezentaci.

Jako poslední jsou uváděny **výhody související s prací,** které představují příspěvek na stravování (např. stravenky nebo možnost výhodnějšího stravování přímo v areálu organizace), příspěvek na dopravu nebo ubytování a vzdělávání (Šikýř, 2016, s. 135).

Mezi další zaměstnanecké benefity může patřit také bezplatné parkování, vánoční večírky nebo poskytování kávy a jiných nápojů na pracovišti (Armstrong, 2009, s. 384).

Systém poskytování těchto výhod lze rozlišit na plošný nebo volitelný.

Plošný systém umožňuje využívat všem zaměstnancům všechny benefity, které jsou zaměstnavatelem poskytovány.

Systém volitelný umožňuje zaměstnancům využívat výhody dle individuálních potřeb (mohou souviset např. s věkem, pohlavím, rodinným stavem). Volitelný systém se aplikuje částečně, kdy zaměstnavatel poskytuje benefity plošně (penzijní připojištění, příspěvek na stravování atd.) a část zaměstnaneckých výhod se aplikuje volitelně (sport, kultura, zdravotní péče), popřípadě se uplatňuje zcela volitelný systém, kdy zaměstnanci využívají předem stanovených zaměstnaneckých výhod, v rámci předem určené nabídky a rozpočtu na určité období (Šikýř, 2016, s. 135).

3.2 Motivace

Motivace má původ z latinského slova, které vyjadřuje pohyb – *movere*. Motiv je důvod něco udělat (Armstrong, Taylor, 2015, s. 217).

Prvním stěžejním pojmem, který se týká problematiky motivace je **motiv**. Jedná se o určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu (popud). Může představovat psychickou příčinu, důvod určitého chování nebo jednání člověka. Motivy významným způsobem ovlivňují lidskou činnost, na lidské jednání většinou působí celý soubor motivů.

Druhým pojmem je **stimul**. Může být chápán jako vnější působení na psychiku člověka. Dochází tedy k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, v prvé řadě prostřednictvím změny jeho motivace.

Jako základní rozdíl mezi motivací a stimulací se uvádí to, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejvíce prostřednictvím aktivního jednání druhého člověka. Má své podoby a formy. Stimulací může být jakýkoli podnět, který vyvolá nějaké změny v motivaci člověka (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 51-52).

PALÁN (2002, s. 125) představuje definici motivace jako: *„Dynamický proces, v němž vzájemné vztahy podnětů subjektu (motivace vnitřní) a prostředí (motivace vnější) vytváří napětí, soustředění a zaměření aktivity, která po rozhodovacím procesu vede k cíli. Vzájemný*

vztah a souhrn hybných faktorů (pohnutek), které podmiňují a energizují lidské jednání v určité situaci.“

Motivace může představovat cíle, jež si lidé stanovili, ale také způsob, jakým si lidé své cíle vybrali i možnost, jakou se ostatní snaží změnit jejich chování.

ARMSTRONG A TAYLOR (2015, s. 218) uvádí*: „Tři složky motivace:*

- *směr – čeho se člověk snaží dosáhnout,*
- *úsilí – jak moc se snaží,*
- *vytrvalost – jak dlouho se to to snaží.“*

Motivace se označuje za jeden z hlavních úkolů vedoucích pracovníků. Důvod je velice jednoduchý, motivovaní pracovníci pracují usilovněji, dopouštějí se méně chyb, ale jsou i vstřícnější a ochotnější. Dosahují lepších výsledků a vyžadují také menší dohled a kontrolu (Urban, 2017, s. 12).

Dobře motivovaný člověk uplatňuje pozitivní dobrovolné chování, může být motivován sám od sebe, pokud to znamená, že jde správným směrem, aby dosáhl toho, čeho chce, jedná se o nejlepší formu motivace. Dodatečná motivace, která vyplývá ze samotné práce, různorodých odměn, kvalitního vedení, tak dále posiluje motivaci lidí a pomáhá jim lépe využívat své schopnosti, aby mohli dosáhnout, co nejlepších výsledků (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218).

Při motivaci pracovníků je důležité pochopit nejen okolnosti, které k jejich motivaci přispívají, ale také ty, které jí brání. Souhrnně se tyto okolnosti nazývají jako motivační faktory. Společným znakem těchto faktorů je, že uspokojují lidské potřeby nebo naopak brání jejich uspokojení (Urban, 2017, s. 12).

Motivaci můžeme v rámci teorie lidských zdrojů rozčlenit do dvou kategorií, může se jednat o motivaci jedince nebo o motivaci pracovního týmu. *Motivace jedince* je individuální motivací, vedoucí pracovník zde uplatňuje znalosti hodnotové preference potřeb a životního stylu členů jeho pracovního týmu a je zde kladem důraz na motivování jednotlivých členů. Při *motivaci pracovního týmu* se jedná o skupinovou motivaci, preferuje se zde kolektivní přístup, vedoucí pracovník motivuje členy týmu dle skupinových hodnot a potřeb (Kalnický, Malčík, Uhlař, 2012, s. 90).

Organizace a instituce veřejné správy by se měly v rámci motivace a stimulace více soustředit na vytváření motivačního programu a hledat možnosti, jak v podmínkách nedostatku financí vytvořit systém, který bude mít pro pracovníky jiné motivační faktory (Kadeřábková, Peková, 2012, s. 218).

3.2.1 Zdroje a typy motivace

Pracovníci různých organizací si často stěžují, že nejsou dostatečně motivováni, aby dosahovali lepších výkonů. Jejich tvrzení tedy často poukazují na nevyjasněné vazby mezi výkonem, hodnocením a odměnou a překládá se tedy nedořešená otázka v motivaci pracovníků. *„…Základními zdroji motivace jsou: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty, hodnotové orientace, ideály a cíle“* (Kalnický, Malčík, Uhlař 2012, s. 91).

Jedním z možných typů je vnitřní a vnější motivace. *Vnitřní motivace* vychází se samotné práce a nepodněcují ji vnější pobídky. Projevuje se v případě, kdy má pracovník pocit, že jeho práce je důležitá, zajímavá a má možnost rozvíjet své znalosti, dovednosti a dosáhnout vysněné kariéry. Vnitřní motivace je také založena na tom, že člověk má potřebu vykonávat danou práci, mít možnost svobodného jednání a rozhodování, zejména pokud jde o způsob vykonávání práce a dosahování výsledků. Podněcování vnitřní motivace má také souvislost s vytvářením pracovních míst (Armstrong, Taylor, 2015, s. 218).

Vnější motivace zahrnuje to, co zaměstnanci získávají od své organizace za svou správně vykonanou práci, jde tedy především o finanční odměny (mzda nebo plat, prémie, apod.), ale zahrnuje také například vidinu povýšení nebo navýšení mzdy do budoucna. Mezi vnější motivační faktory patří také pochvala a uznání, které jsou spojeny s prací zaměstnance (Urban, 2017, s. 16).

Působení vnitřní a vnější motivace objasňují jednotlivé teorie motivace.

Mezi další formy motivace patří dělení na vědomou a nevědomou motivaci, která pochází z psychoanalýzy. Motivační funkci v tomto pojetí má pouze ONO, zatímco JÁ a NAD-JÁ jsou s to působit jen v kontrolní funkci. Vyplývá z toho tedy to, že lidé často neznají (nebo nechtějí) své skutečné motivy a vždy tomu tak je tehdy, když jsou obecně nepřijímané anebo nějakým způsobem „trapné“ apod. Za těchto okolností se snaží „skutečné motivy“ zastřít (Deiblová, 2005, s. 55).

3.2.2 Vybrané motivační teorie

Historie motivačních teorií sahá až do dob řeckých filozofů, kteří se zabývali pojetím požitkářství, kdy se za hlavní hybnou sílu chování člověka považoval požitek. V 17.-18. století tuto myšlenku dále rozvinuli filozofové John Locke a Jeremy Bentham. Ve 20. století se začaly díky představitelům behaviorismu prosazovat teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb) a ve druhé polovině 20. století to byly teorie zaměřené na proces (Armstrong, Taylor, 2015, s. 219).

První vybrané motivační teorie řadíme do kategorie *teorie zaměřené na obsah.* Cílem těchto teorií je zjistit faktory, které se váží k motivaci. Vycházejí z přesvědčení, že obsahem motivace jsou potřeby. Neuspokojená potřeba vytváří napětí a následně vyvolá nerovnováhu. Pro obnovení rovnováhy je nutné stanovit cíl, který uspokojí danou potřebu a zvolit tedy chování, kterým dosáhneme stanoveného cíle a uspokojení dané potřeby. Chování je tak tedy motivováno neuspokojenými potřebami.

Následující schéma ukazuje proces motivace, který je založený na uspokojování potřeb.

Obrázek č. 12: Proces motivace založený na uspokojování potřeb

Zdroj: Armstrong, Taylor, 2015, s. 220

Maslow vytvořil hierarchii lidských potřeb. Jedná se o systém pěti základních kategorií potřeb, které jsou uspořádané od nejnižší potřeby k nejvyšší. Jsou zde zařazeny fyziologické potřeby, potřeba bezpečí, potřeba lásky a sounáležitosti, potřeba uznání, úcty a seberealizace.

Dle Maslowa je nezbytné pro existenci vyšších potřeb uspokojení potřeb nižších. Potřeba seberealizace však nemůže být nikdy zcela uspokojena. Neuspokojená potřeba motivuje chování člověka. Zatímco nižší potřeby dočasně zanikají, uspokojované vyšší potřeby motivují a umocňují se (Kociánová, 2010, s. 28).

Maslowovu pyramidu lidských potřeb zachycuje obrázek č. 13.

Obrázek č. 13: Maslowova pyramida lidských potřeb

Zdroj: Kalnický, Malčík, Uhlař, 2012, s. 92

Alderferův modifikovaný model hierarchie potřeb (teorie ERG) eliminoval Maslowovu pyramidu potřeb na tři úrovně:

- *potřeby existence* (zajištění fyziologických potřeb, jistota na materiálním základě)
- *vztahové potřeby* (láska, příbuzenství, mezilidské vtahy na základě jistoty úcty)
- *potřeby růstu* (sebeúcta, seberealizace)

Dle něj lidé uspokojují své potřeby nejdříve na nižší úrovni a postupují k potřebám vyšší úrovně. Předpokladem však je, že se jedná spíše o přímku, než o hierarchii, ve stejný čas může být aktivováno potřeb více. Výsledky Alderferovy práce ukazují, že potřeby na nižší úrovni nemusejí být uspokojeny dříve, než se potřeby na vyšší úrovni stanou motivátory (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 146-147).

Mezi další teorii v této kategorii řadíme **McClellandovu** teorii manažerských potřeb. Využívá se ke zjištění potřeb manažerů a postihuje tři úrovně motivace, které jsou založeny na potřebách:

- *sounáležitost*i (potřeba kooperativních vztahů s ostatními spolupracovníky)
- *prosazení se a pozičního vlivu* (potřeba silnějšího nebo významnějšího postavení)
- *úspěšného uplatnění* (potřeba rozhodovat, inovace)

Potřeba sounáležitosti vyhovuje sociálně orientovanému typu manažera, který má zájem o práci se skupinou. Typickou charakteristikou manažerské profese je prosazení se a pozičního vlivu,

potřeba uplatnění se váže na nerutinní činnosti a soutěživosti s ostatními (Kociánová, 2010, s. 29).

Druhou kategorií mohou být *teorie zaměřené na proces*. Tyto teorie kladou důraz na psychické procesy, které stejně jako potřeby ovlivňují motivaci. Jsou také označovány jako kognitivní teorie, a to z toho důvodu, že se zabývají tím, jak lidé vnímají, jakým způsobem interpretují a jak chápou pracovní prostředí.

Vybranou teorií pro tuto kategorii je teorie očekávání, která byla původně součástí teorie VIE (valence – instrumentalista – expektace), kterou vytvořil **Vroom**. *„Valence označuje hodnotu. Instrumentalita je přesvědčená, že když uděláme jednu věc, povede to k jiné. Expektace je pravděpodobnost, že uskutečněná akce nebo vynaložené úsilí povedou k očekávanému výsledku“*. Teorie očekávání říká, že vysoká motivace bude zajištěna, když lidé vědí, co mají udělat, aby si zasloužili odměnu, když očekávají, že mají možnost získat odměnu a že odměna bude stát za vynaložené úsilí.

Další teorií je teorie spravedlnosti, kterou formuloval **Adams**. Tato teorie se zabývá tím, jak lidé vnímají to, jak se s nimi zachází v porovnání s jinými lidmi. Dle Adamse zaměstnanci posuzují spravedlivost svých odměn (výstupy), na základně vynaloženého úsilí či kvalifikace (vstupy) a porovnávají svůj vlastní poměr vstup/výstup s ostatními lidmi. Jestliže si myslí, že tento poměr není příznivý, nabývají dojmu, že odměna je nespravedlivá. Tato teorie objasňuje pouze jeden z aspektů motivace a spokojenosti s prací, ale i ten se jeví z hlediska morálky, popřípadě výkonu za podstatný (Armstrong, Taylor, 2015, s. 223-225).

3.2.3 Vztah motivace a spokojenosti s prací

Mezi základní požadavky, které se týkají spokojenosti s prací, může patřit, např. vyšší mzda či plat, možnost kariérního postupu, spravedlivost systému odměňování, vysoká úroveň autonomie nebo také zajímavost a rozmanitost pracovních úkolů. Míra spokojenosti zaměstnanců je však závislá na jejich individuálních potřebách, prostředí a podle jejich očekávání. Spokojenost s prací souvisí s postoji a pocity zaměstnanců ke své práci. Příznivé pocity a postoje značí spokojenost, naopak negativní a nepříznivé postoje zaměstnanců signalizují jejich nespokojenost s prací. Úroveň spokojenosti ovlivňují vnitřní i vnější motivační faktory, mezilidské vztahy na pracovišti, kvalitu řízení a míra, v jaké jsou jednotlivci, ve své práci úspěšní nebo naopak neúspěšní (Čopíková, Bláha, Horváthová, 2015, s. 59).

Spokojenost s prací může napomáhat k dobrému výkonu a dobrý výkon může být také příčinou spokojenosti (Armstrong, 2009, s. 117).

3.3 Odměňování zaměstnanců územních samosprávných celků

Pracovníci ÚSC jsou v rámci odměňování zařazeni do platového systému. Právní úpravou je zákoník práce, nařízení vlády č. 562/2006 Sb., odměňování může probíhat také v mezích dle kolektivní smlouvy a vnitřního předpisu.

Plat tajemníkovi určuje starosta obce s přihlédnutím k příslušným ustanovením zákona a nařízení vlády (Tříska, 2016, s. 57).

3.3.1 Principy platového systému

Jak již bylo zmíněno odměňování pracovníků veřejné správy i zaměstnanců ve veřejných službách je ukotveno v zákoně. Vláda je oprávněna upřesňovat podmínky ve vymezeních ustanovení při poskytování některých složek platu.

Platový systém se skládá ze čtyř složek. První složkou je **tarifní systém**, který je složen z šestnácti tříd dle hodnocení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací s odstupňovanou úrovní podle praktických zkušeností. Jednotnost systému hodnocení prací a katalog prací zajišťuje vzájemnou srovnatelnost prací dle různých odvětví. Limitující faktor pro zařazení zaměstnance je dosažené vzdělání ve srovnání s požadavky, které jsou stanoveny katalogem prací v jednotlivých tarifních třídách. Pro všechna odvětví je jednotně stanovena základní stupnice platových tarifů. Druhou složku platu tvoří **osobní příplatek**, který slouží k individuálnímu ohodnocení schopností a výkonnosti pracovníka. Třetí složkou jsou **příplatky**, které oceňují specifické podmínky práce (např. příplatek za vedení). Poslední složkou platu jsou **odměny**, které jsou pracovníkům udělovány při mimořádných a významných úkolech (MPSV, © 2017 [cit. 2017-05-30]).

3.3.2 Platová třída, platový stupeň, platové tarify

Právní úprava platových tříd, stupňů a tarifů je především v zákoníku práce a nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě a nařízení vlády č. 222/2010 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě.

Z organizačního řádu vychází organizační uspořádání včetně určení funkčního a početního vybavení útvarů. Z popisů pracovních činností vyplývá náročnost práce a tím i přiřazení **platové třídy** dle katalogu prací nařízení vlády č. 222/2010 Sb., kterým se stanoví katalog prací ve veřejných službách a správě (dále jen „katalog prací“) a určení požadovaného stupně vzdělání pro výkon dané práce. Pro posouzení složitosti práce je výchozí nejnáročnější

pracovní činnost v popisu práce. Popis pracovní činnosti a tarifní zařazení slouží jako podklad pro sjednání pracovní smlouvy s pracovníkem. Zaměstnavatel zařadí pracovníka do takové platové třídy, která odpovídá v katalogu prací nejnáročnější práci, kterou po zaměstnanci požaduje. V případě, že práce není v katalogu uvedena, pracovníka zařadí do platové třídy, ve které jsou zahrnuty příklady prací s ní srovnatelné podle složitosti, odpovědnosti a náročnosti. Při porovnávání prací jsou vodítkem obecné charakteristiky platových tříd, které jsou uvedené v příloze zákoníku práce. Správnost zařazení pracovníka do platové třídy je v pravomoci zaměstnavatele (MPSV, © 2017 [cit. 2017-05-30]).

V následující tabulce jsou uvedeny kvalifikační předpoklady pro výkon prací v jednotlivých platových třídách.

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

Tabulka č. 1: Kvalifikační předpoklady dle jednotlivých platových tříd

Zdroj: Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. , vlastní úprava

V ZÁKONÍKU PRÁCE (§134, odst. 4) je uvedeno, že: *„Zaměstnavatel zařadí zaměstnance do platového stupně podle doby dosažené praxe, doby péče o dítě a doby výkonu vojenské základní (náhradní) služby nebo civilní služby.“*

Hlediskem pro zařazení zaměstnance do **platového stupně** je doba praxe v oboru požadované práce. Za praxi v oboru se považuje výkon práce, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo podobného zaměření jako pro výkon požadované práce. Délka praxe se posuzuje ve vztahu k dané práci, bez ohledu na počet pracovišť a zaměstnavatelů. Doba praxe v oboru je započítána v plném rozsahu. Délku jiné praxe zaměstnavatel započítává dle míry využití pro požadované zaměstnání (MPSV, © 2017 [cit. 2017-05-30]). Dobu jiné praxe zaměstnavatel započte zaměstnanci do nejvýše dvou třetin v závislosti na její míře využití pro požadovanou práci. Do započitatelné délky praxe zaměstnavatel dále započte výkon vojenské základní (náhradní) služby, dle předpisů platných v době jejího konání. Dále se zde započítává (v celkovém rozsahu však nejvýše 6 let) doba skutečného čerpání dovolené, další mateřské nebo rodičovské dovolené a trvalé péče o dítě, nejvýše v rozsahu, které odpovídá délce čerpání mateřské dovolené, další mateřské nebo rodičovské dovolené, platné v době této péče. Zaměstnanci se také započte doba osobní péče o osobu závislou na péči jiné osoby, jedná-li se o nezletilé dítě (nařízení vlády č. 564/2006 Sb.).

V případě neplnění předpokladu stupně vzdělání se zaměstnanci odečítá počet let praxe v závislosti na rozdílu mezi skutečným a předepsaným stupněm vzdělání dle § 4 odst. 7 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. (MPSV, © 2017 [cit. 2017-05-30]). Odpočet těchto let je uveden v následující tabulce.

