



Ekonomická
fakulta
Faculty
of Economics

Jihočeská univerzita
v Českých Budějovicích
University of South Bohemia
in České Budějovice

Jihočeská univerzita v Českých Budějovicích
Ekonomická fakulta
Katedra ekonomiky

Bakalářská práce

Odměňování a motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru

Vypracovala: Linda Průšová
Vedoucí práce: Ing. Tomáš Volek, Ph.D.

České Budějovice 2017

JIHOČESKÁ UNIVERZITA V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2015/2016

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Linda PRŮŠOVÁ**
Osobní číslo: **E14277**
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Obchodní podnikání**
Název tématu: **Odměňování a motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru**
Zadávací katedra: **Katedra ekonomiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Cílem bakalářské práce je zhodnotit systém odměňování a motivace zaměstnanců v organizacích veřejného sektoru a navrhnout doporučení ke zlepšení současného stavu.

Osnova:

1. Mzdový systém organizace
2. Právní úprava tvorby mzdových systémů
3. Charakteristika vybrané organizace veřejného sektoru
4. Rozbor systému odměňování a motivace ve zvolené organizaci
5. Návrh doporučení pro zlepšení současného systému odměňování a motivace

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná**

Seznam odborné literatury:

Armstrong, M. (2009). Odměňování pracovníků. Praha: Grada.

Dvořáková, Z. (2007). Management lidských zdrojů. Praha: C. H. Beck, Beckovy ekonomické učebnice.

Tomší, I. (2008). Mzdy a mzdové systémy. Praha: ASPI.

Šikýř, M. (2012). Personalistika pro manažery a personalisty (1. vyd.). Praha: Grada.


Dvořáková, V. Motivace jako jádro ovlivňování pracovní výkonnosti zaměstnanců organizací. Trendy v podnikání, 2012, roč. 2. č. 2, s. 62 - 67, ISSN 1805 - 0603.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Tomáš Volek, Ph.D.**


Katedra ekonomiky

Datum zadání bakalářské práce: **16. ledna 2016**

Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2017**


doc. Ing. Ladislav Rolínek, Ph.D.
děkan

JIHOČESKÁ UNIVERZITA
V ČESKÝCH BUDĚJOVICÍCH
EKONOMICKÁ FAKULTA
Studentská 13 (26)
370 05 České Budějovice


doc. Ing. Ivana Faltová Leitmanová, CSc.
vedoucí katedry

V Českých Budějovicích dne 22. března 2016

Prohlašuji, že svoji bakalářskou práci jsem vypracovala samostatně pouze s použitím pramenů a literatury uvedených v seznamu citované literatury.

Prohlašuji, že v souladu s § 47 zákona č. 111/1998 Sb. v platném znění souhlasím se zveřejněním své bakalářské práce, a to - v nezkrácené podobě elektronickou cestou ve veřejně přístupné části databáze STAG provozované Jihočeskou univerzitou v Českých Budějovicích na jejich internetových stránkách, a to se zachováním mého autorského práva k odevzdanému textu této kvalifikační práce. Souhlasím dále s tím, aby toutéž elektronickou cestou byly v souladu s uvedeným ustanovením zákona č. 111/1998 Sb. zveřejněny posudky školitele a oponentů práce i záznam o průběhu a výsledku obhajoby kvalifikační práce. Rovněž souhlasím s porovnáním textu mé kvalifikační práce s databází kvalifikačních prací Theses.cz provozovanou Národním registrem vysokoškolských kvalifikačních prací a systémem na odhalování plagiátů.

V Českých Budějovicích, 14. 4. 2017

.....
Linda Průšová

Děkuji vedoucímu práce Ing. Tomáši Volkovi, Ph. D. za odborné vedení, připomínky a cenné rady při psaní této bakalářské práce. Dále bych na tomto místě ráda poděkovala vedení a zaměstnancům Městského úřadu v Jindřichově Hradci za spolupráci a poskytnutí podkladů potřebných k vypracování této práce, obzvlášť Ing. Karlu Příbylovi – tajemníkovi Městského úřadu v Jindřichově Hradci.

OBSAH

1 ÚVOD.....	3
2 LITERÁRNÍ REŠERŠE	4
2.1 Odměňování a motivace	4
2.2 Motivace	4
2.2.1 Motivace a motiv	4
2.2.2 Proces motivace	6
2.2.3 Stimulace, stimul	7
2.2.4 Typy motivace	7
2.2.5 Pracovní motivace.....	8
2.2.6 Motivační teorie.....	9
2.3 Odměňování.....	13
2.3.1 Mzdový systém organizace.....	13
2.3.2 Právní úprava tvorby mzdových systémů.....	14
2.3.3 Celková odměna	15
2.3.4 Peněžní složka odměňování.....	16
2.3.5 Zaměstnanecké výhody.....	18
2.3.6 Mzdové formy.....	19
2.4 Veřejný sektor a odměňování	20
2.4.1 Charakteristika veřejného sektoru	20
2.4.2 Odměňování ve veřejném sektoru	22
3 CÍL A METODIKA.....	24
3.1 Cíl.....	24
3.2 Metodika	24

4 PRAKTICKÁ ČÁST	26
4.1 Charakteristika organizace.....	26
4.1.2 Právní úprava Městského úřadu Jindřichův Hradec	27
4.1.3 Interní předpisy Městského úřadu Jindřichův Hradec	28
4.2 Systém odměňování Městského úřadu Jindřichův Hradec	28
4.2.1 Fixní složka platu.....	29
4.2.2 Variabilní složka platu.....	30
4.2.3 Zaměstnanecké výhody.....	32
4.2.4 Další složky celkové odměny	33
4.3 Motivace na Městském úřadě Jindřichův Hradec	35
4.4 Dotazníkové šetření	36
4.4.1 Výsledky dotazníkového šetření	37
4.5 Zhodnocení současného stavu odměňování a motivace	48
4.6 Doporučení na zlepšení současného stavu	49
5 ZÁVĚR	53
I. SUMMARY	55
II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	56
III. SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK	
IV. SEZNAM PŘÍLOH	
V. PŘÍLOHY	

1 ÚVOD

V dnešní době je nezbytné mít efektivně pracující lidské zdroje, které jsou klíčovým faktorem pro dosažení co nejlepších výsledků. Odměňování a motivace pracovníků patří mezi nejstarší a nejdůležitější činnosti personálního oddělení, a to v soukromém i veřejném sektoru. Pro organizaci jsou zaměstnanci nejcennějším, ale zároveň nejdražším zdrojem.

Úkolem každé organizace by mělo být zajištění spokojenosti a motivovanosti zaměstnanců, protože jen dobře motivovaný pracovník dokáže dosáhnout těch nejlepších pracovních výsledků. Pro zvýšení produktivity práce jednotlivých pracovníků lze použít mnoho motivačních prostředků. Předpokladem pro zvýšení efektivnosti využívání těchto motivačních prostředků je důležité poznání potřeb, přání a postojů jednotlivých pracovníků, na základě kterých je následně sestaven efektivní systém odměňování, případně motivační program organizace. Umění dobře motivovat a odměňovat pracovníky není vždy jednoduché. Dobře vytvořený systém odměňování však zajistí spokojenost zaměstnanců, ale také konkurenční postavení organizace na trhu práce.

Tato práce se zabývá systémem odměňování a motivace ve veřejném sektoru, který je podstatnou částí národního hospodářství. Odměňování ve veřejném sektoru je značně specifické, neboť se řídí mnohem více legislativními předpisy než v sektoru soukromém. Finanční prostředky na platové ohodnocení zaměstnanců jsou předem stanoveny rozpočty, proto jsou jednotliví vedoucí pracovníci velmi omezeni v možnostech motivace pomocí finančních prostředků. Mohou však své podřízené motivovat prostřednictvím jiných efektivních motivačních prostředků.

O tématu odměňování a motivace zaměstnanců ve veřejném sektoru pojednává následně text této práce. V první části jsou rozebrány důležité pojmy týkající se odměňování a motivace, následně je proveden rozbor systému odměňování a motivace ve vybrané organizaci veřejného sektoru. V závěru práce je navrženo doporučení na možné zlepšení současného stavu.

2 LITERÁRNÍ REŠERŠE

2.1 Odměňování a motivace

Cílem každé organizace je, aby zaměstnanci pracovali efektivně a dosahovali, pokud možno, co nejlepších pracovních výsledků, které povedou k dosažení cílů organizace. Je velmi důležité porozumět faktorům, které motivují zaměstnance a na základě nich následně vytvářet postupy a procesy v odměňování, které povedou k vyšší motivaci, pracovní angažovanosti, ale také pozitivnímu chování zaměstnanců.