PLATOVÁ TŘÍDA	STUPEŇ DOSAŽENÉHO VZDĚLÁNÍ	ODPOČET LET PRAXE
6. – 8.	střední vzdělání s výučním listem	1
	střední vzdělání	2
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	4
9.	střední vzdělání s maturitní zkouškou	2
	střední vzdělání s výučním listem	3
	střední vzdělání	4
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	6
10.	vyšší odborné vzdělání	1
	střední vzdělání s maturitní zkouškou	3
	střední vzdělání s výučním listem	4
	střední vzdělání	5
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	7
11. – 16.	vysokoškolské vzdělání v bakalářském studijním programu	2
	vyšší odborné vzdělání	3
	střední vzdělání s maturitou	5
	střední vzdělání s výučním listem	6
	střední vzdělání	7
	základní vzdělání nebo základy vzdělání	9

Tabulka č. 2: Odpočet let praxe při nesplnění kvalifikačních předpokladů

Zdroj: MPSV, © 2017, vlastní úprava

Pokud není v zákoníku práce stanoveno jinak, tak je zaměstnanci přiřazen **platový tarif** stanovený pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen. (Zákon č. 262/2006 Sb., § 123, odst. 1).

Vedoucímu zaměstnanci je přidělena platová třída dle nejnáročnějších prací, jehož výkon řídí nebo je sám vykonává. Výše tarifů je stanovena v zákoně jen jako minimální a jejich závazná výše je dána nařízením vlády.

Pro všechny zaměstnance jsou platové tarify určeny měsíční částkou, která jim přísluší, v případě, že odpracovali všechny směny, které jsou stanoveny v harmonogramu bez ohledu na konkrétní počet pracovních dnů za měsíc (Šubrt, 2016, s. 63).

Platové tarify jsou zaokrouhleny na celé desetikoruny nahoru, jsou stanoveny v šestnácti platových třídách a v každé z nich v platových stupních (Zákon č. 262/2006 Sb., § 123, odst. 5).

ŠUBRT (2016, s. 63) ve své publikaci uvádí: *„Pokud zaměstnanec neodpracuje všechny směny (hodiny), které měl podle harmonogramu odpracovat, náleží mu poměrná část platového tarifu za skutečně odpracované směny (hodiny) odpovídající podílu směn (hodin), které odpracovat a směn (hodin), které odpracovat v daném měsíci měl.“* Stejným způsobem se postupuje u všech složek platu, které jsou dány měsíční částkou.

Úředníkům ÚSC přísluší platový tarif, který je stanovený podle stupnice platových tarifů, které jsou uvedeny v nařízení vlády č. 564/2006 Sb., v příloze č. 4, kterou představují tabulky č. 3 a 4 viz. níže.

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	PLATOVÁ TŘÍDA							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	do 1 roku	8 240	8 950	9 700	10 510	11 390	12 350	13 400	14 540
2	do 2 let	8 540	9 280	10 060	10 910	11 850	12 830	13 900	15 100
3	do 4 let	8 860	9 640	10 440	11 320	12 290	13 310	14 430	15 670
4	do 6 let	9 190	10 000	10 850	11 750	12 760	13 820	14 980	16 270
5	do 9 let	9 560	10 380	11 260	12 200	13 240	14 350	15 550	16 890
6	do 12 let	9 930	10 770	11 670	12 650	13 740	14 880	16 140	17 540
7	do 15 let	10 300	11 200	12 120	13 140	14 250	15 450	16 730	18 190
8	do 19 let	10 690	11 610	12 590	13 630	14 800	16 020	17 360	18 880
9	do 23 let	11 000	12 040	13 070	14 150	15 360	16 630	18 020	19 590
10	do 27 let	11 530	12 520	13 560	14 690	15 950	17 270	18 690	20 340
11	do 32 let	11 950	12 970	14 080	15 240	16 560	17 920	19 420	21 120
12	do 32 let	12 410	13 470	14 610	15 810	17 200	18 600	20 150	21 920

Tabulka č. 3: Stupnice platových tarifů podle platových tříd (1-8) a platových stupňů pro zaměstnance (v Kč měsíčně)

Zdroj: Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., příloha č. 4

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	PLATOVÁ TŘÍDA							
		9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	15 780	17 100	18 590	20 140	21 830	23 700	27 710	27 910
2	do 2 let	16 360	17 750	19 280	20 890	22 670	24 580	26 690	28 960
3	do 4 let	16 990	18 430	20 040	21 690	23 520	25 520	27 700	30 040
4	do 6 let	17 630	19 130	20 780	22 490	24 400	26 480	28 740	31 180
5	do 9 let	18 300	19 850	21 560	23 350	25 320	27 470	29 820	32 350
6	do 12 let	18 980	20 590	22 380	24 230	26 280	28 500	30 940	33 560
7	do 15 let	19 720	21 380	23 230	25 150	27 270	29 590	32 110	34 820
8	do 19 let	20 460	22 180	24 100	26 110	28 300	30 700	33 340	36 140
9	do 23 let	21 220	23 020	25 000	27 090	29 360	31 870	34 600	37 500
10	do 27 let	22 030	23 880	25 940	28 110	30 480	33 070	35 910	38 900
11	do 32 let	22 870	24 800	26 920	29 170	31 620	34 320	37 260	40 390
12	do 32 let	23 730	25 740	27 950	30 270	32 820	35 610	38 650	41 910

Tabulka č. 4: Stupnice platových tarifů podle platových tříd (9-16) a platových stupňů pro zaměstnance (v Kč měsíčně)

Zdroj: Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., příloha č. 4

K 1.7.2017, nabývá účinnost nařízení č. 168/2017 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., kde bude tato stupnice pro hodnocení úředníků ÚSC součástí přílohy č. 2.

3.3.3 Systém odměňování v roce 2017

Dne 12. září 2016 bylo přijato nařízení vlády č. 316/2016 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. Došlo k navýšení všech platových tarifů státních zaměstnanců o čtyři procenta. K 1.11. 2016 se změnily platové tabulky, které jsou uvedeny v přílohách č. 1,3,4,5 a 7 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. Navýšení v tomto období se tedy týkalo pracovníků ÚSC. Zbývající platové tabulky byly změněny k 1.1.2017. Ke změnám nedošlo pouze u přílohy pro pedagogické pracovníky, která je platná od 1.9.2016. Nepedagogičtí pracovníci škol, jsou nově odměňování podle přílohy č. 1.

V následující tabulce je přehledně zaznamenáno porovnání platových tarifů platných do 31.10.2016 a aktuální výši tarifů od 1.11.2016 (Pardubický kraj © 2017 [cit. 2017-06-06]).

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	PLATOVÁ TŘÍDA							
		1	2	3	4	5	6	7	8
1	do 1 roku	7 920 320 8 240	8 600 350 8 950	9 320 380 9 700	10 100 410 10 510	10 950 440 11 390	11 870 480 12 350	12 880 520 13 400	13 980 550 14 540
2	do 2 let	8 210 330 8 540	8 920 360 9 280	9 670 390 10 060	10 490 420 10 910	11 390 460 11 850	12 330 500 12 830	13 360 540 13 900	14 510 590 15 100
3	do 4 let	8 510 350 8 860	9 260 380 9 640	10 030 410 10 440	10 880 440 11 320	11 810 480 12 290	12 790 520 13 310	13 870 560 14 430	15 060 610 15 670
4	do 6 let	8 830 360 9 190	9 610 390 10 000	10 430 420 10 850	11 290 460 11 750	12 260 500 12 760	13 280 540 13 820	14 400 580 14 980	15 640 630 16 270
5	do 9 let	9 190 370 9 560	9 980 400 10 380	10 820 440 11 260	11 730 470 12 200	12 730 510 13 240	13 790 560 14 350	14 950 600 15 550	16 240 650 16 890
6	do 12 let	9 540 390 9 930	10 350 420 10 770	11 220 450 11 670	12 160 490 12 650	13 120 530 13 740	14 300 580 14 880	15 510 630 16 140	16 860 680 17 540
7	do 15 let	9 900 400 10 300	10 760 440 11 200	11 650 470 12 120	12 630 510 13 140	13 700 550 14 250	14 850 600 15 450	16 080 650 16 730	17 490 700 18 190
8	do 19 let	10 270 420 10 690	11 160 450 11 610	12 100 490 12 590	13 100 530 13 630	13 700 550 14 800	14 850 600 16 020	16 080 650 17 360	17 490 700 18 880
9	do 23 let	10 660 430 11 000	11 570 470 12 040	12 560 510 13 070	13 600 550 14 150	14 760 600 15 360	15 990 640 16 630	17 320 700 18 020	18 830 760 19 590
10	do 27 let	11 080 450 11 530	12 030 490 12 520	13 030 530 13 560	14 120 570 14 690	15 330 620 15 950	16 600 670 17 270	17 970 720 18 690	19 550 790 20 340
11	do 32 let	11 490 460 11 950	12 470 500 12 970	13 530 550 14 080	14 650 590 15 240	15 920 640 16 560	17 230 690 17 920	18 670 750 19 420	20 300 820 21 120
12	do 32 let	11 930 480 12 410	12 950 520 13 470	14 040 570 14 610	15 200 610 15 810	16 530 670 17 200	17 880 720 18 600	19 370 780 20 150	21 070 850 21 920

Tabulka č. 5 Přehled navýšení platových tarifů dle jednotlivých platových tříd (1-8)

Zdroj: Pardubický kraj © 2017

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	PLATOVÁ TŘÍDA							
		9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	15 170 610 15 780	16 440 660 17 100	17 870 720 18 590	19 360 780 20 140	20 990 840 21 830	22 780 920 23 700	24 720 990 25 170	26 830 1080 27 910
2	do 2 let	15 730 630 16 360	17 060 690 17 750	18 530 750 19 280	20 080 810 20 890	21 790 880 22 670	23 630 950 24 580	25 660 1 030 26 690	27 840 1 120 28 960
3	do 4 let	16 330 660 16 990	17 720 710 18 430	19 260 780 20 040	20 850 840 21 690	22 610 910 23 520	24 530 990 25 520	26 630 1 070 27 700	28 880 1 160 30 040
4	do 6 let	16 950 680 17 630	18 390 740 19 130	19 980 800 20 780	21 620 870 22 490	23 460 940 24 400	25 460 1 020 26 480	27 630 1 110 28 740	29 980 1 200 31 180
5	do 9 let	17 590 710 18 300	19 080 770 19 850	20 730 830 21 560	22 450 900 23 350	24 430 980 25 320	26 410 1 060 27 470	28 670 1 150 29 820	31 100 1 250 32 350
6	do 12 let	18 250 730 18 980	19 790 800 20 590	21 510 870 22 380	23 290 940 24 230	25 260 1 020 26 280	27 400 1 100 28 500	29 750 1 190 30 940	32 260 1 300 33 560
7	do 15 let	18 960 760 19 720	20 550 830 21 380	22 330 900 23 230	24 180 970 25 150	26 220 1 050 27 270	28 450 1 140 29 590	30 870 1 240 32 110	33 480 1 340 34 820
8	do 19 let	19 670 790 20 460	21 320 860 22 180	23 170 930 24 100	25 100 1 010 26 110	27 210 1 090 28 300	29 510 1 190 30 700	32 050 1 290 33 340	34 750 1 390 36 140
9	do 23 let	20 400 820 21 220	22 130 890 23 020	24 030 970 25 000	26 040 1 050 27 090	28 230 1 130 29 360	30 640 1 230 31 870	33 260 1 340 34 600	36 050 1 450 37 500
10	do 27 let	21 180 850 22 030	22 960 920 23 880	24 940 1 000 25 940	27 020 1 090 28 110	29 300 1 180 30 480	31 790 1 280 33 070	34 520 1 390 35 910	37 400 1 500 38 900
11	do 32 let	21 990 880 22 870	23 840 960 24 800	25 880 1 040 26 920	28 040 1 130 29 170	30 400 1 220 31 620	33 000 1 320 34 320	35 820 1 440 37 260	38 830 1 560 40 390
12	do 32 let	22 810 920 23 730	24 750 990 25 740	26 870 1 080 27 950	29 100 1 170 30 270	31 550 1 270 32 820	34 240 1 370 35 610	37 160 1 490 38 650	40 290 1 620 41 910

Tabulka č. 6 Přehled navýšení platových tarifů dle jednotlivých platových tříd (9-16)

Zdroj: Pardubický kraj © 2017

SHRNUTÍ

Seznámili jsme s odměňováním, jeho formami a složkami a vymezili pojmový rozdíl mezi mzdou a platem. Definovali jsme motivaci, její typy a zdroje a uvedli jsme také vybrané motivační teorie. Zaměřili jsme se blíže na odměňování úředníků ÚSC v rámci platového systému, kde jsme objasnili jeho princip a pojmy jako platová třída, stupeň a platový tarif. Uvedli jsme také aktuální výši platových tarifů po celoplošném navyšování platů pracovníků veřejné správy v 2016 a 2017.

4 Výzkumné šetření

Práce je zaměřena na zkoumání systému odměňování pracovníků OÚORP na vybraných pracovištích v rámci okresu Olomouc. Problematika systému odměňování byla zahrnuta v teoretické části práce.

V rámci empirického šetření bude snahou zachytit spokojenost zaměstnanců OÚORP na úseku matriky, odboru výstavby a územního plánování a pracovníků, kteří vykonávají funkci tajemníka se systémem odměňování. Tato pracoviště jsem si vybrala z důvodu, že jsem na těchto úsecích vykonávala svou odbornou praxi.

4.1.1 Cíl výzkumu a výzkumné otázky

Hlavním cílem výzkumného šetření je analyzovat spokojenost se systémem odměňování pracovníků na vybraných pracovištích v rámci OÚORP na okrese Olomouc.

Vedle hlavního cíle byly stanoveny také **dílčí cíle** výzkumného šetření:

- zhodnotit spokojenost pracovníků OÚORP na okrese Olomouc v rámci odboru výstavby a územního plánování, matriky a pracovníků, vykonávající funkci tajemníka úřadu se systémem odměňování na jejich pracovišti,
- porovnat spokojenost respondentů z pracovní pozice nadřízených a podřízených pracovníků,
- navrhnout případná zlepšení systému odměňování.

Stanoveny byly dále **výzkumné otázky**:

1. Jak pracovníci OÚORP na vybraných pracovištích celkově hodnotí současný systém odměňování ve veřejné správě v ČR? (K této výzkumné otázce se v rozhovoru vztahují otázky č. 1 a 2)

2. Jsou pracovníci spokojeni se svým zaměstnáním? (Na tuto výzkumnou otázku odpovídají v rozhovoru otázky č. 3 a 4)

3. *Považují pracovníci pravidelné hodnocení a formy nehmotného odměňování na jejich pracovišti jako podnět k podání lepších výkonů?* (K této výzkumné otázce patří v rozhovoru otázka č. 5 a 6)

4. *Jsou pracovníci dostatečně motivováni?* (K této výzkumné otázce se řadí z rozhovoru otázka č. 7 a 8)

5. *Je dle pracovníků systém zaměstnaneckých výhod v rámci jejich pracoviště dostatečný?* (K této výzkumné otázce se v rozhovoru váže otázka č. 9)
6. *Jak pracovníci hodnotí přístup k odměňování v rámci svého pracoviště?* (Na tuto výzkumnou otázku se vztahují v rozhovoru otázky č. 10 a 11)

4.1.2 Metodologie, organizace výzkumu, cílová skupina

Pro výzkumné šetření byla zvolena kvalitativní metoda výzkumu. Kvalitativně orientované výzkumy vycházejí z fenomenologie, která klade důraz na subjektivní aspekty jednání lidí, a tak kvalitativní výzkumy připouštějí existenci víc realit (Chráska, 2007, s. 32).

Podstatou kvalitativního výzkumu je široce rozprostřený sběr dat, bez počátečního stanovení základních proměnných. Nestanovují se hypotézy a výzkumný projekt není závislý na teorii. *„Jde o to do hloubky a kontextuálně zakotveně prozkoumat určitý široce definovaný jev a přivést o něm maximální množství informací. Logika kvalitativního výzkumu je induktivní, teprve po nasbírání dostatečného množství dat začíná výzkumník pátrat po pravidelnostech, které se v těchto datech vyskytují, formuluje předběžné závěry a hledá pro ně další oporu v datech.“* (Švaříček, Šeďová a kol., 2007, s. 24).

Cílem kvalitativně orientovaného výzkumu je porozumět lidem a událostem vyskytující se v jejich životě. Využívá výzkumných metod, které mají ustálené kroky (Gavora, 2000, s. 148).

Etické zásady výzkumu jsou formulovány spíše v obecné rovině (principů). Jedná se především o důvěrnost, souhlas účastníků výzkumu a zpřístupnění práce těmto respondentům (Švaříček, Šeďová a kol., 2007, s. 44-49).

Zvolenou metodou pro výzkumné šetření je rozhovor, neboli interview. Hlavní výhodou interview je navázání osobního kontaktu, který umožňuje hlouběji proniknout do motivů a postojů respondentů. Dle toho, do jaké míry je rozhovor výzkumníkem řízen, je možné rozlišit – strukturovaný, polostrukturovaný a nestrukturovaný rozhovor (Chráska, 2007, s. 182).
Pro tuto práci byla zvolena možnost strukturovaného rozhovoru.

U kvalitativního výzkumu je výběr výzkumného vzorku vždy záměrný. Je potřebný z toho důvodu, aby vybrané osoby byly vhodné, aby měly potřebné vědomosti a zkušenosti z určitého prostředí. Jen v takovém případě mohou o něm poskytnout informačně bohatý a pravdivý obraz (Gavora, 2000, s. 144).

Výzkumné šetření bylo realizováno v období únor – červen 2017. Prvotní fáze oslovování respondentů však probíhala již v průběhu mé odborné praxe na vybraných

pracovištích. Následovalo oslovení dostatečného počtu potencionálních respondentů a navázání kontaktu s tajemníky OÚORP, kteří sami patří mezi oslovené respondenty a byli jim podány informace o probíhajícím výzkumu. Počáteční komunikace s oslovenými pracovníky probíhala formou osobní schůzky, avšak z důvodu časté práce v terénu jednotlivých zaměstnanců také telefonicky, popř. e-mailem. Následovalo vytvoření otázek pro rozhovor, poté jejich předložení osloveným zaměstnancům OÚORP a sjednání termínů pro uskutečnění rozhovorů. Zvukový záznam nebyl z důvodu odmítnutí ze strany respondentů vytvořen a celý rozhovor byl zaznamenám písemnou formou. Přepisy rozhovorů jsou zahrnuty v přílohách č. 6-13, které jsou součástí této práce.

Cílovou skupinou pro výzkumné šetření se stal reprezentativní vzorek, který se skládá z pracovníků vykonávající matriční činnost, zaměstnanců odboru výstavby a územního plánování a pracovníků, kteří zajišťují funkci tajemníka úřadu na vybraných OÚORP, které nebudou uvedeny v souladu se zákonem č. 101/2000 Sb., o ochraně osobních údajů a o změně některých zákonů.

Při oslovování respondentů jsem se bohužel setkala z velké části s odmítnutím k poskytnutí rozhovoru. Někteří pracovníci nejdříve přislíbili účast na výzkumu, avšak po předložení otázek rozhovoru si účast rozmysleli. Většina z nich však odmítla účast již v samotném počátku, kdy odmítli poskytnutí rozhovoru většinou z důvodu pracovní vytíženosti, z dlouhodobých zdravotních důvodů, osobních důvodů apod. i přesto, že respondenti byli ujištěni, že výzkum je anonymní, nebudou uvedena žádná jména a další osobní údaje, které by mohli vést k případnému odhalení totožnosti respondenta a také, že budou zachovány všechny další principy etického výzkumu. Účast na výzkumu odmítli především pracovníci na pozici referenta odboru výstavby a matrikáře.