Peněžní odměny patří mezi hlavní podněty pobízející k práci. Lidé potřebují peníze, aby zabezpečili základní životní potřeby, měli pocit jistoty a bezpečí. Mimo jiné peněžní odměna také může pomoc přilákat a udržet pracovníky nebo zmírňovat nespokojenost. Její motivační účinek však nelze považovat za dlouhodobý. Někteří autoři dokonce motivaci pomocí peněz naprosto odmítají.

Mezi odměny, které mají mnohem hlubší a dlouhodobější dopad než peněžní odměny, řadíme například mezilidské vztahy na pracovišti, možnost kvalifikace a osobního rozvoje, organizace práce a mnoho dalších. Za významný motivující faktor lze také považovat pochvalu, uznání či zpětnou vazbu.

System odměňování, který je efektivní, by měl být založen jak na peněžních, tak nepeněžních odměnách. Díky takto vytvořenému systému, lze uspokojit lidské potřeby ekonomické, sociální a psychologické (Armstrong, 2009).

2.2 Motivace

2.2.1 Motivace a motiv

Slovo motivace je původem latinského „movere“, v českém překladu vyjadřující hýbat se nebo pohybovat se. Motivace nám tedy říká, že uvnitř každého jedince pracuje "něco" (jako například touha, potřeba), která nás uvede do pohybu (Adair, 2004). Podle Berelsona a Steinera je motivace definována jako: „ *všechny vnitřní hnací síly člověka, např. přání, touhy, úsilí. Je to vnitřní stav duše člověka, který jej aktivuje nebo uvádí do pohybu*“ (Donnelly, Gibson & Ivancevich, 1997, s. 366).

Veber a kol. (2000) ve své knize uvádějí, že motivace spojuje fyzickou a psychickou aktivitu jedince, která vede k dosažení určitého cíle. Pokud máme něčeho nedostatek, nacházíme se ve stavu psychického napětí, které nás vede k určitému chování.

Motivace vytváří kladný přístup k lidskému chování nebo jednání. Pod slovem motivace se skrývá jak samotný proces, tak následně i dosažený výsledek. K motivaci dochází pomocí motivů, které se utvářejí uvnitř našeho nitra. Pokud se trefoíme do motivů, které člověk má, může docházet k efektivní motivaci i bez vnějších stimulů. K této efektivní motivaci je ovšem zapotřebí dobře znát člověka, kterého se snažíme motivovat, ale i samotný proces motivace.

Pokud tyto schopnosti nemáme, nachází se druhá varianta tzv. stimulace (Plamínek, 2015). Stimulace je následně charakterizována v kapitole 2.2.3.

Dle Bedrnové a kol. (1998) rozlišujeme 3 dimenze motivace:

- Dimenze směru

Dává motivaci jednotlivci a následující činnosti směr, zaměření, orientaci nebo může naopak od různých směrů odvrátit. Slovně lze tuto rovinu vyjádřit například slovy: „rád bych, nezajímá mě“.

- Dimenze intenzity

Tato dimenze naopak souvisí se silou motivace, na základě které vynakládá jedinec více či méně úsilí pro dosažení stanoveného cíle.

- Dimenze stálosti

Dimenze stálosti lze také označit jako dimenze vytrvalosti a perzistence. Při motivaci se mohou naskytnout různé překážky, ať už vnitřní či vnější. Dimenze stálosti nám určuje míru, kterou je jedinec schopen tyto problémy překonávat.

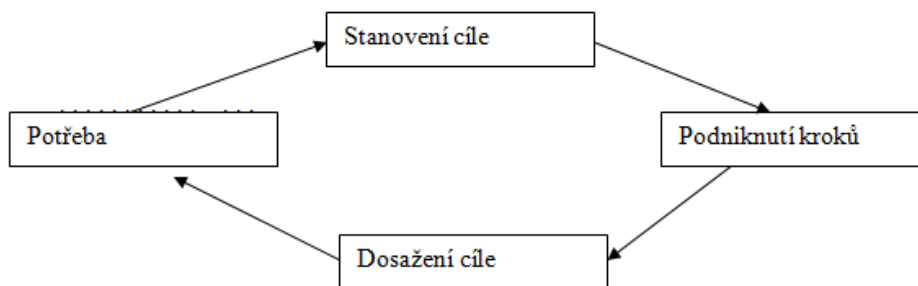
Jak již bylo zmíněno, s motivací úzce souvisí pojem **motiv**, který má v dnešní době mnoho významů. Může být spojen s literaturou, architekturou či hudbou. Pro nás je ale důležitý jako slovo vyjadřující podnět, pohnutku, důvod či popud (Dvořáková & kol., 2007). Pod pojmy popud a pohnutka se skrývá vnitřní psychická síla. Motivy můžeme zařadit mezi funkční prvky, které dávají směr a intenzitu chování určitého jedince (Bedrnová, Nový & kol., 1998). J. Nuttin motiv definuje jako faktor aktivace a řízení způsobu chování (Nakonečný, 1993).

Motivy můžeme rozdělit na dvě složky. Energizující, která nám dodává sílu a energii při jednání. Druhou složkou je složka řídicí, udávající směr, jak určitého cíle dosáhnout. Pomáhá lidem při výběru způsobu a postupu dosažení tohoto cíle (Bělohávek, Košťán & Šuleř, 2001).

2.2.2 Proces motivace

O motivaci můžeme hovořit jako o určitém řetězci na sebe navazujících reakcí. Na začátku samotného řetězce stojí neuspokojená potřeba, která u člověka vyvolává pocit napětí. V okamžiku kdy si neuspokojenou potřebu, ať už vědomě či mimovolně uvědomíme, dochází k přání po jejím uspokojení. Tímto momentem dochází k nastartování celého motivačního procesu. Pokud si potřebu plně uvědomujeme, vytvoříme si cíl, kterého chceme dosáhnout. Další fází motivačního procesu je stanovení aktivit, které vedou k dosažení stanoveného cíle. Proces motivace je kompletní, pokud je daná potřeba uspokojena a stanovený cíl úspěšně naplněn. Objeví-li se v následujícím období potřeba podobného charakteru, je velmi pravděpodobné, že chování vedoucí k uspokojení potřeb budeme opakovat. (Armstrong, 2007) Proces motivace je znázorněn následujícím obrázkem.

Obrázek 1: Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2009, vlastní zpracování

2.2.3 Stimulace, stimul

Stimulací se rozumí vnější působení na psychiku člověka, jehož důsledkem je cílevědomé ovlivňování chování a jednání jedince (Pauknerová & kol., 2006). Stimulace velmi často vzniká pomocí druhého člověka a jeho aktivním jednáním. Nemusí být vždy záměrným činem. Často k ovlivňování druhého dochází pouze pomocí běžného rozhovoru (Bedrnová, Nový & kol., 1998). Stimulace má však jedno velké mínus. Bude účinná jen po dobu, kdy na jednotlivce budeme působit pomocí vnějších stimulů. V okamžiku, kdy do stimulace nebudeme vkládat potřebné investice je velmi pravděpodobné, že se stane ve velmi blízké době neúčinnou (Plamínek, 2008).

Podle Bedrnové a Nového (1998) lze stimul definovat jako jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Mohou být různého charakteru, ať už pozitivní nebo negativní. Mezi pozitivní lze zařadit odměnu, naopak trest nebo sankce bude mít vliv negativní (Pauknerová & kol., 2006).

2.2.4 Typy motivace

Existuje mnoho způsobů členění motivace. Mezi vůbec první lze zařadit rozdělení na motivaci vnitřní a vnější. S tímto rozdělením přišel Herzberg a kol.

- Vnitřní motivace

Lidé si sami vytváří faktory, které následně ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo se vydali určitým směrem. Pokud chceme nastartovat vnitřní motivaci, musíme člověku poskytnout například pocit autonomie v práci, odpovědnost za práci, kterou vykonává, příležitost k povýšení v práci, ale také možnost rozvíjet své dosavadní schopnosti a dovednosti.

- Vnější motivace

Tento typ motivace vytvářejí jedinci nebo skupiny jedinců pro osoby, které chtějí motivovat. Mezi takové faktory lze zařadit všechny druhy odměn a trestů. Typickou odměnou je zvýšení platu, pochvala, povýšení. Naopak mezi tresty lze zařadit například kritiku, odepření platu (Armstrong, 2007).

Rozdílů v motivaci mezi lidmi si povšiml také David Mc Clelland. Na začátku sledoval, proč někteří jedinci dosahují vyšších výkonů než ostatní. Následně se zaměřil, jaké potřeby preferují různé typy lidí. Výsledkem tohoto zkoumání jsou: lidé s vysokou

potřebou výkonu, vysokou potřebou přátelství, vysokou potřebou moci (Bělohlávek, Košťán & Šuleř, 2001).