Výzkumu se zúčastnilo celkem 12 respondentů, z toho 11 žen a 1 muž, 7 z nich má vysokoškolské vzdělání a 5 střední vzdělání s maturitou. Roky celkové praxe v oboru u jednotlivých respondentů se pohybovaly od 4 do 40 let.

4.1.3 Výsledky výzkumného šetření

Respondenti byli rozděleni v rámci výzkumného šetření do dvou skupin. **První skupinu** (R1 - R5) tvoří tajemníci a vedoucí pracovníci stavebních odborů, **druhá skupina** (R6 - R12) je složena z referentů a administrativních pracovníků stavebních odborů a zaměstnanců, kteří vykonávají matriční činnost. Důvodem je zachycení spokojenosti se systémem odměňování i z pohledu nadřízených pracovníků, kteří jsou tvůrci systému odměňování na jejich

pracovištích a ze strany podřízených pracovníků. Pro lepší přehlednost jsou údaje o respondentech uvedeny v následujících tabulkách.

Kategorie	Respondent	R1	R2	R3	R4	R5
Pohlaví		žena	žena	žena	žena	muž
Vzdělání		VŠ (Ing).	VŠ (Ing.)	VŠ (Ing.)	VŠ (Ing.)	VŠ (Ing.)
Délka praxe v oboru		21 let	26 let	do 20 let	19 let	16 let

Tabulka č. 7: Údaje o respondentech č. 1-5 (R1 – R5)

Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie	Respondent	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
Pohlaví		žena	žena	žena	žena	žena	žena	žena
Vzdělání		SŠ s maturitou	VŠ (Ing.)	SŠ s maturitou	SŠ s maturitou	SŠ s maturitou	VŠ (Ing.)	SŠ s maturitou
Délka praxe v oboru		40 let	16 let	10 let	6 let	do 20 let	30 let	4 roky

Tabulka č. 8: Údaje o respondentech č. 6-12 (R6 -R12)

Zdroj: vlastní zpracování

Stejným způsobem jsou také zachyceny odpovědi respondentů dle jednotlivých kategorií (viz. tabulka č. 9 a 10).

Kategorie	Respondent	R1	R2	R3	R4	R5
Platový systém ČR		Srozumitelný a spravedlivý	Srozumitelný, odpovídající a přiměřený	Srozumitelný, nespravedlivý	Srozumitelný, spíše nespravedlivý	Srozumitelný spíše ano, nespravedlivý
Navýšení platových tarifů		Dle výše fin. prostředků ve státním rozpočtu	Odpovídá ekonomické realitě státu	Neobjektivní z pohledu odbornosti a výkonu práce	Nedostatečné	Je minimální, nedostatečné, platy nejsou motivující
Spokojenost s platem		Ano	Ano	Ano	Částečně	Ne
Soulad pracovního zařazení		Odpovídá	Odpovídá	Odpovídá	Odpovídá	Odpovídá

s úrovní dosaženého vzděláním					
Pozitiva práce	Práce s lidmi, variabilita pracovní činnosti	Týmová práce, rozmanitost činností, management	Sjednávání budoucích záměrů	Různorodost agendy, komunikace s lidmi, řešení nových případů	Je kreativní, různorodost případů, práce v místě bydliště, kolektiv
Nehmotné odměňování	Pochvaly	Pochvaly	Není využíváno	Školení, porady, semináře	Pochvaly, Při vážných důvodech možnost domluvy opuštění pracoviště
Pravidelné hodnocení na pracovišti	Důležité	Důležité	Užitečné	Není vždy důležité	Formální, povinné pohovory
Motivace	Podíl na rozvoji města	Nadřízený, představitelé města, ocenění vykonané práce	Alespoň malá míra vlivu na utváření urbanismu města	Ukončený spis, spokojení žadatelé	Úspěšnost ve správním řízení, spokojenost klientů
Demotivace	Změny v legislativě	Urážky na sociálních sítích a diskuzích vůči městskému úřadu	Nedokonalé zákony, sousedské spory mezi klienty, malá vymahatelnost práva	Nadměrná administrativa, nepříjemná jednání, neohodnocení složitého spisu	Legislativní systém, nespokojenost klientů, platy v soukromém sektoru
Zaměstnanecké výhody	Příspěvek na rekreaci, stravenky	Sociální fond	Příspěvek na rekreaci, stravenky, ochranné pomůcky	Stravenky, poukázky benefit, služební telefon + tarif pro rodinu	Sick days, služební telefon + tarif pro rodinu, vzdělávání nad rámec povinného, sociální fond
Nadřízený	Spravedlivý, objektivní	Objektivní	Spravedlivý, objektivní	Systematický, individuální přístup, spravedlivý a objektivní	Objektivní
Systém odměňování na pracovišti	Motivující	Motivující	Průměrný, nemotivující	Závislé na finančních prostředcích	Nedostatečně motivující

Tabulka č. 9: Odpovědi respondentů (R1-R5) dle jednotlivých kategorií

Zdroj: vlastní zpracování

Kategorie / Respondent	R6	R7	R8	R9	R10	R11	R12
Platový systém ČR	Při správném využití srozumitelný i spravedlivý	Srozumitelný, možná i spravedlivý	Nesrozumitelný, spravedlivý asi ano	Srozumitelný, spravedlivost se nedá odhadnout	Srozumitelný, spravedlivý	Srozumitelný, nespravedlivý	Srozumitelný asi ano, nespravedlivý
Navýšení platových tarifů	Nedostatečné	Nedostatečné	Nedostatečné	Do budoucna snad příznivější	Nedostatečné, mohlo by být častěji	Nedostatečné	Není úplně špatné
Spokojenost s platem	Ne	Ne	Ano	Ano	Ne	Ano	Ne
Soulad pracovního zařazení s úrovní dosaženého vzděláním	Odpovídá	Neodpovídá	Odpovídá	Odpovídá	Odpovídá	Odpovídá	Odpovídá
Pozitiva práce	Práce s lidmi a na PC	Různorodost práce, nové informace	Inteligentní práce bez fyzické námahy	Práce s lidmi	Práce s lidmi	Práce s lidmi, soulad práce s vystudovaným oborem	Práce s lidmi, pestrost práce, benefity
Nehmotné odměňování	Není, ale je důležité	Pochvaly	Pochvaly	Není, ale je důležité	Není, potěšila by pochvala	Není, potěšila by pochvala	Minimální
Pravidelné hodnocení na pracovišti	Není, mělo by však být	Není	Formální, důležité	Důležité, chybí osobní a individuální přístup	Formální	Formální	Formální
Motivace	Pomoc klientům, logika práce	Výplata na bankovním účtu	Vzdělávání, příjemní klienti, plat a odměny	Vnitřní motivace	Spokojený klient, finanční motivace	Pravidelný příjem, různorodost práce, spokojenost klientů	Plat
Demotivace	Nic	Změny zákonů, nepříjemní klienti	Zbytečná práce, chybí podpora nadřízeného orgánu, výhružky klientů	Neschopnost a nekolegiálnost jiných pracovníků	Množství vyhlášek, nadměrná administrativa	Negativita veřejnosti vůči úředníkům, složitá a nejednoznačná legislativa	Neustálá změna zákonů, negativita od klientů i kolegů
Zaměstnanecké výhody	Běžné	Stravenky, poukázky	Stravenky, 5000,- Kč na dovolenou	Stravenky, vyšší počet dovolené	Stravenky, příspěvek na dovolenou	Stravenky, příspěvek na rekreaci, příspěvek na penzijní připojištění	Stravenky
Nadřízený	Formální přístup	Není možné posoudit	V pořádku, spokojenost	Nespravedlivý, neobjektivní	Není možné posoudit	Formální, chybí individuální přístup	Hodnocení dle sympatií, neobjektivní
Systém odměňování na pracovišti	Nemotivující	Nemotivující	Motivující	Nemotivující	Nemotivující	Nemotivující	Spíše nemotivující

Tabulka č. 10: Odpovědi respondentů (R6-R12) dle jednotlivých kategorií

Zdroj: vlastní zpracování

V následujícím textu bude shrnutí získaných odpovědí respondentů pomocí stanovených výzkumných otázek.

Výzkumná otázka č. 1.: Jak pracovníci OÚORP na vybraných pracovištích celkově hodnotí současný systém odměňování ve veřejné správě v ČR?

Na úvod rozhovoru respondenti odpovídali, jaký je jejich názor na princip platového systému. Až na R8, která uvedla: *„Platový systém pro mě není srozumitelný, rozdělení do platových stupňů, tříd, platové tarify, zdá se mi to zbytečně složité…“,* si všichni myslí, že systém je relativně srozumitelný. R5 odpověděl: „…*Srozumitelný spíše ano, většinou, co se týče zařazení pracovníků do platových tříd, tak co se má najít, najde se, systém je zažitý, ale byly i případy a netýká se to konkrétně našeho úřadu, o kterých vím, že se řešil problém u některých pracovníků s jejich zařazením do platových tříd.“*

Co se týče však spravedlivosti platového systému se názory respondentů značně rozchází. Podle 5 z nich je systém spíše spravedlivý, 1 respondentka uvádí, že jeho spravedlivost nemůže posoudit a zbývající část respondentů odpověděla, že dle jejich názoru platový systém spravedlivý není. R2 například uvádí: „…*O spravedlivosti, a to nejen platového systému, bychom mohli rozvinout velmi složitou a rozsáhlou diskusi a pravděpodobně bychom nedošli k závěru. Nepovažuji pojem „spravedlivý“ za vhodný. Spíše považuji systém za odpovídající a přiměřený. Důležité je, mít dostatek finančních prostředků na „nadtarifní složky“, aby mohli být přiměřeně placeni schopní, profesionálně zdatní a výkonní zaměstnanci.“*

R3 odpověděla: „*…Spravedlivý systém odměňování není, pracovník, který má kratší praxi a přitom vykonává odbornější práci je na tom shodně nebo paradoxně ještě hůře, než pracovník s dlouholetou praxí a vykonávající méně odbornou práci.“*

Respondenti měli dále posoudit, zda v rámci navyšování platových tarifů v roce 2016 je podle nich toto navýšení platů dostatečné a je tak i příznivější pro budoucí úředníky. Žádný z respondentů přímo neuvedl, že by považoval navýšení platu za dostatečné. Dle referentek, administrativních pracovnic stavebních úřadů a pracovnic matrik, je podle 6 z nich navýšení vždy vítané a příjemné, ale celoplošné navýšení platových tarifů o 4 % vidí stále jako nedostatečné a nemotivující ani pro nově příchozí pracovníky veřejné správy. R11 odpověděla: *„Vzhledem k tomu, že v posledních letech se platy ve státní správě nezvyšovaly, úprava platových tarifů byla žádoucí. Za optimální bych považovala navýšení 10 %.“,* pouze R12 uvedla: *„Nevím, jestli je dostačující, ale například pro ženu to není špatné, pro muže už spíše ano.“* Z pohledu vedoucích pracovníků byly odpovědi na tuto otázku dost podobné. Například názor R4 na navyšování platů je: „…*minimální, je nedostatečné. Rozhodně navýšení platů není*

motivující pro nově příchozí zaměstnance. Je problém získat nového úředníka, ve výběrových řízeních se nehlásí s patřičnými kvalifikačními předpoklady.“

Dle názoru 1 z respondentek by mělo být navyšování platů více objektivní dle odbornosti a výkonu práce. Vedoucí pracovníci jej dále hodnotí podle možností finančních prostředků ve státním rozpočtu a dle ekonomické reality našeho státu, R2 uvedla: „…*V tom právě tkví nevýhoda zaměstnání ve veřejné správě, která nedokáže sice pružně reagovat na ekonomický růst, avšak v dalším budoucím období ekonomické krize se projeví jako velká výhoda, kdy platy zůstanou na stejné úrovni nebo dokonce i mírně mohou stoupat, na rozdíl od platů v soukromé sféře, ve které klesnou platy razantně nebo dokonce pracovní místa zaniknou.“*

Výzkumná otázka č. 2.: Jsou pracovníci spokojeni se svým zaměstnáním?

Respondenti měli odpovědět na otázku, jak jsou spokojeni se současnou výší svého platového ohodnocení, z celkového počtu respondentů, 6 z nich je se svým platem spokojeno. 5 respondentů uvedlo, že ne a z rozhovorů je dále patrné, že to bývá často také díky tomu, že nejsou spokojeni se svým zařazením do platové třídy, například R7 odpověděla: „*Ne. Jsem v 9. platové třídě, i když s vysokoškolským vzděláním můžu být v 10. třídě…“*, pouze 1 z respondentek uvedla: „*Částečně ano, i když se domnívám, že rozsah práce a zodpovědnost není dostatečně oceněna. Plat ale není srovnatelný s platem vysokoškoláka ve stejném oboru.“*. Nespokojenost s platovým ohodnocením byla zaznamenána u obou skupin respondentů.

Dotázaní měli dále uvést, zda jejich pracovní zařazení v rámci úřadu odpovídá s jejich úrovní dosaženého vzdělání. Z celkového počtu respondentů pouze 1 uvedla, že její pracovní zařazení neodpovídá stupni jejího dosaženého vzdělání.

V další otázce měli respondenti zodpovědět, co je baví na jejich práci. V rámci této kategorie byly odpovědi velice rozmanité. Velká část z nich se však shoduje v názoru, že je baví práce s lidmi, která je samozřejmou součástí jejich každodenní pracovní náplně, uvedlo tak 7 respondentů. Druhou nejčetnější odpovědí byla různorodost případů a pracovních úkolů, zde takto odpovědělo 6 pracovníků. Avšak respondenti uvedli také možnost práce na PC nebo neustálého vzdělávání a osobního rozvoje, R5 také například odpověděl: „*Po těch letech, co jsem tu, mě stále baví práce samotná, také práce s lidmi. V rámci své práce mám informace o celém správním obvodu, informace o městě, které jsou pro mě hodnotné. Je tu další osobní rozvoj a neustálé vzdělávání. Práce je kreativní, každý případ, který člověk řeší je jiný, specifický, některé jsou složité, některé naopak méně. Práci mám v místě bydliště, nemusím tedy nikam daleko dojíždět a v rámci úřadu máme také dobré zázemí a přímo na odboru také dobrý*

kolektiv, za to jsem rád.“. V rámci této kategorie nebyla zaznamenána žádná negativní odpověď.

Výzkumná otázka č. 3: Považují pracovníci pravidelné hodnocení a formy nehmotného odměňování na jejich pracovišti jako podnět k podání lepších výkonů?

V kategorii týkající se nehmotného odměňování respondenti odpovídali na otázku, jaké formy nehmotného odměňování jsou využívány na jejich pracovišti a z jakého důvodu je toto odměňování pro ně důležité. 6 respondentů v rámci obou skupin se shodlo na tom, že na jejich pracovišti se setkávají s pochvalami nebo jsou sami jejich iniciátory. Jejich míra na jednotlivých pracovištích se však samozřejmě liší. R2 odpověděla: *„Na jedné straně sama převážně rozhoduji o formě a způsobu odměňování, takže je považuji za důležité a volíme formy nehmotného odměňování – systém hodnocení a pochvaly v rámci porad na různých stupních. K dalšímu neformálnímu nehmotnému hodnocení přistupuji často sama a nabádám k němu i ostatní vedoucí zaměstnance. Na straně druhé, z pohledu zaměstnance samozřejmě je pro mě osobně jakákoliv forma odměňování důležitá. “*

Jedna z vedoucích pracovnic uvádí, že nehmotné odměňování není vůbec využíváno. 5 respondentů se shodlo v názoru, že na jejich pracovištích se s tímto odměňováním nesetkávají, ale potěšila a motivovala by je například pochvala ze strany vedoucího pracovníka. Zpětnou vazbu ke svému výkonu pracovníci považují za důležitou i v případě, že se jedná o kritiku.

Pouze 2 respondenti a to z pozice vedoucích pracovníků uvedli také možnost jiných forem nehmotného odměňování, R4 zmínila, také semináře, pracovní porady a školení a R5 uvedl: „*…Jako takový benefit je také dobré, že když člověk kvůli nějakým svým zdravotním komplikacím nebo když např. potřebujete s dítětem k lékaři, tak je možné se s vedením nějak domluvit. Tato možnost nikde moc často nebývá, například v soukromém sektoru máte někde přesně stanovenou pracovní dobu a nemůžete opustit své pracoviště.“*

V kategorii týkající se pravidelného hodnocení na pracovišti, 7 respondentů shodně odpovídalo, že probíhá formálním způsobem, tedy vyplněním předem daného formuláře vedoucím pracovníkem, R9 například zmínila: *„ Je to důležité, ale bohužel u nás hodnocení je jen oficiální, nezbytné jednou za rok, formou tabulky, která je vyplněna vždy stejně. Bez osobního přístupu a individuálního hodnocení.“* Důležitost a užitečnost pravidelného hodnocení je však mezi respondenty velice individuální záležitostí z hlediska přístupu vedoucího k tomuto hodnocení, R11 uvedla: *„Pravidelné hodnocení, jednou za rok, probíhá*

pouze formálně, formou pohovoru mezi vedoucím oddělení a zaměstnancem. Není pro mě užitečné a ani motivující.“ 2 respondentky z podřízené pracovní pozice uvedly, že na jejich pracovišti neví o žádném pravidelném hodnocení, ale mělo by být, 4 vedoucí pracovníci odpověděli, že považují pravidelné hodnocení za důležité a užitečné pro podání lepšího pracovního výkonu, například R5 uvedl: *„V rámci managementu kvality a směrnice máme formální shrnutí dvakrát ročně, za mimořádné pracovní výkony se udělují mimořádné odměny, jednou za dva roky jsou povinné pohovory, dle stanoveného formuláře, kde jsou určené cíle, forma jejich plnění, sebeanalýza, určíme si, co se povedlo a co se nepovedlo a jak to napravit. Podle mě je užitečné, ale záleží, jak moc přínosné je to i pro ostatní zaměstnance…“* pouze R4 odpověděla: *„Není vždy důležité, výkon je podáván vždy stejný bez ohledu na hodnocení.“*.

Výzkumná otázka č. 4: Jsou pracovníci dostatečně motivováni?

V následující otázce odpovídali respondenti na otázku, týkající se jejich pracovní motivace, měli také uvést, co je na jejich práci demotivuje. Z celkového počtu respondentů, 3 pracovnice uvedly, že jejich motivace spočívá především ve finančním ohodnocení, tyto odpovědi se vyskytovaly pouze ve druhé skupině dotázaných, tedy z pracovní pozice podřízených pracovníků. Vidina finanční odměny je motivačním prostředkem, také u dalších respondentů, avšak jsou u nich doprovázeny dalšími motivy, nejvíce se respondenti shodují na tom, že jsou motivováni spokojenými klienty, tuto odpověď uvedlo 6 z celkového počtu dotázaných pracovníků. Respondenti dále také uváděli, že jejich motivací je ocenění ze strany nadřízeného nebo vedení města, možnost neustálého osobního rozvoje a vzdělávání, R3 také například odpověděla, že její motivací je: *„Snaha alespoň v malé míře mít vliv na utváření urbanismu města…“* Na otázku, zda se u respondentů projevuje vnitřní i vnější motivace, z pozice vedoucích pracovníků pouze 1 z nich uvedla, že se u ní tyto typy motivace neprojevují. U druhé skupiny respondentek 4 z nich uvedly, že se u nich tyto typy motivace projevují, dále 1 respondentka uvedla, že se u ní projevuje pouze vnitřní motivace a u dalších 2 respondentek, je to pouze vnější motivace. Každý z respondentů nalezl tedy nějaký podnět pro motivaci svého pracovního výkonu.

Z pohledu demotivace, pouze 1 z respondentek, která má zároveň nejdelší praxi v oboru odpověděla, že opravdu neví, co jí na její práce demotivuje. Nejčastěji pracovníky demotivují nepříjemní a nespokojení klienti, (uvedlo tak 7 respondentů) což bývá často z důvodu nejednoznačné legislativy, jejích neustálých změn, přibýváním administrativy pro úředníky a absencí podpory ze strany nadřízeného orgánu. Nespokojenost s legislativním systémem

uvedlo 8 respondentů, 3 pracovníci odpověděli, že s tím také souvisí negativní přístup veřejnosti k práci úředníků, R7 například zmínila: *„Při mé práci je demotivující neustálá změna zákonů a výkladů právních názorů a přílišná byrokracie, kterou však jako úředník musím respektovat, abych neporušovala zákon. Demotivující je také kontakt s nepříjemnými lidmi, kteří nedokáží pochopit přílišnou byrokracii a fakt, že úředník zákony nepíše, ale pouze je vykonává a musí respektovat.“* R2 zmínila jako zdroj své demotivace: *„Hluboce mě demotivují anonymní, hloupé, z valné většiny lživé, demagogické a hrubé urážky na sociálních sítích nebo prostřednictvím různých diskuzí na internetu. Většinou se tyto urážky a sprostosti netýkají přímo mé osoby, ale i když jsou namířeny proti ostatním nebo proti naší práci, velmi se mě dotýkají. Bohužel proti tomuto novodobému fenoménu není žádná obrana, jakékoliv reakce situaci jen zhoršují a jedinou cestou je nereagovat na ně a počkat až odezní.“* Mezi méně četné odpovědi, kteří pracovníci uváděli patřila nespokojenost s přístupem kolegů na pracovišti, kterou uvedly 2 respondentky, R9 například odpověděla, že ji demotivuje: *„Neschopnost a nekolegiálnost ze strany některých spolupracovníků a lidé jež nejsou na svém místě a nechtějí pro svůj klid řešit jakékoli problémy, byť jsou tyto osoby v pozici nadřízených a měli by tyto věci řešit, neb mají zásadní vliv na fungování celého systému práce na úřadech a přístupu úředníků k práci i k veřejnosti.“*, dále 1 respondentka uvedla, že nemá žádnou vizi ohodnocení složitého spisu a další pracovnice zmínila, že ji demotivuje výše jejího osobního ohodnocení, které má již 10 stále stejné. Za extrémně negativní zkušenost však spatřuji případ R8, která uvedla: *„…Vzpomínám si také na jeden případ v terénu, kdy jsme s kolegyní absolvovaly prohlídku s městskou policií, protože nám jeden pán vyhrožoval rozbitím hlavy.“*

Výzkumná otázka č. 5: Je dle pracovníků systém zaměstnaneckých výhod v rámci jejich pracoviště dostatečný?

Poskytované zaměstnanecké výhody se mohou lišit dle jednotlivých pracovišť a OÚORP, R5 například odpověděl: *„Pozitivní výhodu vidím v tzv. sick days, kdy máte asi 3-4 dny volno, když vám například není dobře a nechcete si brát zbytečně dovolenou. Jinak čerpáme určitou částku na dovolené, která by mohla být samozřejmě vyšší, ale na některých úřadech je mají ještě nižší…a zase lepší než nic že? V rámci úřadu máme také kvalitní zázemí i co se týče hardwaru a softwaru. Máme k dispozici služební telefon a s tím spojený i zvýhodněný tarif pro rodinné příslušníky, je hodně využívaný. Co se týče vzdělávání, u nás je možné i nad rámec toho povinného vzdělávání.“* Mezi nejčastější zmíněné zaměstnanecké výhody patří čerpání příspěvku na stravování (stravenky), příspěvek na rekreaci, služební telefon a možnost

výhodného telefonního tarifu i pro rodinné příslušníky. Mezi méně časté benefity, které respondenti uváděli, byl příspěvek na ochranné pomůcky, sick days, příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění a právě poskytováním těchto výhod se jednotlivé úřady liší a respondenti uvádí jejich absenci.

Žádný respondent však nevyjádřil svou nespokojenost s nabízenými zaměstnaneckými výhodami a nepovažují je za vyloženě nedostatečné, pracovníci tyto benefity oceňují. 4 respondenti však zmínili, že v případě, že by to bylo možné, uvítali by například také příspěvek na sport (karta Multisport), příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, sick days nebo semináře a školení týkající se komunikace s klienty. Odpovědi související s případným rozšířením výhod byly zaznamenány u obou skupin respondentů.

Výzkumná otázka č. 6: Jak pracovníci hodnotí přístup k odměňování v rámci svého pracoviště?

Respondenti dále odpovídali na otázku, jak jejich nadřízený přistupuje v rámci systému odměňování k ohodnocení. Všichni z vedoucích pracovníků uvedli, že je přístup nadřízeného objektivní, 4 z těchto respondentů uvedli, že je nadřízený také spravedlivý, R4 například odpověděla: *„Přistupuje systematicky, dle potřeby individuálně. Je spravedlivý a objektivní, domnívám se, že je omezen finančními prostředky, které má rozpočtem uvolněny.“* Pouze 1 z vedoucích pracovníků uvedl, že nemůže posoudit, zda je jeho nadřízený spravedlivý. Naopak z pohledu podřízených pracovníků byly jejich odpovědi poněkud rozdílné. Převažovaly spíše negativní odpovědi. 3 respondentky uvedly, že jejich nadřízený není spravedlivý a ani objektivní, chybí individuální přístup a přistupuje k hodnocení zcela formálním způsobem, R12 například odpověděla: *„Vedoucí hodnotí lidi podle sympatií, ne schopností, což by asi nemělo tak být.“*, pouze 1 respondentka zmínila, že vůči své osobě je s přístupem vedoucí spokojená a je vše v pořádku, zbývající 3 respondentky uvedly, že nemohou posoudit, zda je nadřízený objektivní nebo například spravedlivý.

Jako poslední byla pracovníkům položena otázka, jak celkově vnímají systém odměňování v rámci vnitřního předpisu na jejich pracovišti a zda je dostatečně motivující. Pouze podle 2 vedoucích pracovníků je systém v pořádku a motivující, R2 uvedla: *„Vzhledem k tomu, že je u nás poměrně dobře využíván systém osobního hodnocení a dvakrát ročně hodnocení plnění mimořádných a zvlášť významných úkolů, ze kterých vyplývá odměňování, je podle mě systém motivující.“,* R4 dále uvedla: *„Žádný vnitřní předpis nemáme. Odměňování je dáno tabulkovým zařazením. Ostatní osobní ohodnocení a prémie závisí na finančních*

prostředcích, které odsouhlasí zastupitelstvo v rozpočtu na daný rok pro celý úřad.“ Podle zbývajících 2 respondentů je systém průměrný, nepříliš motivující. Naopak u druhé skupiny dotázaných jednoznačně převažuje odpověď, že systém v rámci vnitřního předpisů není vůbec motivující, uvedlo tak 6 pracovníků, pouze 1 respondentka odpověděla: „…*Podle mě motivující systém je, na úřadě není příliš velká obměna pracovníků, většina tu dělá velmi dlouho, kdyby nebyl motivující, tak nezůstávají.“*

4.1.4 Závěry výzkumného šetření

Hlavním cílem empirické části práce bylo pomocí kvalitativní výzkumné metody analyzovat spokojenost se systémem odměňování pracovníků na vybraných pracovištích OÚORP na okrese Olomouc. Tento cíl byl naplněn, za pomoci rozhovoru byla zjištěna spokojenost jednotlivých respondentů se systémem odměňování na jejich pracovišti z hlediska všech stanovených kategorií. Byly získány potřebné informace vedoucí k naplnění také dílčích cílů.

Prvním dílčím cílem empirické části bylo zhodnotit spokojenost pracovníků OÚORP na okrese Olomouc, v rámci odboru výstavby a územního plánování, matriky a pracovníků vykonávající funkci tajemníka úřadu se systémem odměňování na jejich pracovišti. Tento cíl práce byl také naplněn, mezi respondenty byli zástupci všech tří vybraných pracovišť. Z celkového pohledu na spokojenost dotázaných, pouze 3 zaměstnankyně z celkového počtu respondentů neuvedly téměř žádné negativní odpovědi v rámci všech stanovených kategorií, jejich záporné odpovědi se týkaly pouze zdrojů demotivace z hlediska jejich náplně práce, a to především z důvodu nejednoznačného a neustáleného legislativního systému v ČR nebo nespokojených klientů. U zbývajících respondentů byly zaznamenány negativní odpovědi již u více kategorií. Nespokojenost pracovníků vyplývá především již z nastaveného platového systému v ČR, považují ho z větší části za nespravedlivý. Důvodem je také nízké navyšování platů ve veřejné správě. Systém neustále upřednostňuje pracovníky s dlouhodobou praxí, počáteční platy nově příchozích zaměstnanců s nižší délkou praxe nejsou vnímány jako motivující, problémem tedy je i získání dostatečně kvalifikovaných pracovníků. Nespravedlivost spatřují také v tom, že není zohledněna složitost agendy a výkon pracovníků.

Polovina respondentů není plně spokojena se svým platovým ohodnocením. Je zde nutné podotknout, že právě tito pracovníci považují systém odměňování v rámci svého pracoviště za nedostatečně motivující a zaznamenána byla u nich také skutečnost, že nejsou zcela spokojeni ani s přístupem nadřízeného pracovníka k systému odměňování. S ohledem

také na délku celkové praxe v oboru u jednotlivých respondentů může u některých vycházet tato nespokojenost i z předpokladu, že někteří pracovníci již dosáhli platového maxima, tudíž v rámci platového systému zůstává jejich plat již stálý. Avšak i u těchto pracovníků je možná motivace také dalšími dostupnými hmotnými formami odměňování jako je osobní příplatek nebo odměny za splnění mimořádných nebo zvlášť významných pracovních úkolů, které jsou však závislé právě na rozhodnutí nadřízených pracovníků (vedoucího odboru a především na tajemníkovi úřadu, popřípadě starostovi obce, který rozhoduje o odměnách vedoucích odborů i tajemníků) a vymezení finančních prostředků úřadu pro tato ohodnocení. Byla zaznamenána také velká míra absence nehmotného odměňování v rámci pracovišť. Příčina může vycházet z faktu, že i v rámci rozhovoru někteří vedoucí pracovníci uvedli, že nepovažují osobně tuto formu odměňování pro podání lepšího výkonu za důležitou a motivující, z toho důvodu je možné, že touto formou neodměňují ani své podřízené.

V rámci systému odměňování jsou však všichni pracovníci spokojeni s poskytovanými zaměstnaneckými výhodami a byli také schopni určit pozitiva své práce. Kromě 1 respondentky byla u všech respondentů také zaznamenána odpověď, že jejich pracovní zařazení na úřadě dle dosažené úrovně vzdělání odpovídá.

Druhým dílčím cílem bylo porovnat spokojenost respondentů z pracovní pozice nadřízených a podřízených pracovníků, který se také podařilo naplnit. V rámci výzkumu byli respondenti rozděleni do dvou skupin, první skupina zahrnovala tajemníky a vedoucí odborů výstavby a územního plánování. Druhou skupinu tvořili referenti a administrativní pracovníci stavebních odborů a matrikáři, jejich odpovědi byly zaznamenány pro lepší přehlednost do oddělených tabulek, kde byly obsaženy údaje o jednotlivých respondentech a jejich odpovědi v rámci stanovených kategorií. Při porovnávání spokojenosti z pracovní pozice nadřízených i podřízených pracovníků nelze jednoznačně určit, která z těchto skupin by byla spokojena se systémem méně, avšak ve skupině vedoucích pracovníků byly 2 respondentky, které jsou se systémem odměňování v rámci svého pracoviště spokojeny, ve skupině pracovníků z pracovní pozice podřízených pracovníků tuto spokojenost projevila 1 respondentka. V obou skupinách se tedy vyskytovali respondenti, kteří uváděli pozitivní i negativní odpovědi s ohledem na systém odměňování v rámci svého pracoviště.

Třetím dílčím cílem, který byl stanoven pro empirickou část bylo navrhnutí případných zlepšení systému odměňování. Jak zmínili i někteří z respondentů, bohužel přístup společnosti v naší republice, není příliš v pořádku. Samotní úředníci jsou svazování neustále přibývající administrativou, ale také nejednoznačnou legislativou, která jim značně ztěžuje jejich práci a díky tomu se často stávají terčem kritiky ze strany klientů. Bylo by především potřeba zajištění

větší podpory ze strany nadřízených orgánů. Z hlediska systému odměňování dle zjištěných výsledků bych navrhovala vytvoření interních předpisů na všech OÚORP na okrese Olomouc, které by mj. zahrnovaly také nehmotné odměňování pracovníků. Vedoucí pracovníci by měli poskytovat dostatečnou zpětnou vazbu k výkonům každého svého podřízeného pracovníka. Vyzdvihovat pozitiva jeho práce, ale upozorňovat i na případná negativa a podat návrh k jejich eliminování kdykoliv dle potřeby, ne pouze v rámci pravidelného hodnocení na pracovišti. Měli by uplatňovat individuální i skupinový přístup a postupovat spravedlivě při udělování odměn a osobních příplatků, případně hledat jiné formy motivace, při kompenzaci nedostatku finančních prostředků pro hmotné odměňování.

Závěr

Hlavním cílem diplomové práce bylo seznámení se systémem odměňování pracovníků OÚORP a prostřednictvím výzkumného šetření analyzovat formy odměňování pracovníků na vybraných OÚORP na okrese Olomouc. Byly stanoveny také dílčí cíle pro teoretickou část práce, kde bylo úkolem objasnit systém veřejné správy, definovat kompetence OÚORP, popsat postavení práce úředníka ve veřejné správě, zkoumat náplň práce úředníků na stavebních odborech a úseku matriky a porovnat navýšení platů úředníků OÚORP v roce 2016. V empirické části bylo hlavním úkolem pomocí kvalitativní výzkumné metody analyzovat spokojenost pracovníků OÚORP se systémem odměňování na vybraných pracovištích. Hlavní cíl a všechny cíle pro teoretickou i empirickou část byly splněny.

V teoretické části byla definována základní terminologie, vztahující se k práci, byly objasněny kompetence OÚORP a systém odměňování. Empirická část zahrnovala výzkumné šetření, které probíhalo na vybraných pracovištích OÚORP na okrese Olomouc.

Jak již bylo zmíněno i přesto, že jsem se při realizaci výzkumného šetření setkala s mnohočetným odmítnutím ze strany úředníků poskytnout rozhovor z různých důvodů, které uvedli, jsem měla však možnost poznat také vstřícné a milé pracovníky, kteří byli ochotni se se mnou podělit o své názory na systém odměňování. Setkání s nimi byla velice příjemná, někteří byli v rámci svých odpovědí otevřenější, někteří méně, avšak i tak byly zajištěny plnohodnotné odpovědi pro výzkumné šetření. Měla jsem možnost také vypozorovat, že i když někteří z nich nepovažují systém odměňování na jejich pracovišti za dostatečně motivující a vidí v něm určité nedostatky, mají svou práci rádi a baví je.

Bohužel se úředníci setkávají s negativním přístupem k jejich vykonávané práci, dnešní společnost je vůči úředníkům dost negativně postavena a je tomu tak často i díky prezentaci v médiích. Setkávají se tak se značným nepochopením ze strany klientů, na vině je tomu také příliš svazující a nejednoznačný legislativní systém.

Při vykonávání své odborné praxe jsem byla nejednou svědkem značně negativního přístupu ze strany klientů při jednání s úředníkem. Každá práce s lidmi není v dnešní době jednoduchá a vyžaduje individuální přístup. Práce úředníka není nikterak fyzicky namáhavou činností, avšak je značně náročná z hlediska psychiky. Proto si myslím, že je nutné, aby byli úředníci řádně hodnoceni a motivováni i ze strany svých nadřízených pracovníků.

Tato diplomová práce může poskytnout zpětnou vazbu OÚORP na okrese Olomouc, tedy konkrétně vedení měst, avšak i jednotlivým pracovištím. Může být přínosná i studentům, široké veřejnosti nebo samotným tvůrcům legislativního systému.

Seznam použitých zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
č.	číslo
ČR	Česká republika
Kč	Korun českých
kol.	kolektiv
mj.	mimo jiné
např.	například
ORP	obec s rozšířenou působností
OÚORP	obecní úřad obce s rozšířenou působností
R	respondent
Sb.	sbírka
SŠ	středoškolské
ÚSC	územní samosprávné celky
VŠ	vysokoškolské

Seznam obrázků

Obrázek č. 1: Členění veřejné správy……15

Obrázek č. 2: Organizační uspořádání veřejné správy v České republice……..17

Obrázek č. 3: Mapa okresu Olomouc…….29

Obrázek č. 4: Správní obvod ORP Litovel…….30

Obrázek č. 5: Správní obvod ORP Šternberk…….31

Obrázek č. 6: Správní obvod ORP Uničov…….32

Obrázek č. 7: Správní obvod ORP Olomouc…….....33

Obrázek č. 8: Cyklus systému vzdělávání zaměstnanců……37

Obrázek č. 9: Schéma prvků systému odměňování a jejich vzájemné vztahy……41

Obrázek č. 10: Jednotlivé fáze hodnocení pracovníka……...42

Obrázek č. 11: Jednotlivé složky celkové odměny……..……..43

Obrázek č. 12: Proces motivace založený na uspokojení potřeb……49

Obrázek č. 13: Maslowova pyramida lidských potřeb……..…50

Seznam tabulek

Tabulka č. 1: Kvalifikační předpoklady dle jednotlivých platových tříd……51

Tabulka č. 2: Odpočet let při nesplnění kvalifikačních předpokladů…….52

Tabulka č. 3: Stupnice platových tarifů podle platových tříd (1-8) a platových stupňů pro zaměstnance (v Kč měsíčně)……..53

Tabulka č. 4: Stupnice platových tarifů podle platových tříd (9-16) a platových stupňů pro zaměstnance (v Kč měsíčně)……..54

Tabulka č. 5: Přehled navýšení platových tarifů dle jednotlivých platových tříd (1-8)……55

Tabulka č. 6: Přehled navýšení platových tarifů dle jednotlivých platových tříd (9-16)……56

Tabulka č. 7: Údaje o respondentech č. 1 - 5 (R1 – R5)…….64

Tabulka č. 8: Údaje o respondentech č. 6 - 12 (R6 – R12)……64

Tabulka č. 9: Odpovědi respondentů (R1-R5) dle jednotlivých kategorií……...…64- 65

Tabulka č. 10: Odpovědi respondentů (R6-R12) dle jednotlivých kategorií……..66

Seznam použité literatury a zdrojů

Literatura

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy:* 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 s. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

ČOPÍKOVÁ, A. , J. BLÁHA a P. HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Ostrava: Vysoká škola báňská - Technická univerzita Ostrava, Ekonomická fakulta, 2015. 240 s. Series of economics textbooks; vol. 21. ISBN 978-80-248-3829-8.

DĚDINA, Jiří a Václav CEJTHAMR. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4.

DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1 české vyd. Praha: Linde, 2005. 127 s. ISBN 80-902105-8-9.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Slovník pojmů k řízení lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004. Beckovy odborné slovníky. ISBN 80-7179-468-6.