2.2.5 Pracovní motivace

S prací se lidé setkávají odjakživa, proto jí můžeme zařadit mezi přirozené činnosti člověka. Jedná se o činnost motivovanou, neboť je vykonávána cílevědomě, záměrně a systematicky. Pracovní motivací se tedy rozumí postavení jednotlivce k práci, jeho ochota k pracovním činnostem vycházející z vnitřních pohnutek neboli motivů (Tureckiová, 2004).

Existuje mnoho definic pracovní motivace. V knize Kanfer a kol. (2008) je pracovní motivace definována jako psychologický proces, který ovlivňuje jak osobní úsilí jedince, tak pracovní prostředky včetně směru, intenzity a trvání těchto činností. Bedrnová a kol. (1998) uvádějí, že člověk při vykonávání určité práce pracuje cílevědomě jen tehdy, když je k tomu přiměřeně motivován.

Organizace uplatňují motivační teorie s cílem povzbudit své pracovníky, aby naplno využili své vlastnosti a dovednosti. Organizace tak dosahuje kvalitních výsledků a zároveň dochází k naplnění potřeb pracovníků (Armstrong, 2007).

V psychologii se můžeme setkat s rozčleněním pracovních motivů na dvě skupiny:

- Motivace intrinsická

Motivace intrinsická neboli primární, se zabývá motivy, které jsou spojeny s prací samotnou. Mezi motivy intrinsické motivace můžeme zařadit potřebu činnosti, která nás zbaví nadbytečné energie, potřebu dosažení úspěšného výkonu, touhu získat vyšší pracovní pozici, ale také činnosti, kterými můžeme rozvíjet své osobní předpoklady.

- Motivace extrinsická

Naopak motivace extrinsická (sekundární) je spojena s motivy nacházejícími se mimo vlastní práci. Mezi tyto motivy řadíme potřebu peněz, určitou jistotu do budoucnosti, sociální kontakty nebo také budování vztahů na pracovišti.

Dalším způsobem členění pracovní motivace je rozdělení motivů do tří skupin. Toto členění je založené na skutečnosti, že motivy, které působí na pracovní činnosti, se mohou projevovat odlišnými způsoby.

Členění motivů je následující:

- Motivy aktivní

Jedná se o motivy, které přímo podporují pracovní výkon. Mezi takový motiv patří například uspět v dané činnosti.

- Motivy podporující

Pro efektivní působení motivů aktivních je zapotřebí vytvářet vhodné podmínky. Strůjcem těchto podmínek jsou právě motivy podporující. Tímto motivem může být například přátelská atmosféra na pracovišti.

- Motivy potlačující

Aby nebylo vše tak jednoduché, vyskytují se i motivy, které ubírají na výkonnosti pracovníka. Jedním z těchto motivů je například potřeba povídat si s kolegy na pracovišti. Tato činnost má samozřejmě negativní vliv na výkon pracovníků (Bedrnová, Nový & kol., 1998).

2.2.6 Motivační teorie

Cílem motivační teorie je vysvětlení motivace lidského chování a seznámení s přístupy motivace. S první motivační teorií se setkáváme ve druhé polovině 19. století, kdy byla představena teorie instrumentality. V současné době se setkáváme s celou řadou teorií, neboť byly zkoumány mnoha psychology. Poznatky z těchto teorií jsou následně používány v rozličných oblastech lidského života. Především napomáhá pracovníkům v roli manažerů k efektivní motivaci svých podřízených (Armstrong, 2007). Následně si představíme některé z motivačních teorií.

1. Teorie instrumentality

Jak již bylo zmíněno výše, tato teorie patří mezi vůbec nejstarší motivační teorie. Kladla velký důraz na potřebu zvýšit práci a ekonomické výsledky. Kořeny této teorie pochází z Taylorových metod vědeckého řízení (Armstrong, 2007). Tuto teorii můžeme také najít pod názvem metoda cukru a biče. Jedná se o jednoduchý princip, který spočívá v tom, že pokud pracovník dosahuje žádoucího jednání, zaslouží si odměnu v podobě „cukru“. To znamená, že je hodnocen pozitivně a bude se snažit této odměny dosáhnout znovu. Podoba „biče“ je nepříjemným negativním hodnocením, které mu náleží, pokud nedosáhl potřebného výkonu (Provazník & Komárková, 2004).

Teorie uvádí, že jednotlivce je motivován k práci, pokud odměny a tresty jsou přímo provázány s jeho skutečným výkonem.

Teorie je v řadě případů úspěšná i přesto, že nerespektuje řadu dalších lidských potřeb. Je založena především na kontrole a k systému motivace přistupuje velmi zjednodušeně (Armstrong, 2007).

2. Teorie zaměřené na obsah

Teorie zaměřené na obsah jsou založené na skutečnosti, že obsah motivace tvoří potřeby. Neuspokojená potřeba způsobuje u jednotlivce napětí a stav nerovnováhy. Abychom se dostali opět do rovnováhy, je potřeba uspokojit potřeby. Nikoliv pro všechny osoby mají potřeby stejnou váhu důležitosti. V každém jedinci tedy vyvolávají rozlišené úsilí o dosažení cíle. Nejslavnější klasifikaci potřeb vytvořil Maslow. Do teorií zaměřené na obsah řadíme také Herzbergovu dvoufaktorovou teorii.

Maslowa hierarchie potřeb

V roce 1954 představil Abraham Maslow nejslavnější hierarchii potřeb v oblasti lidské motivace (Armstrong, 2007). Maslow uspořádal lidské potřeby do pěti základních skupin:

- Fyziologické potřeby

Mezi fyziologické potřeby se řadí primární potřeby lidského těla, například potřeba spánku, potravy, sexu, vody.

- Potřeby jistoty a bezpečí

Do této skupiny se řadí potřeba ochrany před tělesným poškozením, ekonomickým strádáním, nemocí, jistota zaměstnání.

- Sociální potřeby

Tyto potřeby jsou spjaty se společenskou povahou lidí, potřebě přátelství, lásky a sdružování lidí. V případě neuspokojení této potřeby mohou nastávat duševní problémy.

- Potřeby uznání

Patří sem jak sebeúcta – vědomí významu pro ostatní lidi, tak potřeba být respektován ostatními. Ale také zahrnuje uznání od ostatních, které však musí být oprávněné

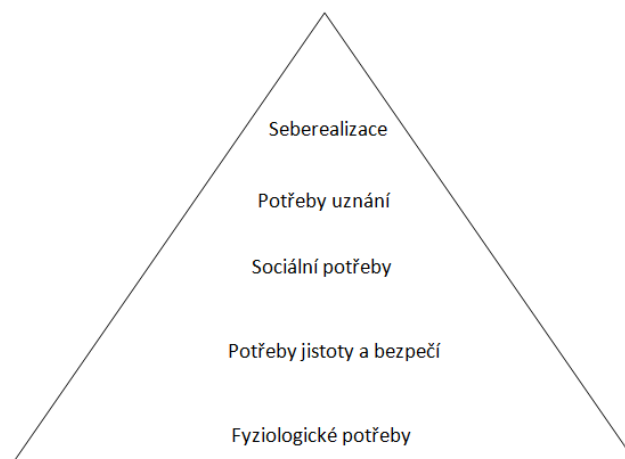
a zasloužené. Pokud dojde k uspokojení těchto potřeb, dochází ke zvýšení sebedůvěry a prestiže (Donelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

- **Potřeba seberealizace**

Potřeba rozvíjet své schopnosti a dovednosti, stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát (Armstrong, 2007). K uspokojení této potřeby je možné dojít, až po uspokojení všech předešlých potřeb (Donelly, Gibson & Ivancevich, 1997). Tato potřeba však nebude nikdy uspokojena. Mezi potřeby seberealizace řadíme potřebu rozvíjet své schopnosti a dovednosti, ale také stát se tím, v co člověk věří, že je schopen se stát (Armstrong, 2007).

Pokud dojde k uspokojení potřeby na nižší úrovni, stává se dominantní potřeba na vyšší úrovni a jedinec se snaží o její uspokojení. Tato teorie neposkytuje manažerům úplný návod k pochopení lidské motivace, je však velmi často využívána jako východisko pro osoby zabývající se problematikou řízení. Fyziologické potřeby lze uspokojovat, pokud dosáhneme určité výše mzdy, platu, ale také získání zaměstnaneckých výhod. Práce může pomoci také naplňovat potřebu sociální. Kdy osoby mohou navazovat nová přátelství, ale také se navzájem povzbuzovat (Adair, 2004). Hierarchie potřeb je znázorněna následující pyramidou.

Obrázek 2: Maslowa hierarchie potřeb



Zdroj: Veber & kol., 2000, vlastní zpracování

Herzbergova dvoufaktorová teorie

Jedná se o pokročilejší teorii motivace, jejímž autorem je psycholog Frederick Herzberg. Tato teorie vznikla na základě výzkumu spokojenosti a nespokojenosti při práci, u 200 účetních a inženýrů. Herzberg zjišťoval, kdy se pracovníci cítí při své práci dobře a kdy naopak špatně (Donelly, Gibson & Ivancevich, 1989).