DYTRT, Zdeněk a kol. *Odpovědný management v podnikání a veřejné správě: cesta do inovační společnosti*. [Hradec Králové]: Etika podnikání a veřejné správy, Žilina: Georg, 2012. 205 s. ISBN 978-80-89401-75-8.

FIALOVÁ, Helena a Jan FIALA. *Ekonomický slovník: s odborným výkladem česky a anglicky*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: A plus, 2014. 318 s. ISBN 978-80-87681-02-2.

GAVORA, Peter. *Úvod do pedagogického výzkumu*. 2., rozš. české vyd. Brno: Paido, 2010. 261 s. ISBN 978-80-7315-185-0.

GROSPIČ, J., L.VOSTRÁ a J. ČERMÁKOVÁ, ed. *Reforma veřejné správy v teorii a praxi: problémy reformy veřejné správy v České republice, Maďarské republice, Polské republice a Slovenské republice: sborník z mezinárodní konference: Třešť, 22.-24. října 2003*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2004. 408 s. ISBN 80-864-7371-6.

HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. 1 vyd. Praha: Grada, 2012. 256 s. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3779-9.

HENDRYCH, Dušan a kol. *Správní právo: obecná část*. 9. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2016. xxix, 570 s. Academia iuris. ISBN 978-80-7400-624-1.

HORVÁTHOVÁ, P. , J. BLÁHA a A. ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy.* 1. vyd. Praha: Management Press, 2016, 428 s. ISBN 978-80-7261-430-1.

HORZINKOVÁ, Eva a Zdeněk FIALA. *Správní právo hmotné: obecná část*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Leges, 2015. 224 s. Student. ISBN 978-80-7502-092-5.

CHRÁSKA, Miroslav. *Metody pedagogického výzkumu: základy kvantitativního výzkumu*. 1 vyd. Praha: Grada, 2007. 265 s. Pedagogika. ISBN 978-80-247-1369-4.

JEDINÁK, Petr. *Profese manažera v organizacích veřejné správy: charakteristika manažera, zastávané role a vybrané personální činnosti*. 1. vyd. Zlín: Verbum, 2012. 108 s. ISBN 978-80-87500-26-2.

KADEŘÁBKOVÁ Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. 1 vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2012. 297 s. ISBN 978-80-7357-910-4.

KALNICKÝ, J., M. MALČÍK a M. UHLAŘ. *Obecný management*. 1 vyd. Ostrava: Repronis, 2012. 121 s. ISBN 978-80-7329-305-5.

KERLINOVÁ, Alena a Eva TOMÁŠKOVÁ. *Management veřejné správy*. 1. vyd. Brno: Masarykova univerzita, 2014. 130 s. Učebnice Právnické fakulty MU; sv. č. 511.ISBN 978-80-210-6918-3.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1 vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. Psyché. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOLEKTIV AUTORŮ. *Evropská veřejná správa*. 1. vyd. Praha: Univerzita Jana Amose Komenského, 2015. 544 s. ISBN 978-80-7452-110-2.

KOPECKÝ, Martin a kol. *Zákon o obcích: komentář*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. xxii, 356 n. Komentáře Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7552-376-1.

KOUBEK, Ladislav. *Praktická psychologie pro manažery a personalisty*. 1 vyd. V Brně: Motiv Press, 2014. 216 s. ISBN 978-80-87981-12-2.

KOUDELKA, Zdeněk. *Samospráva*. 1. vyd. Praha: Linde, 2007. 399 s. ISBN 978-80-7201-665-5.

KUBEŠ, Marián a kol. *Manažerské kompetence: způsobilosti výjimečných manažerů*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 183 s. Manažer.ISBN 80-247-0698-9.

KUPKA, Jaroslav. *Morava v územně správním členění České republiky*. 1. vyd. Ostrava: Key Publishing s.r.o., 2016. 37 s. Monografie. ISBN 978-80-7418-249-5.

MĚRTLOVÁ, Libuše a kol. *Komplexní hodnocení kvality řízení ve vybraných organizacích veřejné správy ČR a SR*. 1.vyd. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2015. 160 s. ISBN 978-80-7204-931-8.

PALÁN, Zdeněk. *Lidské zdroje: výkladový slovník: výchova, vzdělání, péče, řízení*. 1.vyd. Praha: Academia, 2002. 280 s. ISBN 80-200-0950-7.

PASTUSZKOVÁ, Eliška a kol. *Finanční vztahy a výkonnost veřejné správy*. 1. vyd. Žilina: Georg, 2011. 148 s. ISBN 978-80-89401-65-9.

PAVLÍK, Marek a kol. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 2014. 160 s. Manažer. ISBN 978-80-247-5256-3.

PONDĚLÍČKOVÁ, Klára a Vít ŠŤASTNÝ. *Zákon o úřednících územních samosprávných celků: komentář*. 1. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2016. xiii, 237 s. Komentáře Wolters Kluwer.ISBN 978-80-7552-301-3.

PRŮCHA Jan a Jaroslav VETEŠKA. *Andragogický slovník*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2014. 320 s. ISBN 978-80-247-4748-4.

PRŮCHA, Petr. *Správní právo: obecná část*. 8., dopl. a aktualiz. vyd., Brno: Doplněk, 2012. 427 s. ISBN 978-80-7239-281-0.

SLÁDEČEK, Vladimír. *Obecné správní právo*. 3., aktualiz. a upr. vyd. Praha: Wolters Kluwer Česká republika, 2013. 497 s. ISBN 978-80-7478-002-8.

ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2016. 205 s.. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.

ŠUBRT, Bořivoj. *Obsluha mzdy a platu*. 2. aktualiz. vyd. Olomouc: ANAG, [2016], © 2016. 583 s. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-008-9.

ŠVAŘÍČEK, Roman, Klára ŠEĎOVÁ a kol. *Kvalitativní výzkum v pedagogických vědách*. 1.vyd. Praha: Portál, 2007. 377 s. ISBN 978-80-7367-313-0.

URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1.vyd. Praha: Grada, 2017. 157 s. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.

Elektronické publikace

TŘÍSKA, Tomáš. *METODICKÉ DOPORUČENÍ K ČINNOSTI ÚZEMNÍCH SAMOSPRÁVNÝCH CELKŮ: Rada obce, starosta obce, tajemník obecního úřadu* [online]. Praha: Tiskárna Ministerstva vnitra, 2016 [cit. 2017-06-06]. ISBN 978-80-87544-36-5. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/odk2/

Periodikum

DOSTÁL Jiří. Několik postřehů ke komisím rady obce. *Veřejná správa: Čtrnáctideník vlády České republiky.* Ministerstvo vnitra České republiky, 2016, 27 (4), s. 20. ISSN 1213-6581.

Elektronické zdroje

BUSINESS CENTER. *Decentralizace.* [online]. 2017 [cit. 2017-04-08]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pojmy/p1113-decentralizace.aspx

BUSINESS CENTER. *Zaměstnanec.* [online]. 2016 [cit. 2016-10-30]. Dostupné z: http://business.center.cz/business/pojmy/p154-zamestnanec.aspx

ČSÚ. *Charakteristika okresu Olomouc.* [online]. 2017a [cit. 2016-06-09]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11276/17839886/okres_Olomouc.pdf/24d8fda0-00c0-439c-b539-6aa6adceab4b?version=1.1

ČSÚ. *SO ORP Litovel*. [online]. 2017a [cit. 2016-09-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11276/17841276/ORP7105.png/53cf1901-7665-402f-8320-9d11f84d4b8d?version=1.1&t=1465887422789

ČSÚ. *SO ORP Olomouc.* [online]. 2017d [cit. 2016-09-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11276/17839282/ORP7107.png/536838cb-ce8e-4c19-9486-a9467382fd67?version=1.1&t=1465887442909

ČSÚ. *SO ORP Šternberk*. [online]. 2017b [cit. 2016-09-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11276/17839310/ORP7110.png/14144b4f-19ea-47fb-9128-610d653f7902?version=1.1&t=1465887482390

ČSÚ. *SO ORP Uničov*. [online]. 2017c [cit. 2016-09-16]. Dostupné z: https://www.czso.cz/documents/11276/17839324/ORP7112.png/3976e409-875e-49ed-a6e5-de79820b5e19?version=1.1&t=1465887508357

GOOGLE. *Mapa okresu Olomouc.* [online]. 2017 [cit. 201-06-05]. Dostupné z: https://www.google.cz/search?q=omouck%C3%BD+okres+mapa&source=lnms&tbm=isch&sa=X&ved=0ahUKEwipmMuRhqnUAhVGCiwKHU1CB00Q_AUI-BigB&biw=1242&bih=567#tbm=isch&q=mapa+okresu+Olomouc

MĚSTO LITOVEL. *Odbor výstavby.* [online]. 2017b [cit. 2017-06-08]. Dostupné z: https://www.litovel.eu/cs/urad/mestsky-urad-litovel/odbory-uradu/odbor-vystavby/

MĚSTO LITOVEL. *Organizační struktura.* [online]. 2017a [cit. 2017-06-08]. Dostupné z: https://www.litovel.eu/cs/urad/mestsky-urad-litovel/organizacni-struktura.html

MĚSTO ŠTERNBERK. *Adresy a kontakty*. [online]. 2017 [cit. 2017-06-06]. Dostupné z: http://www.sternberk.eu/mestsky-urad/kontakty.html?lang=cs

MĚSTO ŠTERNBERK. *Základní informace o Šternberku* [online]. 2017 [cit. 2017-06-19]. Dostupné z: http://sternberk.eu/zakladni-informace-o-sternberku.html

MĚSTO UNIČOV. *Grafické schéma organizační struktury Městského úřadu v Uničově.* [online]. 2017 [cit. 2017-06-06]. Dostupné z: http://www.unicov.cz/assets/File.ashx?id_org=17450&id_dokumenty=15983

MPSV. *Osobní rozsah koordinace*. [online] 2011 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/cs/11493

MPSV. *Příručka pro personální a platovou agendu*. [online]. 2017 [cit. 2017-05-30]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=IPB078

MVČR. [online]. 2016 [cit. 2016-10-29]. Dostupné z: www.mvcr.cz/soubor/01-kapitola-pdf.aspx

MVČR. *Katalog činností obcí a krajů.* [online]. 2017 [cit. 2017-06-07]. Dostupné z: http://www.mvcr.cz/clanek/katalog-cinnosti-obci.aspx

PARDUBICKÝ KRAJ. *Změny platových tarifů 2016 – 2017 dle nařízení vlády č. 316/2016 Sb*. [online]. 2017 [cit. 2017-06-06]. Školský portál Pardubického kraje. Dostupné z: https://www.klickevzdelani.cz/Management%C5%A1kol/%C5%98editelna/Legislativa-pro-%C5%A1koly/ID/27954/Zmeny-v-platovych-tarifech-2016--2017-dle-narizeni-vlady-c-3162016-Sb

REGIONÁLNÍ INFORMAČNÍ SERVIS. *Správní obvody obcí s rozšířenou působností*. [online]. 2017 [cit. 2017-06-19]. Dostupné z: http://www.risy.cz/cs/krajske-ris/olomoucky-kraj/obce-s-rozsir-pusobnosti/

ROZVOJ OBCÍ. *Samospráva.* [online]. 2014 [cit. 2016-10-26]. Dostupné z: http://www.rozvojobci.cz/news/samosprava/

STÁTUTÁRNÍ MĚSTO OLOMOUC. *Odbory magistrátu města Olomouce.* [online]. 2017 [cit. 2017-06-06]. Dostupné z: https://www.olomouc.eu/magistrat/odbory-magistratu

Legislativa

ČESKO. Zákon č. 128/2000 Sb. ze dne 12. dubna 2000, o obcích (obecní zřízení). In*: Sbírka zákonů České republiky*. 2000. Úplné znění © 2017 [cit. 2017-05-06] Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/print/cs/2000-128/zneni-20160701.htm. ISSN 1211-1244

ČESKO. Zákon č. 262/2006 Sb., ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2006, částka 84. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262#cast11. ISSN 1211-1244

ČESKO. Zákon č. 312/2002 Sb., ze dne 13. června 2002, o úřednících územních samosprávných celků. *In: Sbírka zákonů České republiky*, 2002, částka 114/2002. Dostupné také z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002o

ČESKO. Zákon č. 314/2002 Sb., ze dne 12. července 2002, o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností. In: *Sbírka zákonů České republiky.* 2002, částka 114/2002. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-314

ČESKO. Zákon č. 183/2006 Sb., ze dne 14. března 2006, o územním plánování a stavebním řadu (stavební zákon). *In: Sbírka zákonů České republiky*. 2006. částka 63/2006. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-183#cast2

ČESKO. Zákon č. 301/2000 Sb., ze dne 2. srpna 2000, o matrikách, jménu a příjmení a o změně některých souvisejících zákonů. *In: Sbírka zákonů České republiky*. 2000. částka 85/2000. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-301

ČESKO. Nařízení vlády č. 567/2006 Sb. ze dne 6. prosince 2006, o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. In*: Sbírka zákonů České republiky.* 2006, částka 184. Dostupné také z: https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-567

ČESKO. Nařízení vlády č. 564/2006 Sb. ze dne 6. prosince 2006, o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: *Sbírka zákonů České republiky.* 2006, částka: 184. Dostupné také z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/28129/NV_564_2006__UZ_-_1_1_17_.pdf

ČESKO. Nařízení vlády č. 316/2016 Sb. ze dne 12. září 2016, kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 2016, částka: 124. Dostupné také z: https://esipa.cz/sbirka/sbsrv.dll/sb?DR=SB&CP=2016s316

Seznam příloh

Příloha č. 1: Obce s rozšířenou působností
Příloha č. 2: Schéma organizační struktury Městského úřadu v Litovli
Příloha č. 3: Schéma organizační struktury Městského úřadu ve Šternberku
Příloha č. 4: Schéma organizační struktury Městského úřadu v Uničově
Příloha č. 5: Odbory a oddělení Magistrátu města Olomouce
Příloha č. 6: Přepis rozhovoru s respondentem č. 1 (R1)
Příloha č. 7: Přepis rozhovoru s respondentem č. 2 (R2)
Příloha č. 8: Přepis rozhovoru s respondentem č. 3 (R3)
Příloha č. 9: Přepis rozhovoru s respondentem č. 4 (R4)
Příloha č. 10: Přepis rozhovoru s respondentem č. 5 (R5)
Příloha č. 11: Přepis rozhovoru s respondentem č. 6 (R6)
Příloha č. 12: Přepis rozhovoru s respondentem č. 7 (R7)
Příloha č. 13: Přepis rozhovoru s respondentem č. 8 (R8)
Příloha č. 14: Přepis rozhovoru s respondentem č. 9 (R9)
Příloha č. 15: Přepis rozhovoru s respondentem č. 10 (R10)
Příloha č. 16: Přepis rozhovoru s respondentem č. 11 (R11)
Příloha č. 17: Přepis rozhovoru s respondentem č. 12 (R12)

Příloha č. 1

Obce s rozšířenou působností

Jihočeský kraj

Blatná, České Budějovice, Český Krumlov, Dačice, Jindřichův Hradec, Kaplice, Milevsko, Písek, Prachatice, Soběslav, Strakonice, Tábor, Trhové Sviny, Třeboň, Týn nad Vltavou, Vimperk, Vodňany.

Jihomoravský kraj

Blansko, Boskovice, Brno, Břeclav, Bučovice, Hodonín, Hustopeče, Ivančice, Kuřim, Kyjov, Mikulov, Moravský Krumlov, Pohořelice, Rosice, Slavkov u Brna, Šlapanice, Tišnov, Veselí nad Moravou, Vyškov, Znojmo, Židlochovice.

Karlovarský kraj

Aš, Cheb, Karlovy Vary, Kraslice, Mariánské Lázně, Ostrov, Sokolov.

Královéhradecký kraj

Broumov, Dobruška, Dvůr Králové nad Labem, Hořice, Hradec Králové, Jaroměř, Jičín, Kostelec nad Orlicí, Náchod, Nová Paka, Nové Město nad Metují, Nový Bydžov, Rychnov nad Kněžnou, Trutnov, Vrchlabí.

Liberecký kraj

Česká Lípa, Frýdlant, Jablonec nad Nisou, Jilemnice, Liberec, Nový Bor, Semily, Tanvald, Turnov, Železný Brod.

Moravskoslezský kraj

Bílovec, Bohumín, Bruntál, Český Těšín, Frenštát pod Radhoštěm, Frýdek-Místek, Frýdlant nad Ostravicí, Havířov, Hlučín, Jablunkov, Karviná, Kopřivnice, Kravaře, Krnov, Nový Jičín, Odry, Opava, Orlová, Ostrava, Rýmařov, Třinec, Vítkov.

Olomoucký kraj

Hranice, Jeseník, Konice, Lipník nad Bečvou, Litovel, Mohelnice, Olomouc, Prostějov, Přerov, Šternberk, Šumperk, Uničov, Zábřeh.

Pardubický kraj

Česká Třebová, Hlinsko, Holice, Chrudim, Králíky, Lanškroun, Litomyšl, Moravská Třebová, Pardubice, Polička, Přelouč, Svitavy, Ústí nad Orlicí, Vysoké Mýto, Žamberk.

Plzeňský kraj

Blovice, Domažlice, Horažďovice, Horšovský Týn, Klatovy, Kralovice, Nepomuk, Nýřany, Plzeň, Přeštice, Rokycany, Stod, Stříbro, Sušice, Tachov.

Středočeský kraj

Benešov, Beroun, Brandýs nad Labem-Stará Boleslav, Čáslav, Černošice, Český Brod, Dobříš, Hořovice, Kladno, Kolín, Kralupy nad Vltavou, Kutná Hora, Lysá nad Labem, Mělník, Mladá Boleslav, Mnichovo Hradiště, Neratovice, Nymburk, Poděbrady, Příbram, Rakovník, Říčany, Sedlčany, Slaný, Vlašim, Votice.

Ústecký kraj

Bílina, Děčín, Chomutov, Kadaň, Litoměřice, Litvínov, Louny, Lovosice, Most, Podbořany, Roudnice nad Labem, Rumburk, Teplice, Ústí nad Labem, Varnsdorf, Žatec.

Vysočina

Bystřice nad Pernštejnem, Havlíčkův Brod, Humpolec, Chotěboř, Jihlava, Moravské Budějovice, Náměšť nad Oslavou, Nové Město na Moravě, Pacov, Pelhřimov, Světlá nad Sázavou, Telč, Třebíč, Velké Meziříčí, Žďár nad Sázavou.

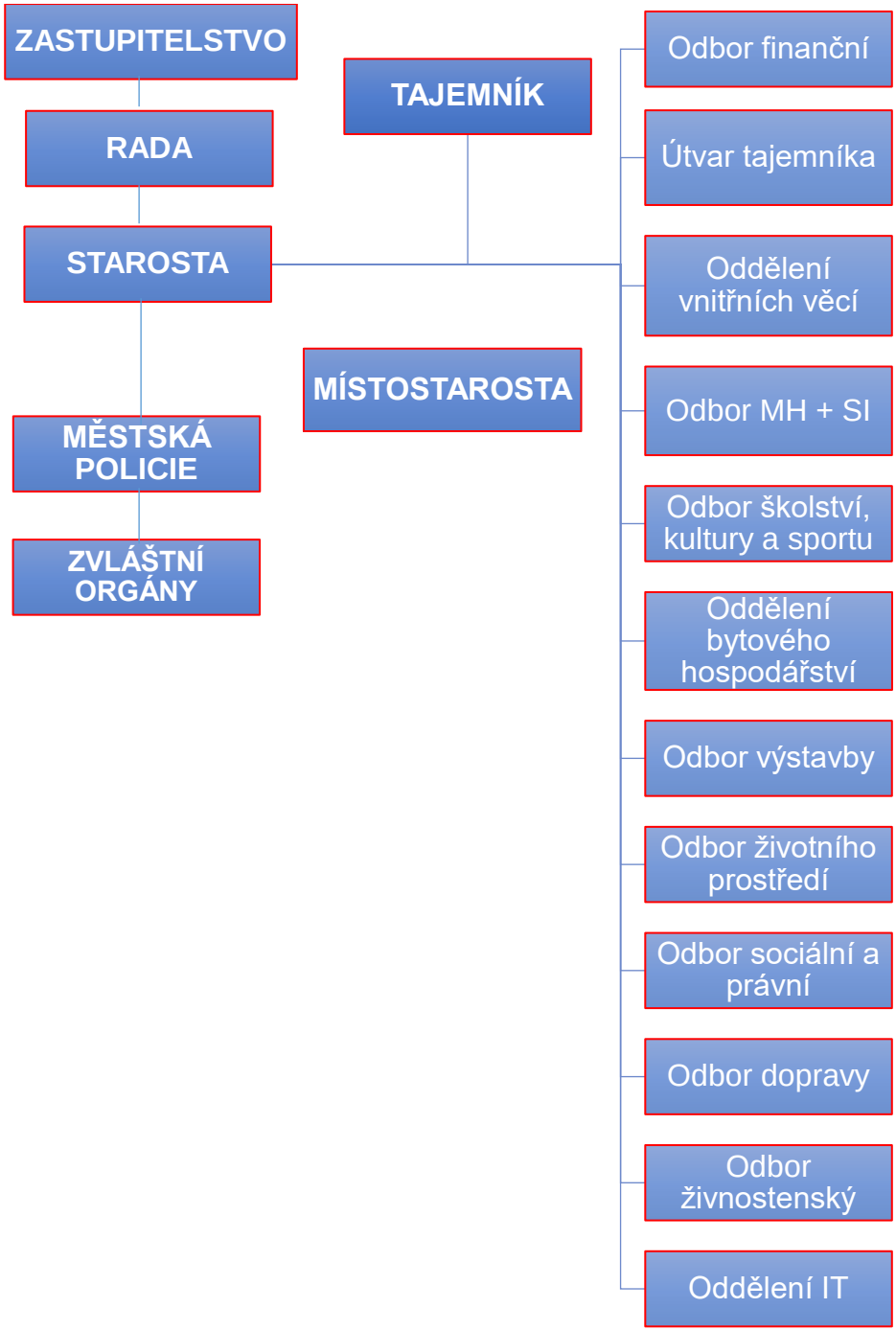
Zlínský kraj

Bystřice pod Hostýnem, Holešov, Kroměříž, Luhačovice, Otrokovice, Rožnov pod Radhoštěm, Uherské Hradiště, Uherský Brod, Valašské Klobouky, Valašské Meziříčí, Vizovice, Vsetín, Zlín.

Zdroj: Zákon č. 314/2002 Sb., příloha č. 2

Příloha č. 2

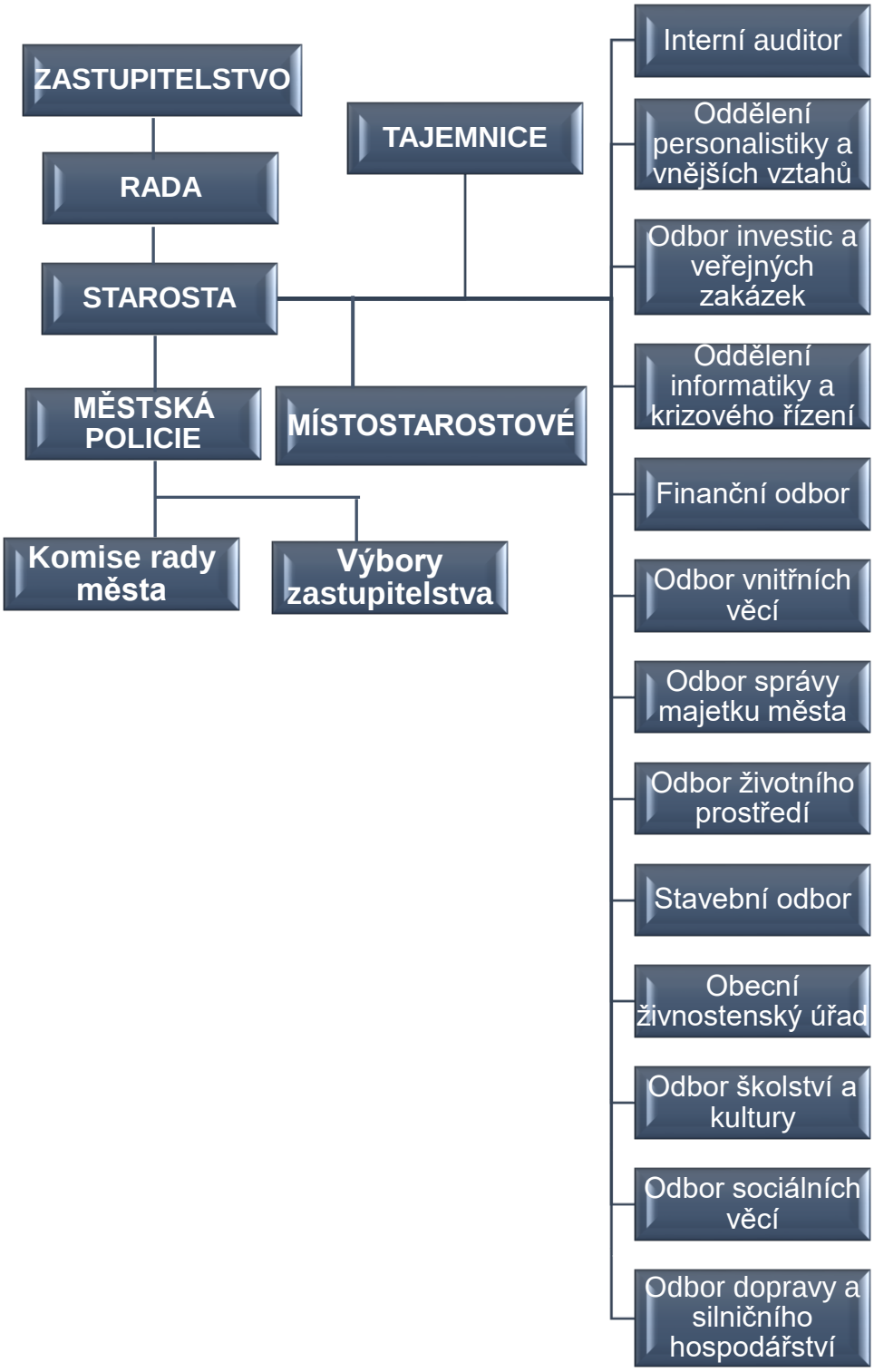
Schéma organizační struktury Městského úřadu v Litovli



Zdroj: Město Litovel © 2017a, vlastní zpracování

Příloha č. 3

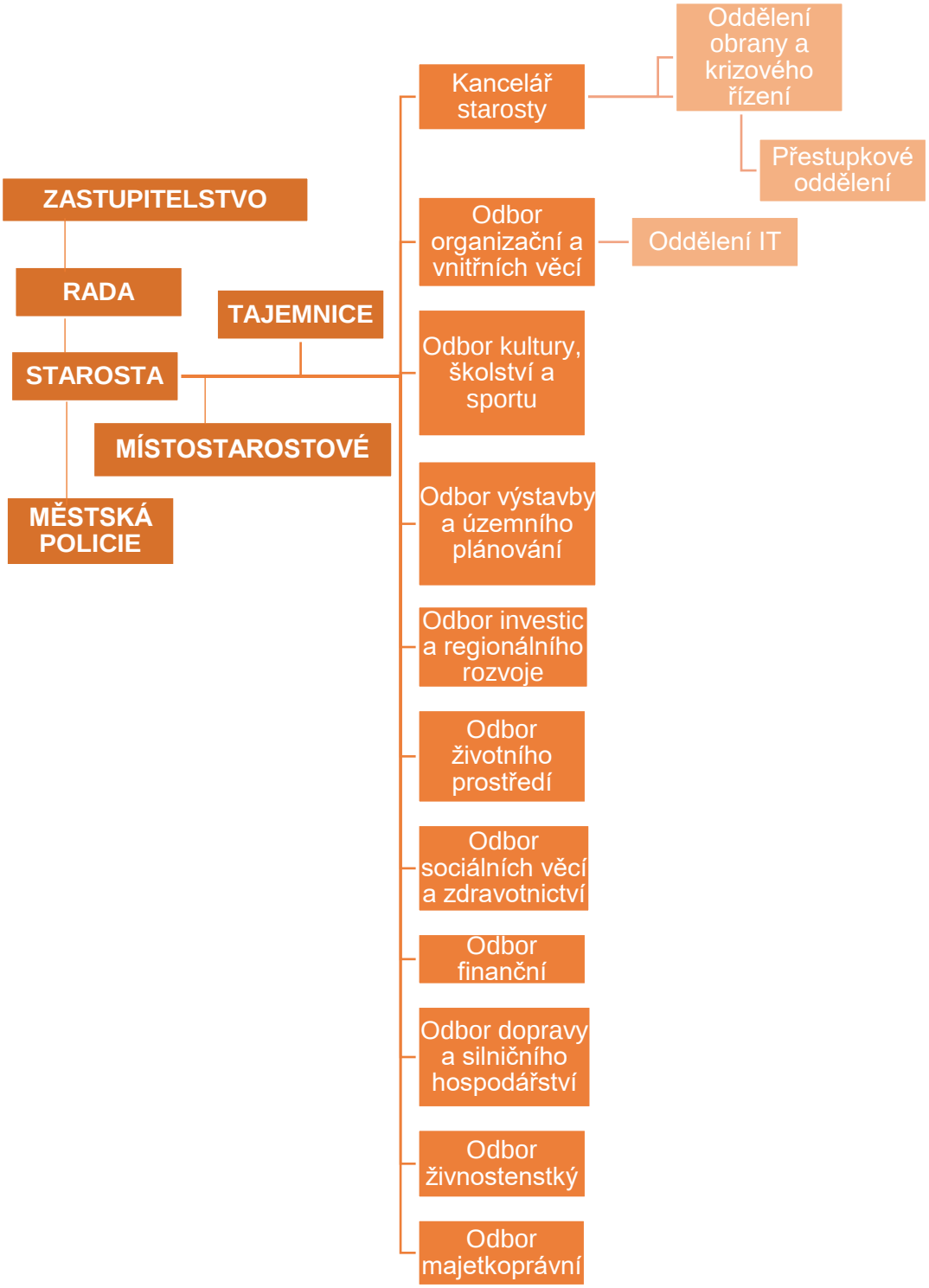
Schéma organizační struktury Městského úřadu ve Šternberku



Zdroj: Město Šternberk © 2017, vlastní zpracování

Příloha č. 4

Schéma organizační struktury Městského úřadu v Uničově



Zdroj: Město Uničov © 2017, vlastní zpracování

Příloha č. 5

Odbory a oddělení Magistrátu města Olomouce

odbor agendy řidičů a motorových vozidel
1. odd. evidence řidičů
2. odd. dopravních nehod a přestupků s návykovými látkami
3. odd. drobných přestupků v dopravě
4. odd. přestupků proti zákonnému pojištění
5. odd. technické způsobilosti a evidence vozidel
6. odd. zkušební komisaři autoškol

odbor správy městských komunikací a MHD
1. odd. dopravních opatření a mobiliáře
2. odd. městské hromadné dopravy
3. odd. majetkové správy komunikací

odbor ekonomický
1. odd. exekucí
2. odd. informační soustavy
3. odd. místních poplatků
4. odd. rozpočtu a finanční strategie

odbor evropských projektů
1. odd. přípravy projektů
2. odd. neinvestičních projektů

odbor informatiky
1. odd. správy aplikačního softwaru
2. odd. uživatelské podpory

odbor interního auditu a kontroly
1. odd. interního auditu
2. odd. kontroly

odbor investic
1. odd. právní odboru investic
2. odd. přípravy
3. odd. přípravy a realizace investičních projektů
4. odd. realizace
5. odd. veřejných zakázek

odbor kancelář primátora
1. odd. mediální komunikace
2. odd. organizační
3. odd. sekretariátů členů RMO
4. odd. zahraniční

odbor kancelář tajemníka
1. odd. informace a ostraha objektů
2. odd. personální a právní
3. odd. spisové služby
4. odd. oddělení správa budov a ekonomické

odbor koncepce a rozvoje
1. odd. hospodářského rozvoje
2. odd. koncepce veřejné infrastruktury a dopravního inženýrství
3. odd. územního plánování a architektury

odbor majetkoprávní
1. odd. evidence majetku
2. odd. infrastrukturního majetku
3. odd. majetkových řízení
4. odd. smluvních vztahů

odbor ochrany
1. odd. havarijního plánování a ochrany obyvatel

odbor památkové péče

odbor právní

odbor sociálních služeb
1. odd. Azylový dům
2. odd. dětských jeslí
3. odd. Domov pro ženy a matky s dětmi
4. odd. sociální pomoci a služeb

odbor sociálních věcí
1. odd. opatrovnické
2. odd. péče o rodinu a děti
3. odd. sociální práce a poradenství
4. odd. sociální prevence

odbor správních činností

1. odd. evidence obyvatel, občanských průkazů a cestovních dokladů
2. odd. matrika
3. odd. přestupkové

odbor stavební

1. odd. pozemních staveb
2. odd. státní správy na úseku pozemních komunikací
3. odd. stavebně právní
4. odd. územně správní

odbor školství

1. odd. rozpočtových záležitostí školství
2. odd. platových záležitostí školství
3. odd. středisko rozvozu stravy

odbor vnějších vztahů a informací

1. odd. cestovního ruchu
2. odd. Informační centrum Olomouc
3. odd. komisí městských částí a detašovaných pracovišť
4. odd. kultury
5. odd. řízení příspěvkových org. a propagace a marketingu
6. odd. sportu

odbor životního prostředí

1. odd. odpadového hospodářství a péče o prostředí
2. odd. ochrany ovzduší
3. odd. péče o krajinu a zemědělství
4. odd. péče o zeleň
5. odd. vodního hospodářství

odbor živnostenský

1. odd. kontroly
2. odd. registrace

oddělení zprostředkující subjekt ITI

Zdroj: Statutární město Olomouc © 2017

Příloha č. 6

Přepis rozhovoru s respondentem č. 1 (R1)

1. Jaký je Váš názor na princip platového systému? Zdá se Vám srozumitelný a spravedlivý?

,,Odměňování ve veřejné správě se řídí nařízením vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, v platné znění. Systém odměňování je zažitý, srozumitelný a relativně spravedlivý.“

2. Ke konci loňského roku došlo k navýšení platových tarifů, v rámci celoplošného navyšování platů, jaký je Váš názor na toto zvýšení platů? Je dle Vás dostatečné? A zdá se Vám příznivější i pro budoucí úředníky?

,,Valorizace platových tarifů zaměstnanců ve veřejné správě znamenala zvýšení platových tarifů o 4%. Je vždy schvalována formou nařízení vlády a odvíjí se od výše finančních prostředků vyhrazených pro tuto valorizaci ve státním rozpočtu ČR.“

3. Jste vy osobně spokojen/a s Vaším současným platovým ohodnocením?

,,Ano.“

4. Odpovídá Vaše pracovní zařazení v rámci úřadu s Vaším stupněm vzdělání? Co Vás baví na Vaší práci?

,,*Ano odpovídá. Baví mě práce s lidmi, variabilita pracovní činnosti…“*

5. Jaké formy nehmotného odměňování jsou využívány na Vašem pracovišti? Je pro Vás osobně tato forma odměňování v práci důležitá a z jakého důvodu?

,,Pochvalná vyjádření o práci či splnění úkolů úředníků ze strany vedení města na poradách apod.“

6. Jaký je Váš názor na pravidelné hodnocení na Vašem pracovišti? Je pro Vás užitečné pro podání lepšího pracovního výkonu?

„Ano, je pro mě důležité pro podání lepšího pracovního výkonu.“

7. Co Vás na Vaší práci motivuje? Projevuje se u Vás vnitřní i vnější motivace?

„Významný podíl úředníků městského úřadu, na podpoře rozvoje města Uničova. Ano, projevuje.“

8. Co Vás naopak na Vaší práci demotivuje?

„Časté změny zákonů a jiných právních předpisů.“

9. Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody poskytované v rámci Vašeho pracoviště a jaké z těchto výhod jsou pro Vás osobně nejdůležitější? Postrádáte nějaké?

„Velmi kladně. Důležitý je příspěvek na rekreaci a stravování ze sociálního fondu. Nepostrádám žádné.“

10. Jakým způsobem dle Vašeho názoru přistupuje Váš nadřízený v rámci systému odměňování k ohodnocení?

„Spravedlivě, objektivně.“

11. Jak celkově vnímáte systém odměňování v rámci vnitřního předpisu na Vašem pracovišti? Je podle Vás dostatečně motivující?

„ Hodnotím ho pozitivně, dle mě motivující je.“

Příloha č. 7

Přepis rozhovoru s respondentem č. 2 (R2)

1. Jaký je Váš názor na princip platového systému? Zdá se Vám srozumitelný a spravedlivý?

„Stávající systém upravený nařízeními vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů a č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů, považuji za zcela srozumitelný. O spravedlivosti, a to nejen platového systému, bychom mohli rozvinout velmi složitou a rozsáhlou diskusi a pravděpodobně bychom nedošli k závěru. Nepovažuji pojem „spravedlivý" za vhodný. Spíše považuji systém za odpovídající a přiměřený. Důležité je, mít dostatek finančních prostředků na „nadtarifní složky", aby mohli být přiměřeně placeni schopní, profesionálně zdatní a výkonní zaměstnanci."

2. Ke konci loňského roku došlo k navýšení platových tarifů, v rámci celoplošného navyšování platů, jaký je Váš názor na toto zvýšení platů? Je dle Vás dostatečné? A zdá se Vám příznivější i pro budoucí úředníky?

„Jakékoliv navýšení tarifů je vítané, v dnešní době ekonomického růstu se zdá nepříliš velké, nicméně z pohledu dlouhodobějšího, je nutné konstatovat, že odpovídá ekonomické realitě našeho státu. V tom právě tkví nevýhoda zaměstnání ve veřejné správě, která nedokáže sice pružně reagovat na ekonomický růst, avšak v dalším budoucím období ekonomické krize se projeví jako velká výhoda, kdy platy zůstanou na stejné úrovni nebo dokonce i mírně mohou stoupat na rozdíl od platů v soukromé sféře, ve které klesnou platy razantně nebo dokonce pracovní místa zaniknou."

3. Jste vy osobně spokojen/a s Vaším současným platovým ohodnocením?

„Ano."

4. Odpovídá Vaše pracovní zařazení v rámci úřadu s Vaším stupněm vzdělání? Co Vás baví na Vaší práci?

„Ano, odpovídá. Pracuji na manažerské pozici, zřejmě mě „baví“ rozhodování, organizační práce, týmová práce, rozmanitost činností ve smíšené veřejné správě a řada dalších věcí.“

5. Jaké formy nehmotného odměňování jsou využívány na Vašem pracovišti? Je pro Vás osobně tato forma odměňování v práci důležitá a z jakého důvodu?