Z výsledku zkoumání se došlo k závěru, že na pracovníky při práci působí dva faktory.

- Udržovací faktory nebo také faktory hygienické (dissatisfactory)

Pokud tyto faktory nejsou přítomny, způsobují u zaměstnanců nespokojenost. V opačném případě, kdy jsou přítomni, však nevytvářejí žádnou výraznou motivaci. Do těchto faktorů Herzberg zařadil například plat, jistotu práce, vztahy s na pracovišti, osobní život, postavení atd.

- Motivační faktory (satisfactory)

Faktory, které vyvolávají u zaměstnanců pocit motivace, ale také spokojenosti s prací. Jejich nepřítomnost ale nevyvolává u zaměstnanců pocit nespokojenosti. Do motivačních faktorů patří například dosažení cíle, uznání, odpovědnost, povýšení (Donelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

3. Teorie zaměřené na proces

Tyto teorie na rozdíl od výše zmíněných teorií (Maslowa, Herzbergova teorie), kladou velký důraz na psychologické procesy a síly, které mají vliv na motivaci. Mezi teorie zaměřené na proces, o kterých se zmiňuje následující text, patří: expektační teorie, teorie cíle a teorie spravedlnosti (Armstrong, 2007).

Expektační teorie

Tvůrcem teorie je slavný psycholog Vroom. Expektační teorie spočívá v tom, že jedinci vydávají takové pracovní úsilí, které má za následek preferovanou odměnu. Při aplikování této teorie v praxi je důležité, aby manažeři znali hodnoty, které mají jejich podřízené. A dle jejich voleb, hodnot a preferencí prováděli vhodnou motivaci (Donelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

Teorie cíle

Tato teorie říká, že pokud jsou zaměstnanci jasně stanoveny specifické cíle, jejich výkon a motivace jsou vyšší (Armstrong, 2007).

Teorie spravedlnosti

Představitelem teorie spravedlnosti je velmi populární J. S. Adams. Základem této teorie je, že lidé si uvědomují, jak je s nimi zacházeno v porovnání s ostatními. Pokud je s pracovníkem zacházeno spravedlivě, znamená to, že je s ním nakládáno stejně, jako s jinou skupinou pracovníků. Teorie nám říká, že pokud bude s jednotlivcem zacházeno spravedlivě, bude lépe motivován. Naopak demotivováni jsou ti, se kterými je zacházeno nespravedlivě (Armstrong, 2007).

V praxi by měli vedoucí pracovníci brát na vědomí, že zaměstnanci vše porovnávají. Ať už se jedná o plat, obsah práce, zaměstnanecké výhody nebo jakékoliv jiné odměny. Manažeři by tedy měli pochopit význam vnímání, ale také mít dobře propracovaný systém odměňování, aby nedocházelo k problémům souvisejícím s pocitem nespravedlnosti (Donelly, Gibson & Ivancevich, 1997).

2.3 Odměňování

Odměňování patří mezi nejstarší, ale také nejzávažnější personální činnost (Koubek, 2004). Hlavním účelem odměňování je spravedlivé odměnění pracovních výkonů zaměstnanců, ale také efektivní stimulace, která u pracovníka vyvolá dostatečné pracovní úsilí k dosažení požadovaného výkonu. Odměňování zaměstnanců musí být spravedlivé a efektivní, ale také v souladu s právními předpisy a hospodářskými výsledky firmy (Šikýř, 2012). V současné moderní době se pod pojmem odměňování neskrývá pouze finanční odměna, ale také lze zaměstnance ocenit řadou nefinančních odměn, které mohou zaměstnanci přinášet pocit spokojenosti s vykonanou prací (Koubek, 2004).

Pokud organizace odměňuje spravedlivě a efektivně, získává tak řadu výhod. Vhodným odměňováním může zabránit fluktuaci a získat tak stabilní a schopné zaměstnance. Firmám se tak snižují náklady na získání nových zaměstnanců (Šikýř, 2012).

2.3.1 Mzdový systém organizace

Mzdový systém je jedním z nástrojů personálního řízení. Jedná se o souhrn podmínek, zásad a forem podle kterých jsou zaměstnanci odměňováni. Mzdový systém si vytváří každý zaměstnavatel sám. Při jeho tvorbě se však musí řídit zákoníkem práce a dalšími právními předpisy, kterými se tato práce zabývá v následující kapitole (Šikýř, 2012).

Před tvorbou mzdového systému je důležitá analýza vnitřních a vnějších podmínek. **Vnitřní podmínky** působí přímo uvnitř organizace a lze mezi ně zařadit ekonomickou a obchodní situaci organizace, sociálně psychologické podmínky a technické podmínky. Do druhé skupiny, tedy **vnějších podmínek** spadá tržní prostředí, ekonomický vývoj společnosti, státní zásahy do sociálně ekonomických procesů (Tomší, 2008).

Hlediska, podle kterých bude zaměstnanec odměňován, musí být přímo spjata s prací. Mezi tyto hlediska lze zařadit: složitost, odpovědnost a namáhavost práce, obtížnost práce a pracovní výsledky. Těchto hledisek existuje nepřeberné množství, záleží především na typu organizace (Tomší, 2008).

Aby mzdový systém naplňoval své cíle, musí být pro zaměstnance srozumitelný a jednoduchý. Musí být sestaven tak, aby odměňování bylo spravedlivé. A to nejen uvnitř organizace, ale také na vnějším trhu práce. V neposlední řadě musí být také efektivní, tedy vytvořen tak, aby mzda stimulovala k práci (Dvořáková, 2012).

Mzdový systém je ukotven ve smlouvě kolektivní nebo pracovní. Dále může být stanoven vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem (Šikýř, 2012).

2.3.2 Právní úprava tvorby mzdových systémů

V České republice se v současné době řídí tvorba mzdových systémů následujícími vyhláškami a nařízeními vlády:

- Nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě
- Nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě
- Nařízení vlády č. 567/2006 Sb., o minimální mzdě, nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí
- Nařízení vlády č. 289/2002 Sb., kterým se stanoví rozsah a způsob poskytování údajů do informačního systému o platech
- Vyhláška č. 58/1991 Sb., o vymezení obsahu mzdových prostředků

Dále se odměňování řídí Zákoníkem práce, který v současné době upravuje zákon 262/2006 Sbírky. Odměňování se týká zejména část šestá, tedy §109 až §150.

Zaměstnavatelé v České republice se však musí řídit také předpisy Evropské unie. Jedná se především o směrnice upravující zákaz diskriminace, propouštění, převody

podniků, bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Ale také se podílejí na úpravě pracovní doby, rodičovské dovolené a mnoho dalších aspektů, týkající se odměňování zaměstnanců (Šubrt, 2014).

2.3.3 Celková odměna

„Celkové odměny jsou všechny nástroje, které má zaměstnavatel k dispozici a které mohou být využity k získávání, udržení a uspokojení pracovníků“ (Armstrong, 2009, s. 42). Celková odměna představuje tedy výstupní odměnu zahrnující všechny složky, které jsou poskytnuty zaměstnanci zaměstnavatelem. Pokud je vytvořen takový systém odměňování, který v celkové odměně nezahrnuje pouze plat nebo mzdu, je pro zaměstnance atraktivnější. Ti jsou lépe motivováni k vykonávání smysluplné práce (Armstrong, 2009).

Celková odměna je tvořena dvěma základními složkami:

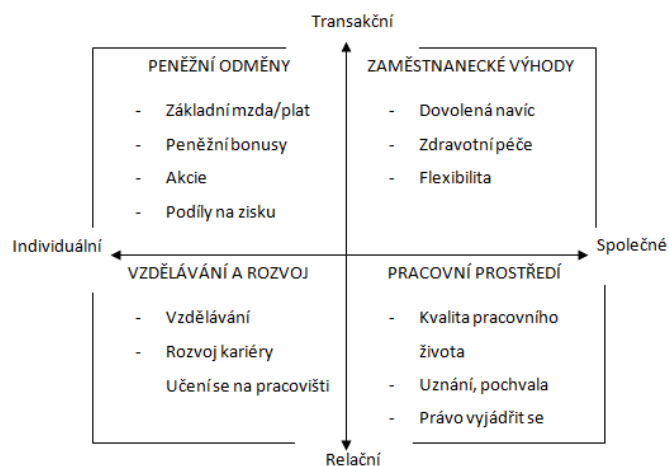
Transakční odměny

Jedná se o peněžní odměny a zaměstnanecké výhody, které vyplývají na základě transakce mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Patří sem mzda/plat, záslužní odměny a zaměstnanecké výhody (Armstrong, 2009).

Relační (vztahové) odměny

Odměny, které nemají hmotnou povahu a jsou nepeněžního charakteru. Například rozvoj kariéry, uznání, právo pracovníků na názor (Armstrong, 2009).