„Na jedné straně sama převážně rozhoduji o formě a způsobu odměňování, takže je považuji za důležité a volíme formy nehmotného odměňování – systém hodnocení a pochvaly v rámci porad na různých stupních. K dalšímu neformálnímu nehmotnému hodnocení přistupuji často sama a nabádám k němu i ostatní vedoucí zaměstnance. Na straně druhé, z pohledu zaměstnance samozřejmě je pro mě osobně jakákoliv forma odměňování důležitá.“

6. Jaký je Váš názor na pravidelné hodnocení na Vašem pracovišti? Je pro Vás užitečné pro podání lepšího pracovního výkonu?

„Ano, jakékoliv objektivní hodnocení je pro mě důležitou zpětnou vazbou a motivuje mě.“

7. Co Vás na Vaší práci motivuje? Projevuje se u Vás vnitřní i vnější motivace?

„Vnitřní motivace u mě jednoznačně vyplývá už z mého dlouholetého působení v manažerských pozicích a zřejmě stále funguje.. Vnější motivace ze strany nadřízeného, ale i politických představitelů města a partnerů, kteří mě motivují tím, že oceňují mou práci, vyhledávají velmi často u mě pomoc, právní rady a poradenství v různých oblastech, tato motivace je pro mě nejdůležitější.“

8. Co Vás naopak na Vaší práci demotivuje?

„Hluboce mě demotivují anonymní, hloupé, z valné většiny lživé, demagogické a hrubé urážky na sociálních sítích nebo prostřednictvím různých diskuzí na internetu. Většinou se tyto urážky a sprostosti netýkají přímo mé osoby, ale i když jsou namířeny proti ostatním nebo proti naší práci, velmi se mě dotýkají. Bohužel proti tomuto novodobému fenoménu není žádná obrana, jakékoliv reakce situaci jen zhoršují a jedinou cestou je nereagovat na ně a počkat až odezní.“

9. Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody poskytované v rámci Vašeho pracoviště a jaké z těchto výhod jsou pro Vás osobně nejdůležitější? Postrádáte nějaké?

„Zaměstnanecké výhody hodnotím velmi pozitivně, nejdůležitější je pro mě možnost využívat osobní konto v rámci sociálního fondu zcela podle svých potřeb, žádnou výhodu nepostrádám.“

10. Jakým způsobem dle Vašeho názoru přistupuje Váš nadřízený v rámci systému odměňování k ohodnocení?

„Dle mého názoru objektivně.“

11. Jak celkově vnímáte systém odměňování v rámci vnitřního předpisu na Vašem pracovišti? Je podle Vás dostatečně motivující?

„Vzhledem k tomu, že je u nás poměrně dobře využíván systém osobního hodnocení a dvakrát ročně hodnocení plnění mimořádných a zvlášť významných úkolů, ze kterých vyplývá odměňování, je podle mě systém motivující.“

Příloha č. 8

Přepis rozhovoru s respondentem č. 3 (R3)

1. **Jaký je Váš názor na princip platového systému? Zdá se Vám srozumitelný a spravedlivý?**

„*Platový systém je srozumitelný. Spravedlivý systém odměňování není, pracovník, který má kratší praxi a přitom vykonává odbornější práci je na tom shodně nebo paradoxně ještě hůře, než pracovník s dlouholetou praxí a vykonávající méně odbornou práci.“*

2. Ke konci loňského roku došlo k navýšení platových tarifů, v rámci celoplošného navyšování platů, jaký je Váš názor na toto zvýšení platů? Je dle Vás dostatečné? A zdá se Vám příznivější i pro budoucí úředníky?

„Vždy plošné navýšení tarifů není motivační pro pracovníky, přidáno dostanou všichni bez ohledu na svůj výkon a odvedenou práci. Domnívám se, že navýšení platů úředníků by mělo být objektivní dle odbornosti a výkonu práce.“

3. Jste vy osobně spokojen/a s Vaším současným platovým ohodnocením?

„Ano.“

4. Odpovídá Vaše pracovní zařazení v rámci úřadu s Vaším stupněm vzdělání? Co Vás baví na Vaší práci?

„Ano, odpovídá. Baví mě projednávání budoucích záměrů, sledování jejich realizace a následný hmatatelný výsledek.

5. Jaké formy nehmotného odměňování jsou využívány na Vašem pracovišti? Je pro Vás osobně tato forma odměňování v práci důležitá a z jakého důvodu?

„Nehmotné odměňování není využíváno.“

6. Jaký je Váš názor na pravidelné hodnocení na Vašem pracovišti? Je pro Vás užitečné pro podání lepšího pracovního výkonu?

,,Ano, je užitečné. Pokud však nenásleduje snížení nebo navýšení osobního ohodnocení zaměstnanců.“

7. Co Vás na Vaší práci motivuje? Projevuje se u Vás vnitřní i vnější motivace?

,,Snaha alespoň v malé míře mít vliv na utváření urbanismu města. Ano, projevuje. “

8. Co Vás naopak na Vaší práci demotivuje?

,,Sousedské spory ze klienty, nedokonalé zákony, malá vymahatelnost práva.“

9. Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody poskytované v rámci Vašeho pracoviště a jaké z těchto výhod jsou pro Vás osobně nejdůležitější? Postrádáte nějaké?

,,Ze zaměstnaneckých výhod máme příspěvek na rekreaci, doplatek stravenek a nárok na ochranné pomůcky. Nejdůležitější ze stávajících výhod je příspěvek na rekreaci. Nepostrádám.“

10. Jakým způsobem dle Vašeho názoru přistupuje Váš nadřízený v rámci systému odměňování k ohodnocení?

,,Hodnotí velice spravedlivě a objektivně.“

11. Jak celkově vnímáte systém odměňování v rámci vnitřního předpisu na Vašem pracovišti? Je podle Vás dostatečně motivující?

,,Systém je průměrný, motivující není.“

Příloha č. 9

Přepis rozhovoru s respondentem č. 4 (R4)

1. Jaký je Váš názor na princip platového systému? Zdá se Vám srozumitelný a spravedlivý?

,,Srozumitelný, ano. Spravedlivý spíše ne, je zde zohledněna jen délka praxe, není zohledněno množství, objem, složitost agendy, není zohledněna náplň práce na různých odborech.“

2. Ke konci loňského roku došlo k navýšení platových tarifů, v rámci celoplošného navyšování platů, jaký je Váš názor na toto zvýšení platů? Je dle Vás dostatečné? A zdá se Vám příznivější i pro budoucí úředníky?

,,Navýšení bylo minimální, je nedostatečné. Rozhodně navýšení platů není motivující pro nově příchozí zaměstnance. Je problém získat nového úředníka, ve výběrových řízeních se nehlásí s patřičnými kvalifikačními předpoklady.“

3. Jste vy osobně spokojen/a s Vaším současným platovým ohodnocením?

,,Částečně ano, i když se domnívám, že rozsah práce a zodpovědnost není dostatečně oceněna. Plat ale není srovnatelný s platem vysokoškoláka ve stejném oboru.“

4. Odpovídá Vaše pracovní zařazení v rámci úřadu s Vaším stupněm vzdělání? Co Vás baví na Vaší práci?

,,Ano, odpovídá. Baví mě různorodost vykonávané agendy, komunikace s lidmi nebo řešení nových situací a případů.“

5. Jaké formy nehmotného odměňování jsou využívány na Vašem pracovišti? Je pro Vás osobně tato forma odměňování v práci důležitá a z jakého důvodu?

,,Vzdělávání, tedy školení, porady, semináře. Tato forma odměňování je pro mě spíše nedůležitá.“

6. Jaký je Váš názor na pravidelné hodnocení na Vašem pracovišti? Je pro Vás užitečné pro podání lepšího pracovního výkonu?

,,Není vždy důležité, výkon je podáván vždy stejný bez ohledu na hodnocení.“

7. Co Vás na Vaší práci motivuje? Projevuje se u Vás vnitřní i vnější motivace?

,,Motivuje mě výsledné ukončení spisu a spokojení žadatelé. Vnitřní i vnější motivace se u mě neprojevuje.“

8. Co Vás naopak na Vaší práci demotivuje?

,,Nadměrná administrativa, žádná vize ohodnocení složitého spisu, nepříjemná jednání atd.“

9. Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody poskytované v rámci Vašeho pracoviště a jaké z těchto výhod jsou pro Vás osobně nejdůležitější? Postrádáte nějaké?

,,Kladně, máme stravenky, poukázky benefit, služební telefon, tarif pro rodinné příslušníky. Za nejdůležitější považuji stravenky. Nepostrádám žádné, případně by se hodily 2-3 dny za rok na tzv. zdravotní dovolenou.“

10. Jakým způsobem dle Vašeho názoru přistupuje Váš nadřízený v rámci systému odměňování k ohodnocení?

,,Přistupuje systematicky, dle potřeby individuálně. Je spravedlivý a objektivní, domnívám se, že je omezen finančními prostředky, které má rozpočtem uvolněny.“

11. Jak celkově vnímáte systém odměňování v rámci vnitřního předpisu na Vašem pracovišti? Je podle Vás dostatečně motivující?

,,Žádný vnitřní předpis nemáme. Odměňování je dáno tabulkovým zařazením. Ostatní osobní ohodnocení a prémie závisí na finančních prostředcích, které odsouhlasí zastupitelstvo v rozpočtu na daný rok pro celý úřad.“

Příloha č. 10

Přepis rozhovoru s respondentem č. 5 (R5)

1. Jaký je Váš názor na princip platového systému? Zdá se Vám srozumitelný a spravedlivý?

,,Systém jako takový se mi nezdá spravedlivý, vidím to tak ze své praxe, je pevně daný, ale zařazení do platových tříd mnohdy nevypovídá kvalifikaci zaměstnance, kteří by často mohli být zařazeni do vyšších platových tříd, sice je součástí odměňování také pohyblivá složka platu, ale i tak v tom vidím určitou nespravedlnost. Srozumitelný spíše ano, většinou, co se týče zařazení pracovníků do platových tříd, tak co se má najít, najde se, systém je zažitý, ale byly i případy a netýká se to konkrétně našeho úřadu, o kterých vím, že se řešil problém u některých pracovníků s jejich zařazením do platových tříd.

2. Ke konci loňského roku došlo k navýšení platových tarifů, v rámci celoplošného navyšování platů, jaký je Váš názor na toto zvýšení platů? Je dle Vás dostatečné? A zdá se Vám příznivější i pro budoucí úředníky?

,,Je to samozřejmě fajn, ale po zdanění a všech odvodech to navýšení člověk na výplatě stejně skoro nepozná, navýšení je to minimální. Není slyšet snad od nikoho, že by bylo dostatečné, navíc v současné době, když se ekonomice daří. Platy nejsou motivující, ani pro získání nových kvalifikovaných zaměstnanců, raději hledají práci v soukromém sektoru, kde jsou platy mnohem příznivější.“

3. Jste vy osobně spokojen/a s Vaším současným platovým ohodnocením?

,,Ne.“

4. Odpovídá Vaše pracovní zařazení v rámci úřadu s Vaším stupněm vzdělání? Co Vás baví na Vaší práci?

,,Ano, odpovídá, na mou pozici mi výše mého vzdělání postačuje, myslím, že ze zákona takové

mít ani nemusím. Po těch letech, co jsem tu, mě stále baví práce samotná, také práce s lidmi. V rámci své práce mám informace o celém správním obvodu, informace o městě, které jsou pro mě hodnotné. Je tu další osobní rozvoj a neustálé vzdělávání. Práce je kreativní, každý případ, který člověk řeší je jiný, specifický, některé jsou složité, některé naopak méně. Práci mám v místě bydliště, nemusím tedy nikam daleko dojíždět a v rámci úřadu máme také dobré zázemí a přímo na pracovišti, také dobrý kolektiv, za to jsem rád.“

5. Jaké formy nehmotného odměňování jsou využívány na Vašem pracovišti? Je pro Vás osobně tato forma odměňování v práci důležitá a z jakého důvodu?

,,Pochvaly jsou běžné, v rámci úřadu máme i management kvality v rámci toho stanovené postupy i nehmotné odměňování je součástí. Samozřejmě je fajn z úst nadřízených slyšet, že máme kvalitní stavební úřad, všechny to potěší a funguje to, je to motivující, ale je dobré, když čas od času je to doprovázeno také nějakou tou finanční odměnou. Jako takový benefit je také dobré, že když člověk kvůli nějakým svým zdravotním komplikacím nebo když např. potřebujete s dítětem k lékaři, tak je možné se s vedením nějak domluvit. Tato možnost nikde moc často nebývá, například v soukromém sektoru máte někde přesně stanovenou pracovní dobu a nemůžete opustit své pracoviště.“

6. Jaký je Váš názor na pravidelné hodnocení na Vašem pracovišti? Je pro Vás užitečné pro podání lepšího pracovního výkonu?

,,V rámci managementu kvality a směrnice máme formální shrnutí dvakrát ročně, za mimořádné pracovní výkony se udělují mimořádné odměny, jednou za dva roky jsou povinné pohovory, dle stanoveného formuláře, kde jsou určené cíle, forma jejich plnění, sebeanalýza, určíme si, co se povedlo a co se nepovedlo a jak to napravit. Podle mě je užitečné, ale záleží, jak moc přínosné je to i pro ostatní zaměstnance, mezi sebou není zpětná vazba, neví se, kdo kolik vydělává. Odměny jsou jiné dle jednotlivých odborů.“

7. Co Vás na Vaší práci motivuje? Projevuje se u Vás vnitřní i vnější motivace?

,,Motivuje mě hlavně zpětná vazba, úspěšnost ve správním řízení, správním soudnictví, není to příliš reprezentativní vzorek, že musíme takové případy vůbec řešit, ale zaznamenáváme velký úspěch, člověk ví, že svou práci odvedl dobře. Také spokojení klienti, kteří by měli rádi vše

rychle vyřízené, ale i my musíme dodržovat stanovené lhůty a především chceme, aby klienti byli spokojení a snažíme se dělat svou práci kvalitně. Máme k dispozici fajn tým, všichni to máme takhle sjednocené. Projevuje se u mě vnější i vnitřní motivace.“

8. Co Vás naopak na Vaší práci demotivuje?

„Když se sejdu s okruhem svých blízkých nebo přátel a slyším, jak jsou odměňováni a pracují v rámci soukromého sektoru, to je silně demotivující článek. Na druhou stranu ale má moje práce spoustu výhod. Dále člověka dokáží demotivovat klienti, kterým se člověk snaží udělat maximum, ale stejně jsou na něj naštvaní. Celkově je v naší republice společnost vůči úředníkům dost vyhraněná například oproti tomu, jak je to v jiných zemích. Demotivující je pro mě také legislativní systém, často se setkáváme s různým množstvím výkladů, není to sjednocené a poté při řešení případů dochází k odvolání, rozhodnutí soudů, je to dost frustrující.“

9. Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody poskytované v rámci Vašeho pracoviště a jaké z těchto výhod jsou pro Vás osobně nejdůležitější? Postrádáte nějaké?

„Pozitivní výhodu vidím v tzv. sick days, kdy máte asi 3-4 dny volno, když vám například není dobře a nechcete si brát zbytečně dovolenou. Jinak čerpáme určitou částku na dovolené, která by mohla být samozřejmě vyšší, ale na některých úřadech je mají ještě nižší…a zase lepší než nic že? V rámci úřadu máme také kvalitní zázemí i co se týče hardwaru a softwaru. Máme k dispozici služební telefon a s tím spojený i zvýhodněný tarif pro rodinné příslušníky, je hodně využívaný. Co se týče vzdělávání, u nás je možné i nad rámec toho povinného vzdělávání.“

10. Jakým způsobem dle Vašeho názoru přistupuje Váš nadřízený v rámci systému odměňování k ohodnocení?

„Zda je spravedlivý nevím, nedokáži to posoudit, ale objektivní asi ano.“

11. Jak celkově vnímáte systém odměňování v rámci vnitřního předpisu na Vašem pracovišti? Je podle Vás dostatečně motivující?

„Obecně nedokáži říct, zda je systém objektivní nebo ne, zda přistupuje individuálně, dle mého ale spíše ne, ani není dostatečně motivující.“

Příloha č. 11

Přepis rozhovoru s respondentem č. 6 (R6)

1. Jaký je Váš názor na princip platového systému? Zdá se Vám srozumitelný a spravedlivý?

,,Myslím, že je spravedlivý a srozumitelný, jen je třeba ho správně využívat.“

2. Ke konci loňského roku došlo k navýšení platových tarifů, v rámci celoplošného navyšování platů, jaký je Váš názor na toto zvýšení platů? Je dle Vás dostatečné? A zdá se Vám příznivější i pro budoucí úředníky?

,, Rozhodně by navýšení mělo být dvojnásobné. Nepovažuji to za příznivé.“

3. Jste vy osobně spokojen/a s Vaším současným platovým ohodnocením?

,,Ne.“

4. Odpovídá Vaše pracovní zařazení v rámci úřadu s Vaším stupněm vzdělání? Co Vás baví na Vaší práci?

,,Zařazení je v pořádku. Zajímavá je práce s lidmi a na PC.“

5. Jaké formy nehmotného odměňování jsou využívány na Vašem pracovišti? Je pro Vás osobně tato forma odměňování v práci důležitá a z jakého důvodu?

,,Nepeněžité odměňování, pochvaly na pracovišti neznám, rozhodně je to velmi důležité, neboť člověk si nepřipadá jako stroj, pochvala vždy potěší, povzbudí.“

6. Jaký je Váš názor na pravidelné hodnocení na Vašem pracovišti? Je pro i Vás užitečné pro podání lepšího pracovního výkonu?

„Nevím o nějakém pravidelném hodnocení, ale mělo by být.“

7. Co Vás na Vaší práci motivuje? Projevuje se u Vás vnitřní i vnější motivace?

„Že to, co vytvářím, není zbytečné, že to má svou logiku. Když můžu poradit, pomoci lidem, klientům. Projevuje.“

8. Co Vás naopak na Vaší práci demotivuje?

„Nevím, opravdu.“

9. Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody poskytované v rámci Vašeho pracoviště a jaké z těchto výhod jsou pro Vás osobně nejdůležitější? Postrádáte nějaké?

„Jsou běžné, moc jich není, ale nepostrádám je. Jsem dlouhé roky na jednom pracovišti, tudíž nejsem zvyklá na extra výhody.“

10. Jakým způsobem dle Vašeho názoru přistupuje Váš nadřízený v rámci systému odměňování k ohodnocení?

„Zcela formálně. Nedokážu posoudit, nezajímám se, zda je objektivní.“

11. Jak celkově vnímáte systém odměňování v rámci vnitřního předpisu na Vašem pracovišti? Je podle Vás dostatečně motivující?

„Ne, není motivující.“

Příloha č. 12

Přepis rozhovoru s respondentem č. 7 (R7)

1. Jaký je Váš názor na princip platového systému? Zdá se Vám srozumitelný a spravedlivý?

„Platový systém je srozumitelný, možná je spravedlivý, ale počáteční platový stupeň nemotivuje k nástupu na úřad, a koncový platový stupeň nezohledňuje, že se již značně posunul věk odchodu do důchodu.“

2. Ke konci loňského roku došlo k navýšení platových tarifů, v rámci celoplošného navyšování platů, jaký je Váš názor na toto zvýšení platů? Je dle Vás dostatečné? A zdá se Vám příznivější i pro budoucí úředníky?

„Ne, není dostatečný a ani příznivější pro budoucí úředníky.“

3. Jste vy osobně spokojen/a s Vaším současným platovým ohodnocením?

„Ne. Jsem v 9. platové třídě, i když s vysokoškolským vzděláním můžu být v 10. třídě.“

4. Odpovídá Vaše pracovní zařazení v rámci úřadu s Vaším stupněm vzdělání? Co Vás baví na Vaší práci?

„Ne. Práce není jednotvárná, je různorodá, člověk se setkává s novými informacemi. Občas potěší i konečný výsledek povolení.“

5. Jaké formy nehmotného odměňování jsou využívány na Vašem pracovišti? Je pro Vás osobně tato forma odměňování v práci důležitá a z jakého důvodu?

„Pochvaly ze strany vedoucí, potěší.“

6. Jaký je Váš názor na pravidelné hodnocení na Vašem pracovišti? Je pro Vás užitečné pro podání lepšího pracovního výkonu?

,,Žádné pravidelné hodnocení na pracovišti není, pokud se tedy nepočítá výplata. Hodnocení nemá vliv na můj pracovní výkon.“

7. Co Vás na Vaší práci motivuje? Projevuje se u Vás vnitřní i vnější motivace?

,,Výplata na bankovním účtu. Ano, projevuje.“

8. Co Vás naopak na Vaší práci demotivuje?

,,Při mé práci je demotivující neustálá změna zákonů a výkladů právních názorů a přílišná byrokracie, kterou však jako úředník musím respektovat, abych neporušovala zákon. Demotivující je také kontakt s nepříjemnými lidmi, kteří nedokáží pochopit přílišnou byrokracii a fakt, že úředník zákony nepíše, ale pouze je vykonává a musí respektovat.“

9. Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody poskytované v rámci Vašeho pracoviště a jaké z těchto výhod jsou pro Vás osobně nejdůležitější? Postrádáte nějaké?

,,Stravenky a poukázky. Tyto formy nehmotného odměňování vítám, nebyly by však rozhodujícím kritériem při výběru pracovního místa. Dle mne jsou dostačující.“

10. Jakým způsobem dle Vašeho názoru přistupuje Váš nadřízený v rámci systému odměňování k ohodnocení?

,,Nevím, do jaké míry ovlivňuje odměňování přímý nadřízený při běžném provozu. Při mimořádných událostech (například pod stav pracovníků na odboru) se ohodnocení na výplatní pásce projevilo. Pokud nemám srovnání odměňování s jinými pracovníky, a to nemám, tak nemohu posoudit spravedlivost a objektivnost nadřízeného.“

11. Jak celkově vnímáte systém odměňování v rámci vnitřního předpisu na Vašem pracovišti? Je podle Vás dostatečně motivující?

,,Není motivující.“

Příloha č. 13

Přepis rozhovoru s respondentem č. 8 (R8)

1. Jaký je Váš názor na princip platového systému? Zdá se Vám srozumitelný a spravedlivý?

,,Platový systém pro mě není srozumitelný, rozdělení do platových stupňů, tříd, platové tarify, zdá se mi to zbytečně složité. Spravedlivý však asi ano.“

2. Ke konci loňského roku došlo k navýšení platových tarifů, v rámci celoplošného navyšování platů, jaký je Váš názor na toto zvýšení platů? Je dle Vás dostatečné? A zdá se Vám příznivější i pro budoucí úředníky?

,,Nepovažuji toto navýšení za dostatečné. Nepřijde mi to příliš férové a příznivé ani pro budoucí úředníky.“

3. Jste vy osobně spokojen/a s Vaším současným platovým ohodnocením?

,,Ano.“

4. Odpovídá Vaše pracovní zařazení v rámci úřadu s Vaším stupněm vzdělání? Co Vás baví na Vaší práci?

,,Ano, odpovídá, mám vystudovanou střední školu. Baví mě práce s lidmi, jsem za tuto práci ráda, jedná se o inteligentní práci, bez velké fyzické námahy, což je pro mě jako ženu ideální, ale i s takovým zaměstnáním mám zkušenost.“

5. Jaké formy nehmotného odměňování jsou využívány na Vašem pracovišti? Je pro Vás osobně tato forma odměňování v práci důležitá a z jakého důvodu?

„Jedná se především o pochvaly ze strany vedoucí po úspěšném dokončení spisu, která samozřejmě potěší. Zpětná vazba k Vašemu výkonu je důležitá, i když se jedná o kritiku, člověk alespoň ví, co udělal špatně, když se narovinu řekne, kde se stala chyba, než aby se k němu osobně negativní zpráva vůbec nedostala. V tom spatřuji důležitost tohoto odměňování.“

6. Jaký je Váš názor na pravidelné hodnocení na Vašem pracovišti? Je pro Vás užitečné pro podání lepšího pracovního výkonu?

„Pravidelné hodnocení probíhá spíše formálně jedenkrát za rok ze strany vedoucí. Ano, je to pro mě důležité pro podání lepšího výkonu.“

7. Co Vás na Vaší práci motivuje? Projevuje se u Vás vnitřní i vnější motivace?

„Jak jsem již říkala, není zde fyzická práce. Člověk se neustále vzdělává a práce ho obohacuje o nové poznatky, v tom spatřuji svou vnitřní motivaci. Navenek mě motivuje to, že se při své práci setkávám i s příjemnými lidmi, kteří Vás dokáží potěšit, mohu říct, že až na výjimky, jsou stavebníci dobrými lidmi. A samozřejmě mě motivuje plat a odměny, i když jsou nepravidelné.“

8. Co Vás naopak na Vaší práci demotivuje?

„Když dělám zbytečnou práci, když zjistím, že jsem něco dělala úplně zbytečně a hlavně mě na práci demotivuje to, že člověk nemá absolutně žádnou podporu nadřízeného orgánu, chybí jakékoliv vedení a mělo by být. Člověka demotivují také nepříjemní klienti, kterých není příliš, ale někdy se Vám sejdou třeba tři případy za sebou, a to člověka dost unaví, většinou se to týká řešení sporů mezi sousedy, lidé na sebe dokážou být velmi zlí. Vzpomínám si také na jeden případ v terénu, kdy jsme s kolegyní absolvovaly prohlídku s městskou policií, protože nám jeden pán vyhrožoval rozbitím hlavy.“

9. Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody poskytované v rámci Vašeho pracoviště a jaké z těchto výhod jsou pro Vás osobně nejdůležitější? Postrádáte nějaké?

„Stravenky a 5000,- Kč na dovolenou, jsem za ně ráda, na jiných místech nemají třeba vůbec žádné. Chybí mi nějaké semináře nebo školení, která by se netýkala pouze toho povinného vzdělávání úředníků, ale například komunikace, nějaký seminář o asertivitě nebo komunikace

s klienty, obzvláště, pokud se setkáte s nepříjemnými klienty, někdy je zvládání této komunikace velice obtížné, proto myslím, že by bylo vhodné i takovéto vzdělávání.“

10. Jakým způsobem dle Vašeho názoru přistupuje Váš nadřízený v rámci systému odměňování k ohodnocení?

„Nemám k dispozici informace od jiných kolegů, tak nemohu určit obecně, zda je objektivní. Když to vztáhnu pouze na sebe, tak je vše v pořádku, jsem spokojená. Odměny máme asi dvakrát ročně.“

11. Jak celkově vnímáte systém odměňování v rámci vnitřního předpisu na Vašem pracovišti? Je podle Vás dostatečně motivující?

„O vnitřním předpise nevím. Podle mě motivující systém je, na úřadě není příliš velká obměna pracovníků, většina tu dělá velmi dlouho, kdyby nebyl motivující, tak nezůstávají.“

Příloha č. 14

Přepis rozhovoru s respondentem č. 9 (R9)

1. Jaký je Váš názor na princip platového systému? Zdá se Vám srozumitelný a spravedlivý?

,,Systém se mi zdá poměrně srozumitelný, jestli je spravedlivý nedokážu odhadnout.“

2. Ke konci loňského roku došlo k navýšení platových tarifů, v rámci celoplošného navyšování platů, jaký je Váš názor na toto zvýšení platů? Je dle Vás dostatečné? A zdá se Vám příznivější i pro budoucí úředníky?

,,Snad bude do budoucna příznivější.“

3. Jste vy osobně spokojen/a s Vaším současným platovým ohodnocením?

,,Ano.“

4. Odpovídá Vaše pracovní zařazení v rámci úřadu s Vaším stupněm vzdělání? Co Vás baví na Vaší práci?

,,Odpovídá. Baví mě práce s lidmi.“

5. Jaké formy nehmotného odměňování jsou využívány na Vašem pracovišti? Je pro Vás osobně tato forma odměňování v práci důležitá a z jakého důvodu?

,,Je důležité, bohužel u nás nedostatečné.“

6. Jaký je Váš názor na pravidelné hodnocení na Vašem pracovišti? Je pro i Vás užitečné pro podání lepšího pracovního výkonu?

,,Je to důležité, ale bohužel u nás hodnocení je jen oficiální, nezbytné jednou za rok, formou tabulky, která je vyplněna vždy stejně. Bez osobního přístupu a individuálního hodnocení.“

7. Co Vás na Vaší práci motivuje? Projevuje se u Vás např. vnitřní i vnější motivace?

,,Má vlastní vnitřní motivace.“

8. Co Vás naopak na Vaší práci demotivuje?

,,Neschopnost a nekolegiálnost ze strany některých spolupracovníků a lidé jež nejsou na svém místě a nechtějí pro svůj klid řešit jakékoli problémy, byť jsou tyto osoby v pozici nadřízených a měli by tyto věci řešit, neb mají zásadní vliv na fungování celého systému práce na úřadech a přístupu úředníků k práci i k veřejnosti.“

9. Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody poskytované v rámci Vašeho pracoviště a jaké z těchto výhod jsou pro Vás osobně nejdůležitější? Postrádáte nějaké?

,,Kladně hodnotím počet dní dovolené, stravenky. Pro mne osobně důležitý počet dní dovolené, jelikož mám malé děti.“

10. Jakým způsobem dle Vašeho názoru přistupuje Váš nadřízený v rámci systému odměňování k ohodnocení?

,,Není bohužel ani spravedlivý a ani objektivní, je to o lidech.“

11. Jak celkově vnímáte systém odměňování v rámci vnitřního předpisu na Vašem pracovišti? Je podle Vás dostatečně motivující

,,Není bohužel motivující, v rámci odměn mohu v současné době na určité odměny dosáhnout, bohužel nadřízený doposud neuznal za vhodné, i když mám splněna všechna školení a vzdělávání, které má práce vyžaduje.“

Příloha č. 15

Přepis rozhovoru s respondentem č. 10 (R10)

1. Jaký je Váš názor na princip platového systému? Zdá se Vám srozumitelný a spravedlivý?

„Ano, přijde mi srozumitelný i spravedlivý“.

2. Ke konci loňského roku došlo k navýšení platových tarifů, v rámci celoplošného navyšování platů, jaký je Váš názor na toto zvýšení platů? Je dle Vás dostatečné? A zdá se Vám příznivější i pro budoucí úředníky?

„Zvýšení platů je vždy příjemné, mohlo by se navyšovat častěji. Dostatečná částka to není, motivace pro budoucí úředníky se tímto ztrácí.“

3. Jste vy osobně spokojen/a s Vaším současným platovým ohodnocením?

„Ne.“

4. Odpovídá Vaše pracovní zařazení v rámci úřadu s Vaším stupněm vzdělání? Co Vás baví na Vaší práci?

„Ano, odpovídá. Baví mě práce s lidmi a to, že vidím nějaký výsledek mé práce. Ve většině případů spokojený klient.“

5. Jaké formy nehmotného odměňování jsou využívány na Vašem pracovišti? Je pro Vás osobně tato forma odměňování v práci důležitá a z jakého důvodu?

„Bohužel žádné, potěšila by pochvala, je motivující, ale nedostávám je.“

6. Jaký je Váš názor na pravidelné hodnocení na Vašem pracovišti? Je pro i Vás užitečné pro podání lepšího pracovního výkonu?

,,Tak to je jen papír. Není pro mě užitečné.“

7. Co Vás na Vaší práci motivuje? Projevuje se u Vás např. vnitřní i vnější motivace?

,,Bohužel, dnes jen finanční motivace.“

8. Co Vás naopak na Vaší práci demotivuje?

,,Množství vyhlášek, přípisů, stanovisek. Vše se uměle předělává a komplikuje, přibývá papírování.“

9. Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody poskytované v rámci Vašeho pracoviště a jaké z těchto výhod jsou pro Vás osobně nejdůležitější? Postrádáte nějaké?

,,Příspěvek na dovolenou a stravenky jsou přínosem. Chybí příspěvek zaměstnavatele na penzijní pojištění.“

10. Jakým způsobem dle Vašeho názoru přistupuje Váš nadřízený v rámci systému odměňování k ohodnocení?

,,Nemohu posoudit, zda je objektivní nebo spravedlivý, jen si můžu domýšlet.“

11. Jak celkově vnímáte systém odměňování v rámci vnitřního předpisu na Vašem pracovišti? Je podle Vás dostatečně motivující?

,,Motivující tedy bohužel není.“

Příloha č. 16

Přepis rozhovoru s respondentem č. 11 (R11)

1. Jaký je Váš názor na princip platového systému? Zdá se Vám srozumitelný a spravedlivý?

„Platový systém je pro mě srozumitelný. Odměňování je dáno zákonem, je odstupňováno podle vzdělání a délky praxe. V systému odměňování existují výjimky, kdy zaměstnanec, který nesplňuje požadavky na určité pracovní místo na něm může, pokud si to jeho nadřízený zdůvodní pracovat. V tomto považuji systém za nespravedlivý."

2. Ke konci loňského roku došlo k navýšení platových tarifů, v rámci celoplošného navyšování platů, jaký je Váš názor na toto zvýšení platů?

„Vzhledem k tomu, že v posledních letech se platy ve státní správě nezvyšovaly, úprava platových tarifů byla žádoucí. Za optimální bych považovala navýšení 10 %."

3. Jste vy osobně spokojen/a s Vaším současným platovým ohodnocením?

„Vzhledem k mému pracovnímu zařazení, vysokoškolskému vzdělání a délce praxe jsem dosáhla maximálního tabulkového ohodnocení. S tabulkovým platem jsem spokojená. K vyššímu pracovnímu nasazení by mě motivovalo vyšší osobní ohodnocení, které nedosahuje ani 20 procent tarifní mzdy."

4. Odpovídá Vaše pracovní zařazení v rámci úřadu s Vaším stupněm vzdělání? Co Vás baví na Vaší práci?

„Mé pracovní zařazení odpovídá mému vzdělání. Za pozitivum považuji to, že jsem stále v kontaktu s oborem, který jsem vystudovala. Na druhou stranu je to práce s lidmi, kteří jsou v postavení žadatele a není vždy jednoduché s nimi jednat."

5. Jaké formy nehmotného odměňování jsou využívány na Vašem pracovišti? Je pro Vás osobně tato forma odměňování v práci důležitá a z jakého důvodu?

„Řekla bych, že téměř žádné. Pochvala za dobře odvedenou práci vždy pracovníka potěší a motivuje, ale na mém pracovišti se tak neděje.“

6. Jaký je Váš názor na pravidelné hodnocení na Vašem pracovišti? Je pro i Vás užitečné pro podání lepšího pracovního výkonu?

„Pravidelné hodnocení, jednou za rok, probíhá pouze formálně, formou pohovoru mezi vedoucím oddělení a zaměstnancem. Není pro mě užitečné a ani motivující.“

7. Co Vás na Vaší práci motivuje? Projevuje se u Vás vnitřní i vnější motivace?

„Pravidelný příjem, kontakt s oborem, různorodost jako práce v kanceláři i v terénu. Kladná odezva ze strany některých klientů, což je velmi zřídka. Ano, projevuje.“

8. Co Vás naopak na Vaší práci demotivuje?

„*Práce ve státní správě je negativně vnímána veřejností, k čemuž přispívá hlavně prezentace v médiích. Jednání s lidmi je obtížné, legislativa je složitá a nejednoznačná. Osobní ohodnocení mám již asi 10 let stejné, což nepovažuji za dobrou motivaci k práci.“*

9. Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody poskytované v rámci Vašeho pracoviště a jaké z těchto výhod jsou pro Vás osobně nejdůležitější? Postrádáte nějaké?

„Stravenky, příspěvek na rekreaci, příspěvek na penzijní připojištění. Nepostrádám.“

10. Jakým způsobem dle Vašeho názoru přistupuje Váš nadřízený v rámci systému odměňování k ohodnocení?

„Zcela formálně, chybí individuální přístup.“

11. Jak celkově vnímáte systém odměňování v rámci vnitřního předpisu na Vašem pracovišti? Je podle Vás dostatečně motivující?

„Vnitřní předpis stanovuje obecně platové zařazení jednotlivých pracovníků, není pro mě dostatečně motivující. Další odměňování (osobní ohodnocení a odměny) jsou zcela závislé na jednotlivých vedoucích. Shrnula bych to větou, ať zaměstnanec pracuje nad rámec svých povinností nebo podprůměrně, tak výplata je každý měsíc stejná.“

Příloha č. 17

Přepis rozhovoru s respondentem č. 12 (R12)

1. Jaký je Váš názor na princip platového systému? Zdá se Vám srozumitelný a spravedlivý?

,,Plat ve státní správě dle mého moc spravedlivý není a hlavně člověk nemá motivaci, ať dělá, co dělá, na platu se to nepodepíše, pouze na odměnách, které jsou však velmi nepravidelné. Srozumitelný asi ano.“

2. Ke konci loňského roku došlo k navýšení platových tarifů, v rámci celoplošného navyšování platů, jaký je Váš názor na toto zvýšení platů? Je dle Vás dostatečné? A zdá se Vám příznivější i pro budoucí úředníky?

,,Nevím, jestli je dostačující, ale například pro ženu to není špatné, pro muže už spíše ano.“

3. Jste vy osobně spokojen/a s Vaším současným platovým ohodnocením?

,, Ne.“

4. Odpovídá Vaše pracovní zařazení v rámci úřadu s Vaším stupněm vzdělání? Co Vás baví na Vaší práci?

,,Ano, odpovídá. Baví mě práce s lidmi, pestrost práce, benefity.“

5. Jaké formy nehmotného odměňování jsou využívány na Vašem pracovišti? Je pro Vás osobně tato forma odměňování v práci důležitá a z jakého důvodu?

,, S pochvalou se v práci moc nesetkávám, ale ani s kritikou.“

6. Jaký je Váš názor na pravidelné hodnocení na Vašem pracovišti? Je pro Vás užitečné pro podání lepšího pracovního výkonu?

,,Pravidelné hodnocení probíhá pouze formálně. Ale je hezké a motivující, že občas jsou nějaké odměny.“

7. Co Vás na Vaší práci motivuje? Projevuje se u Vás vnitřní i vnější motivace?

,,Na práci mě motivuje především plat. Pouze vnější motivace.“

8. Co Vás naopak na Vaší práci demotivuje?

,,Negativita ze strany klientů i kolegů, neustálá změna zákonů.“

9. Jak hodnotíte zaměstnanecké výhody poskytované v rámci Vašeho pracoviště a jaké z těchto výhod jsou pro Vás osobně nejdůležitější? Postrádáte nějaké?

,,Výborné jsou stravenky, uvítala bych i příspěvek na sport, např. karta Multisport.“

10. Jakým způsobem dle Vašeho názoru přistupuje Váš nadřízený v rámci systému odměňování k ohodnocení?

,,Vedoucí hodnotí lidi podle sympatií, ne schopností, což by asi nemělo tak být.“

11. Jak celkově vnímáte systém odměňování v rámci vnitřního předpisu na Vašem pracovišti? Je podle Vás dostatečně motivující?

„Moc motivující tedy není. Mohlo by to být rozhodně lepší, ale zase je výhoda, že člověk sedí v kanceláři a není věčně kontrolován ze strany vedení, jak to bývá u jiných zaměstnání.“