Obrázek 3: Celková odměna



Zdroj: Armstrong, 2009, vlastní zpracování

2.3.4 Peněžní složka odměňování

Základ peněžní složky tvoří mzda nebo plat za vykonanou práci. Na základní mzdu mají vliv jak vnitřní faktory firmy – hodnocení práce, tak i vnější faktory. Ty určují aktuální hodnotu práce na trhu. Mimo základní složku mzdy patří do peněžní složky příplatky, které jsou k základní mzdě vypláceny na základě zvláštních okolností nebo rysů vykonané práce. Mohou být stanoveny zákonem, ale některé si organizace stanovují sami. Záslužní odměny mohou být vypláceny k základní mzdě/platu, pokud však nejsou součástí základní peněžní odměny, jsou označovány jako „variabilní složka mzdy“ (Armstrong, 2009).

Základní peněžní složka

Je tvořena formou mzdy nebo platu. Mnohdy u těchto dvou termínů není rozlišován jejich význam, i když je značný.

- **Mzda**

Mzdou jsou odměňováni všichni zaměstnanci, kteří nejsou zaměstnanci státu. Mzda je sjednaná v pracovní smlouvě uzavírané mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Její výše je daná vnitřním předpisem nebo mzdovým výměrem. Mzdový výměr obsahuje způsob odměňování zaměstnance, tedy forma mzdy, způsob vyměřování mzdy, složky mzdy (Zákoník práce, 2006, 2016).

- **Plat**

Plat je peněžité plnění, které podle Zákoníku práce § 109 poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům za vykonanou práci. Jedná se o zaměstnavatele, kterým je:

- Stát
- Územní samosprávný celek
- Státní fond
- Příspěvkové organizace, kde finanční výdaje na plat jsou získávané z rozpočtu zřizovatele nebo z úhrad podle zvláštních právních předpisů
- Školská právnická osoba, jejímž zřizovatelem je Ministerstvo školství, mládeže a tělovýchovy, krajem, obcí nebo dobrovolným svazkem obcí
- Veřejné neziskové zdravotnické zařízení (Zákoník práce, 2006, 2016)

Platy jsou převážně financovány z veřejných zdrojů. Odměňování platem má jasná pravidla, která jsou stanovena zákonem (Šikýř, 2012). O odměňování zaměstnanců pomocí platu se tato práce zabývá samostatně v kapitole 2.4.2.

Pohyblivá složka mzdy

Pohyblivá složka mzdy, která lze nazvat také jako doplňková nebo nezaručená složka mzdy, oceňuje nadstandardní výkon a pracovní výsledky zaměstnanců. Můžeme hovořit o tzv. pobídkové mzdě, která má za úkol stimulovat výkon zaměstnanců (Šikýř, 2012).

- **Příplatky**

Příplatky jsou stanoveny na základě zákona, smlouvy nebo vnitřních předpisů organizace. Jedná se o ocenění zvýšených pracovních nároků na zaměstnance, které mohou být způsobeny zhoršenými pracovními podmínkami (Šikýř, 2012).

Organizace jsou povinné platit příplatky za:

- Práce přes čas
- Práce ve svátek
- Noční práce
- Ztížené pracovní prostředí
- Práce v sobotu, neděli

(Zákoník práce 2006, 2016)

- **Prémie**

Prémie slouží jako doplňková forma mzdy, nejčastěji k úkolové nebo časové formě mzdy (o kterých budeme hovořit následně). Vyplácení prémie může být pravidelné nebo jednorázové (Šikýř, 2012).

Jednorázové jsou vypláceny jednou za čas, například za věrnost zaměstnance firmě. Naopak pravidelné prémie jsou vypláceny pokaždé, pokud zaměstnanec splní povinnosti nebo podmínky vedoucí k získání prémie. Nejčastěji se jedná o dosažení kvality, úspory materiálu, využití výrobní kapacity nebo splnění termínu (Kleibl, Hüttlová & Dvořáková, 1998)

- **Osobní ohodnocení**

Jedná se o další typ doplňkové mzdy, kterou lze odměnit zaměstnance. Nejčastěji je osobní ohodnocení určeno na základě hodnocení zaměstnance, který provádí vedoucí pracovník. Hodnocení může být prováděno formálně (např. hodnotící rozhovor) nebo neformálně (sledování zaměstnance při práci). Osobní ohodnocení je nejčastěji vypočítáváno jako procento ze mzdového tarifu (Šikýř, 2012).

2.3.5 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody, někdy také „benefity“, poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům nad rámec peněžní odměny. Mohou mít podobu peněžitého plnění, či plnění, které je nepeněžité hodnoty. Zaměstnavatel poskytuje zaměstnanecké výhody z důvodu větší atraktivnosti zaměstnání, čímž chce zajistit stálost pracovníků, ale také dobrou pověst organizace (Šikýř, 2012).

Dle Koubka (2004) je zaměstnanecké výhody možno členit do následujících 3 skupin:

- Výhody sociální povahy
Penzijní pojištění, životní pojištění placené organizací, mateřské školky, výhodné půjčky, příspěvky na kulturu, sport, rekreaci
- Výhody se vztahem k práci
Stravování, vzdělávání, výhodnější produkty
- Výhody spojené s postavením v organizaci
Služební automobil, telefon, notebook, bezplatný byt, luxusní vybavení kanceláře

Poskytované výhody se mohou pro jednotlivé zaměstnance lišit, nejčastěji podle pracovní pozice či době zaměstnání v organizaci (Koubek, 2004). Rozlišujeme více systému výběru výhod. **Plošný**, kdy zaměstnanci mohou využívat všechny výhody, které organizace nabízí. V organizacích je také často uplatňován **volitelný systém** dle preferencí zaměstnance. Nejčastěji se však setkáváme s částečně volitelným systémem, který zahrnuje jak blok volitelných výhod, tak výhod plošných (Šikýř, 2012). Nevýhodou zaměstnaneckých výhod je, že zaměstnanci ji často berou jako samozřejmost, tudíž nevyvolává žádnou motivaci k pracovnímu výkonu.

2.3.6 Mzdové formy

Základní mzda může být stanovena odlišným způsobem. K stanovení mzdy existují různé mzdové formy, které nám říkají jaké zásady a postupy používat k stanovení mzdy. Mzdové formy musí však také respektovat nařízení zákona (Šikýř, 2012).

Časová mzda

Řadí se mezi nejčastěji využívané formy mzdy, a to pro její jednoduchost, nízké náklady na administrativu, srozumitelnost pro zaměstnance, ale také lehce vypočitatelné náklady na odměňování. Lze ji použít v podstatě pro všechny pracovní pozice. Nejčastěji však tam, kde jde obtížně měřit výkon pracovní činnosti (Kleibl, Hüttlová & Dvořáková, 1998). Zaměstnancům, kteří jsou odměňováni hodinovou mzdou, se výsledná mzda vypočítá jako součin hodinového mzdového tarifu a počtu skutečně odpracovaných hodin v měsíci. Tato mzda se nejčastěji uplatňuje u dělníků. Naopak administrativní pracovníky lze odměnit pomocí měsíčního mzdového tarifu (Šikýř, 2012). Za nevýhodu časové mzdy lze považovat malou motivaci k pracovnímu výkonu zaměstnanců, proto je často kombinovaná s jinými složky mzdy (Koubek, 2004).

Úkolová mzda

Jedná se o pobídkovou formu mzdy, se kterou se nejčastěji můžeme setkat u manuálně pracujících dělníků. U jejich pracovní činnosti lze stanovit přiměřenou normu výkonu. Existuje více typů úkolových mezd. Mzda pracovníka, která se vypočítá jako součin odvedených jednotek práce a předem stanovených sazeb za jednotku práce, se označuje jako úkolová mzda s rovnoměrným průběhem. Můžeme se také setkat také s úkolovou mzdou s diferencovaným průběhem. V tomto případě se do určité normy používá jedna sazba pro všechny vyrobené kusy, po překročení této normy se sazba zvyšuje. Naopak pokud není norma splněna, může dojít k snížení sazby (penalizaci). Úkolová mzda může být individuální, ale také ji lze použít při odměňování skupiny pracovníků (Koubek, 2004). Za výhodou úkolové mzdy lze považovat stimulaci pracovníků k lepšímu výkonu. Ovšem pracovníci, kteří se snaží dosáhnout, co nejvyšší produktivity, nesmí ohrozit kvalitu výrobků, ale také vlastní bezpečnost. Použití úkolové mzdy je proto upraveno v zákoníku práce, kdy zaměstnavatel musí používat takové ohodnocení, aby pracovníci nebyli ohroženi (Šikýř, 2012).

Podílová mzda

Touto formou mzdy se zpravidla odměňují zaměstnanci v obchodních službách. Určuje jako procentní sazba z tržeb, zisku, atd. Může tvořit základní část mzdy. V tomto případě se však jedná o pohyblivou složku mzdy, proto musí být zaměstnanci zaručena alespoň částka ve výši minimální mzdy. V druhém, častěji využívaném případě, můžeme hovořit o tzv. doplňkové složce mzdy, kdy má zaměstnanec pevně stanovenou mzdu, ke které se následně připočítává částka dosažená za pomoci podílové mzdy. Výhodou tohoto způsobu je vysoká motivace k pracovnímu výkonu, jelikož ví, že bez výkonu nebude dobře odměněn. Mohou však nastat situace, které zaměstnanec ani svým značným úsilím neovlivní (výrobek nahrazen lepším, špatná pověst výrobku, ekonomická situace) (Koubek, 2004).

2.4 Veřejný sektor a odměňování

Odměňování ve veřejném sektoru je značně odlišné od sektoru soukromého. Jelikož se tato práce zabývá sektorem veřejným, bylo by vhodné pro lepší pochopení problematiky vysvětlit, co je to veřejný sektor a následně i proces samotného odměňování v tomto sektoru.

2.4.1 Charakteristika veřejného sektoru

Veřejný sektor je v dnešní době podstatnou částí národního hospodářství každého státu. Smíšená ekonomika vyspělého státu je tvořena sektorem soukromým a veřejným. Tyto dva sektory jsou podstatnou součástí této ekonomiky, neboť svými činnostmi se navzájem podporují a doplňují (Peková, Pilný & Jetmar, 2008).

„Cílem ekonomických aktivit různých subjektů je dosáhnout maximální efektivity při alokaci svých finančních prostředků“ (Peková, Pilný & Jetmar, 2008, s. 19). Jednoduše řečeno, je třeba dosáhnout pokud možno co nejlepších výsledků, za použití co nejnižších nákladů. Tato situace v praktické použití není ovšem vůbec jednoduchá a často vede k selhání trhu. K selhání trhu dochází v oblasti efektivity, stability a spravedlnosti. Aby mohlo docházet k regulaci selhání trhu, došlo k vzniku právě veřejného sektoru (Tetřevová & kol., 2011). Jak již bylo řečeno, veřejný sektor se podporuje a doplňuje se sektorem soukromým, pokud tedy jeden selhává, nastupuje místo něj druhý (Peková, Pilný & Jetmar, 2008).

Veřejný sektor je část národního hospodářství, jeho účelem není tvorba zisku. Jeho hlavním účelem je poskytování služeb a statků pro občany. Jelikož se jedná o sektor neziskový, jeho financování zabezpečují veřejné finanční prostředky. Jedná se tedy především o státní rozpočet, ale taky rozpočty decentralizované, kterými mohou být rozpočty krajů nebo měst. Finance získané do těchto rozpočtů plynou především z daní, které platí občané nebo firmy. Řízení a spravování veřejného sektoru zabezpečuje veřejná správa, do které spadá také státní správa a samospráva. Co se týká rozhodování ve veřejném sektoru, je uplatňována veřejná volba. O produkci veřejných statků se tedy rozhoduje nepřímo, především volenými zástupci. Veřejný sektor podléhá také kontrole. Kontrolu provádí buď specializované orgány (účetní audit) nebo přímo občané (Tetřevová & kol., 2011).

Do základních činností veřejného sektoru můžeme zařadit:

- Zajištění veřejných statků, ale také statků, které jsou na hranici mezi soukromými a veřejnými statky.
- Tvorba vhodného prostředí pro správné fungování soukromého sektoru (dopravní infrastruktura, bezpečnost,...).
- Nastane-li selhání trhu, zajistit tvorbu soukromých statků.
- Zajistit ekonomický růst.
- Vytvářet poptávku u soukromého sektoru (vybavení škol, nemocnic,...).
- Tvorba pracovních pozic ve veřejném sektoru, čímž dochází ke snižování nezaměstnanosti.
- Snažit se o zlepšení vzdělávání, lepší kvalifikace pracovních míst, které povedou k lepšímu životu lidí.
- Spravedlivě rozdělovat statky mezi různé vrstvy obyvatel. Např. bezplatné služby, jako školství, sociální služby a jiné (Peková, Pilný & Jetmar, 2008).

Za funkce veřejného sektoru se považuje:

- Funkce ekonomická

Tato funkce je víceúčelová. Jedna z funkcí je zajišťování veřejných statků občanům. Mimo jiné se zabývá také odstraňováním následků selhání trhu. Jako každý sektor, i sektor veřejný tvoří pracovní pozice. Proto se funkce ekonomická zabývá také snižováním nezaměstnanosti.

- Funkce sociální

Vyznačuje se především zajištěním kvalitního života všem obyvatelům. Snaží se tak pomáhat sociálně slabším občanům, kteří se sami nedokážou finančně zajistit. Patří sem například sociální péče, ale také neziskové organizace.

- Funkce politická

Velký vliv na veřejný sektor má hospodářská politika, která nese charakter veřejné politiky. Proto dochází ve veřejném sektoru k procesu veřejné volby. Jednotlivé oblasti jako například nemocnice, školství, rozhodují o své politice samostatně.

Do organizací veřejného sektoru patří například školství, armáda, policie, zdravotnictví, věda a výzkum, hromadná doprava, sociální služby, ale také samotná veřejná správa, která je zvláštní svým postavením (Peková, Pilný & Jetmar, 2008).

2.4.2 Odměňování ve veřejném sektoru

Zaměstnanci veřejného sektoru jsou, jak již bylo řečeno, odměňováni platem. Plat je stanoven Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., kterým se musí zaměstnavatel řídit, proto plat nelze stanovit v jiné výši ani složení.

Platový systém se podle Zákoníku práce člení na následující 4 složky:

Tarifní systém

Platový tarif se určuje na základě platového stupně a třídy, do které je zaměstnanec dle kritérií zařazen.

Platová třída se stanoví na základě složitosti, namáhavosti a odpovědnosti práce, ale také dle požadovaného vzdělání. Zaměstnanci je přidělena třída dle katalogu prací, která odpovídá jeho nejsložitější práci stanovenou pracovní smlouvou. Katalog prací je stanoven dle nařízení vlády č. 222/2010 Sb. V současné době je stanoveno 16 platových tříd. Zařazení zaměstnance do správné platové třídy je v kompetencích zaměstnavatele (Zákoník práce, 2006, 2016).

Platový stupeň je určen na základě délky dosažené praxe, doby péče o dítě a vojenské služby. Do dosažené praxe lze započítat pouze takovou pracovní činnost, která obsahuje potřebnou praxi pro výkon požadované práce. V případě absolvování jiné pracovní praxe, je započtena pouze v takové míře, jež bude užitečná k potřebné práci.

Platový tarif představuje rozhodující složku pro odměňování zaměstnanců ve veřejné službě a správě. Stanoví se na základě stupnice platových tarifů, které jsou určeny dle platové třídy a skupiny, do které je zaměstnanec zařazen. Stupnici platových tarifů lze vidět v přílohách této práce (Zákoník práce, 2006, 2016). Tarif představuje pevnou měsíční částku, která je zaměstnanci vyplácena při odpracování stanoveného harmonogramu. Není závislý na počtu odpracovaných dní v daném měsíci. Pokud není odpracovaný stanovený harmonogram, je zaměstnanec ohodnocen poměrnou částí platového tarifu (tedy poměru hodin, které odpracoval/ hodin které odpracovat měl) (Šubrt, 2014). Platové tarify podle přiřazeného stupně a třídy, lze vidět v příloze této práce č. 2.

Osobní příplatek

Využívá zaměstnavatel pro hodnocení pracovníků, kteří dlouhodobě dosahují kvalitních pracovních výsledků nebo podává značně lepší výsledky než ostatní zaměstnanci. Výše je stanovena procentem z platového tarifu. Řadí se mezi nenárokové složky platu.

Příplatky za specifické podmínky práce

Podle Zákoníku práce (zákon č. 262/2006 Sb.) zaměstnancům lze poskytnout příplatky: vedoucím pracovníkům, příplatky za práci v sobotu a v neděli, příplatky nebo náhradní volno za práci přes čas a ve svátek, za práci ve ztíženém pracovním prostředí, zvláštní příplatky za práci ohrožující zdraví pracovníků, ale také specializační příplatek pedagogického pracovníka.

Odměny

Výši odměn nelze stanovit vnitřními předpisy nebo kolektivní smlouvou, neboť se jedná o fakultativní plnění. Stanovují se pouze pravidla pro její vyplácení. Zaměstnanec může dosáhnout odměny za splnění mimořádného nebo významného pracovního úkolu (Zákoník práce, 2006, 2016).

3 CÍL A METODIKA

3.1 Cíl

Hlavním cílem této práce je rozbor současného systému odměňování a motivace ve vybrané organizaci veřejného sektoru. Následně na základě získaných údajů bude nutné navrhnout doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současného stavu.

Teoretická část je zaměřena na vytvoření uceleného pohledu na problematiku odměňování a motivace. Účelem teoretické části je pochopení podstatných pojmů, které jsou důležitým východiskem pro zpracování praktické části.

V praktické části je charakterizována organizace veřejného sektoru, právní a interní předpisy organizace, následně je proveden rozbor systému odměňování a motivace ve vybrané organizaci. Pro zjištění názorů samotných zaměstnanců je provedeno dotazníkové šetření.

3.2 Metodika

1. Studium teoretických východisek
2. Provedení rozboru systému odměňování a motivace
3. Provedení dotazníkového šetření
4. Interpretace výsledků dotazníkového šetření
5. Zhodnocení získaných údajů
6. Návrhy na zlepšení

Teoretická část byla zpracována na základě studia odborné literatury a internetových stránek, které se zabývají odměňováním a motivací, ale také veřejným sektorem. Poznatky získané studiem byly následně shrnuty do uceleného přehledu. Zdroje, ze kterých bylo čerpáno, jsou uvedeny v seznamu zdrojů této práce.

V praktické části byl proveden rozbor současného systému odměňování a motivace u vybrané organizace. Rozbor byl proveden prostřednictvím interních dokumentů (kolektivní smlouva, pracovní řád), které byly poskytnuty tajemníkem Městského úřadu v Jindřichově Hradci. Pro získání dalších informací o současném systému odměňování a motivaci ve vybrané organizaci bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazník, do kterého je možno nahlédnout v příloze číslo 3, je sestaven ze 14 otázek zaměřujících se především na složky celkové odměny. Dotazník byl vytvořen v aplikaci

Google Forms. Odkaz na vyhotovený dotazník byl následně odeslán všem zaměstnancům Městského úřadu pomocí emailu. Veškeré data byla zpracována za pomoci počítačového programu Microsoft Word a Microsoft Excel. Na základě získaných skutečností byla navržena doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současného stavu odměňování a motivace ve vybrané organizaci.

Obrázek 4: Znak města Jindřichův Hradec



4 PRAKTICKÁ ČÁST

4.1 Charakteristika organizace

Pro rozbor motivace a odměňování ve veřejném sektoru byl vybrán Městský úřad v Jindřichově Hradci. Jindřichův Hradec

Zdroj: Město Jindřichův Hradec 2017

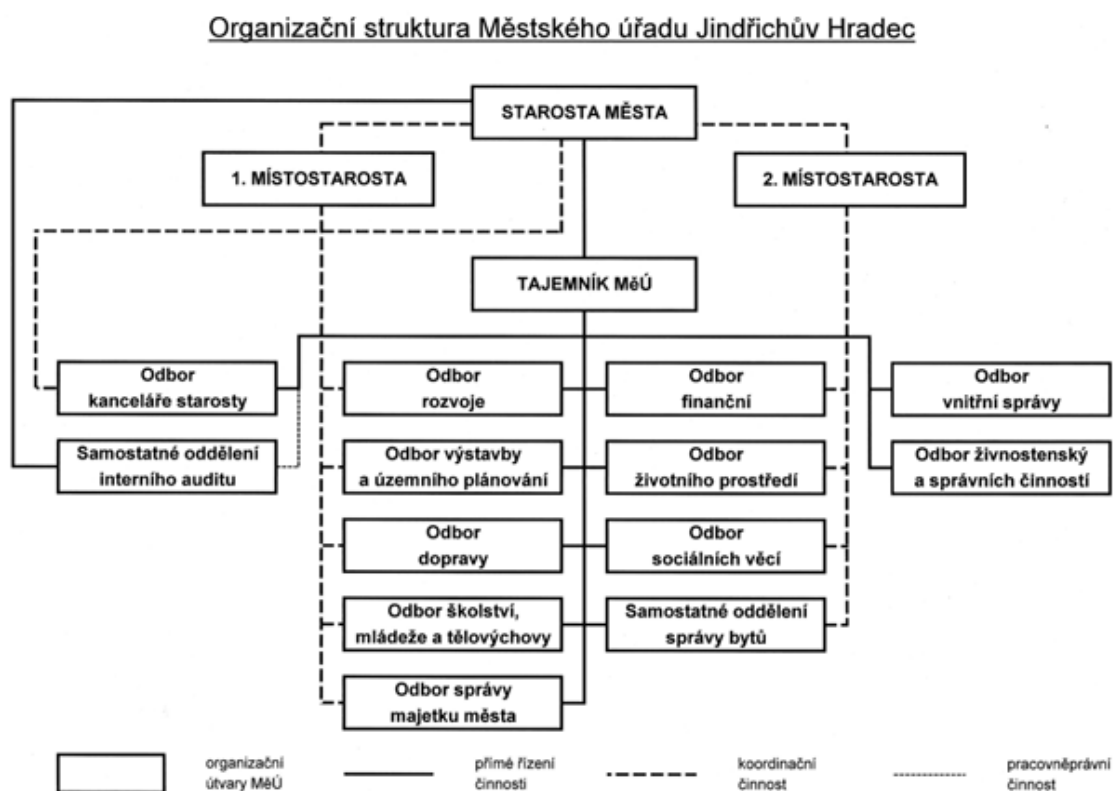
se nachází v jihočeském kraji, v současné době zde žije okolo 22 tisíc obyvatel. Město Jindřichův Hradec je podle Zákona o obcích č. 128/2000 Sbírky, veřejnoprávní korporací, které vlastní svůj majetek a vystupuje v právních vztazích svým jménem (Zákon o obcích, 2000, 2016). Městský úřad sídlí ve dvou budovách. Jedna se nachází v ulici Klášterské 135/II, druhá v ulici Janderově 147/II. Dříve se jednalo o okresní úřad, ten byl však k 1. 1. 2003 zrušen. Nyní můžeme hovořit o obci s rozšířenou působností a pověřeným obecním úřadem (Město Jindřichův Hradec, 2017).

Hlavním posláním městského úřadu je plnit úkoly jednak na poli samostatné působnosti, tak v oblasti přenesené působnosti. Pro jednotlivé činnosti jsou zřízeny odbory a oddělení. Jedná se o odbor dopravy, finanční, kanceláře starosty, rozvoje, sociálních věcí, správy majetku města, školství, mládeže a tělovýchovy, vnitřní správy, výstavby a územního plánování, živnostenských a správních činností, životního prostředí. Mimo odbory zajišťují správní činnost také dvě samostatná oddělení, jedná se o oddělení interního auditu a oddělení správy bytů. Činnost, kterou vykonávají jednotlivé odbory, zajišťují zaměstnanci. Každý odbor má vedoucího pracovníka (vedoucí úředníci), který dohlíží na činnost zaměstnanců (úředníků), v jednotlivých odborech (Město Jindřichův Hradec, 2017).

Vedením městského úřadu je pověřen starosta, dva místostarostové a tajemník. Starosta dle Zákona o obcích 128/2000 Sbírky zastupuje město na venek, do funkce je volen zastupitelstvem města (Zákon o obcích, 2000, 2016). Na Městském úřadě v Jindřichově Hradci zastává tuto pozici inženýr Stanislav Mrvka. Tajemníkem se rozumí, podle Zákona o úřednících 312/2000 Sbírky, vedoucí úřadu, který plní úkoly, které má uložené od zastupitelstva města, městské rady nebo starosty (Zákon o úřednících územních samosprávních celků, 2002, 2016). Zúčastňuje se zasedání zastupitelstva, stanovuje náplň práce jednotlivým odborům a oddělením. Jeho náplní práce je také zpracování legislativních předpisů a koordinace personalistiky. Organizační struktura městského úřadu je znázorněna pod textem.

K 1. 1. 2017 bylo na městském úřadě zaměstnáno 151 zaměstnanců na hlavní pracovní poměr, dalších 30 zaměstnanců je zaměstnáno na dohodu o provedení práce či dohodu o pracovní činnosti (Osobní pohovor, 2017).

Obrázek 5: Organizační struktura Městského úřadu v Jindřichově Hradci



Zdroj: Interní zdroje Městského úřadu

4.1.2 Právní úprava Městského úřadu Jindřichův Hradec

Odměňování se řídí zákony, které jsou popsány v kapitole 2.3.2.

Dalšími důležitými zákony a předpisy jsou:

- Zákon o obcích č. 128/2000 Sb.
- Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů č.250/2000 Sb.

Městský úřad každoročně vytváří na základě tohoto zákona rozpočet, který obsahuje výdaje na platy zaměstnanců.

- Vyhláška ministerstva financí o fondu kulturních a sociálních potřeb č. 114/2002 Sb.

V souladu s touto vyhláškou je vytvářen Sociální fond města Jindřichův Hradec, který zabezpečuje sociální potřeby zaměstnanců městského úřadu

- Zákon o úřednících a územních samosprávných celků č. 312/2002 Sb.

Tento zákon upravuje pracovní poměr zaměstnanců úředních samosprávných celků a jejich vzdělávání

4.1.3 Interní předpisy Městského úřadu Jindřichův Hradec

Pracovní řád

Důležitým předpisem je pracovní řád, který aplikuje a konkretizuje do činnosti městského úřadu některá ustanovení ze zákoníku práce, zákona o úřednících územních samosprávných celků a dalších pracovně právních předpisů. Pracovní řád je závazný pro všechny zaměstnance, kteří jsou zaměstnány na hlavní pracovní poměr. Ostatní zaměstnanci, kteří vykonávají pracovní činnost na základě dohody o pracovní činnosti nebo o provedení práce, se pracovní řád vztahuje pouze v rozsahu vymezeném v pracovní smlouvě.

Kolektivní smlouva

Dále jsou pracovně právní vztahy upraveny v kolektivní smlouvě. V kolektivní smlouvě se pojednává především o závazcích, povinnostech a právech zaměstnanců a zaměstnavatele. Kolektivní smlouva upravuje platové podmínky, pracovně právní vztahy, péče o zaměstnance, vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, zásady pro poskytování příspěvků ze Sociálního fondu.

4.2 Systém odměňování Městského úřadu Jindřichův Hradec

Odměňování ve veřejném sektoru, jak již bylo zmíněno, je mnohem více svázáno legislativou, než v sektoru soukromém. Řídí se zákony a předpisy, které jsou uvedeny v kapitole 2.3.2.

Odměňování na městském úřadě je upraveno v kolektivní smlouvě. Zaměstnancům, kteří jsou v pracovním poměru, je při vzniku nebo změně pracovního poměru vydán platový výměr. Platový výměr obdrží také každý zaměstnanec, pokud dojde k jakékoliv změně, ať už ve fixní či variabilní složce platu. Platový výměr obsahuje zařazení

zaměstnanec do platové třídy, platového stupně, datum, od kterého přísluší zaměstnanci plat, dále obsahuje také jednotlivé složky platu (fixní, variabilní). Zaměstnanci, kteří vykonávají pracovní činnost na základě dohody o provedení práce nebo o pracovní činnosti, je plat sjednán přímo v této smlouvě.

Výplatní termín připadá na 12. kalendářní den následujícího měsíce. Pokud tento den připadne na víkend, den pracovního volna či klidu, pak se za výplatní termín považuje poslední předcházející pracovní den před těmito dny. Odměna se zasílá zaměstnancům na předem uvedený bankovní účet. Každý zaměstnanec obdrží výplatní pásku, kde jsou uvedeny jednotlivé složky peněžní odměny. Výplatní páska je zaměstnancům k dispozici na personálním oddělení vždy 7. kalendářní den následujícího měsíce.

Zaměstnanec je povinen převzetí výplatní pásky potvrdit svým podpisem.

Každoročně se zastupitelstvem města Jindřichův Hradec stanovuje rozpočet města na daný rok, který obsahuje limit objemu hrubých mzdových prostředků na platy zaměstnanců městského úřadu.

Pro zabezpečení sociálních potřeb zaměstnanců Městského úřadu v Jindřichově Hradci, je vytvořen Sociální fond, pomocí kterého je zaměstnancům nabízeno několik zaměstnaneckých výhod. Fond je tvořen zůstatkem finančních prostředků k 31. prosinci předchozího kalendářního roku, jednotným přidělem z rozpočtu města ve výši 2,3 % vyplacených prostředků na platy zaměstnanců, bonusy vybraných pojistitelů z odvedeného pojistného na životní pojištění oprávněných osob, dále může být také tvořen dary a příspěvky jak fyzických, tak právnických osob.

4.2.1 Fixní složka platu

Jak již bylo několikrát zmíněno, odměňování zaměstnanců veřejného sektoru, tedy i městského úřadu, je značně specifické, tedy nelze si ho upravovat do takové míry, jako v sektoru soukromém.

Městský úřad v Jindřichově Hradci odměňuje své zaměstnance standardním tarifním způsobem. Každý zaměstnanec je zařazen do jedné z platových tříd. Nejvyšší třída, do které jsou zaměstnanci zařazeni, je třída 12, naopak nejnižší 4. Třída vyjadřuje náročnost a složitost vykonávané práce. Rozdělení prací do jednotlivých platových tříd, je vymezeno v katalogu prací. Katalog prací je stanoven nařízením vlády č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě. Zaměstnanec je tedy

zařazen do platové třídy podle nejnáročnější práce, která je uvedena v jeho pracovní smlouvě. Zaměstnanec musí také pro zařazení do této platové třídy splňovat dosažené vzdělání.

Pro určení platové třídy je také zapotřebí zaměstnanci přiřadit platový stupeň. Platový stupeň se určuje na základě délky započitatelné praxe. Při dosažení délky započitatelné praxe v jednom stupni, je zaměstnanec přeřazen do stupně vyššího. V tomto případě je zaměstnanci vydán nový platební výměr. Platový tarif, který je příslušný vyššímu platovému stupni, náleží zaměstnanci od prvního dne následujícího kalendářního měsíce po měsíci, v němž dosáhl vyššího platového stupně. Návrh na přeřazení vypracuje zaměstnanec personálního oddělení, které je následně schváleno tajemníkem městského úřadu.

Zařazení zaměstnanců do jednotlivých platových tříd a stupňů je uvedeno v příloze č. 1 této práce.

4.2.2 Variabilní složka platu

Zaměstnancům městského úřadu jsou poskytovány mimo základní plat také příplatky a mimořádné odměny.

Příplatek za práci přesčas

Zaměstnanci pracují přesčas, pokud je tato povinnost nařízena vedoucím zaměstnancem. Každý zaměstnanec může pracovat přes čas maximálně 8 hodin týdně, za celý kalendářní rok lze odpracovat maximálně 150 hodin přesčas. Se souhlasem zaměstnavatele, je možné odpracovat i více hodin nad tento stanovený rámeček. Zaměstnanec může za práci přesčas čerpat náhradní volno, pokud je však čerpáno náhradní volno, nepočítá se tato práce jako práce přesčas. Za práci přesčas je zaměstnanci vypočten příplatek ve výši 25%. Zaměstnanec je povinen vést evidenci práce přesčas, včetně evidence dní, kdy je za tyto dny čerpáno náhradní volno. Většina zaměstnanců preferuje možnost vybrat si za práci přesčas náhradní volno.

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Zaměstnancům, kteří vykonávají svou pracovní činnost ve dny, které připadají na sobotu či neděli, je vyplacen příplatek ve výši 10 % průměrného výdělku.

Příplatek za práci ve svátek

Pokud zaměstnanci vykonávají svou pracovní činnost v dny, na které připadá svátek, činní příplatek 100 % průměrného výdělku. Zaměstnanec si však za tyto dny může také vybrat místo příplatku náhradní volno.

Příplatek za pohotovost

Zaměstnancům městského úřadu je pohotovost nařízena pouze ve zvláštních případech. Může se jednat například o krizovou nebo havarijní pohotovost. Pokud by taková situace nastala, jsou zaměstnanci odměněni ve výši 10 % jejich průměrného výdělku.

Příplatek za vedení

Příplatek za vedení náleží vedoucím pracovníkům. Za vedoucí pracovníky jsou podle nařízení vlády č. 564/2006 Sb. považováni ti, kteří jsou oprávněni podle organizačního řádu organizovat, řídit a kontrolovat práci jiných zaměstnanců. Příplatek za vedení se určuje procentem z platového tarifu zaměstnance. Dále je také závislý na stupni řízení a počtu podřízených pracovníků. Příplatek za vedení náleží starostovi města, místostarostům, tajemníkovi a vedoucím pracovníkům jednotlivých odborů a oddělení.

Osobní příplatek

O stanovení výše osobního příplatku rozhodují vedoucí pracovníci pomocí průběžného hodnocení zaměstnanců. Při hodnocení se přihlíží zejména na následující kritéria: kvalitní plnění pracovních úkolů, aktivní a tvůrčí přístup k práci, vykonávání většího rozsahu práce než ostatní zaměstnanci, plnění úkolů nad rámec povinností sjednaných v pracovní smlouvě. Osobní příplatek je nenároková složka, pokud zaměstnanec některé z povinností neplní, osobní příplatek mu nemusí být přiznán. Maximální výše osobního příplatku je 50 % platového tarifu, do kterého je zaměstnanec zařazen.

Zvláštní příplatek

Některým zaměstnancům, kteří vykonávají práci, která je spojena s psychickou zátěží, ohrožením zdraví nebo složitým pracovním režimem, náleží zvláštní příplatek. O výši tohoto příplatku rozhodují vedoucí pracovníci.

Mimořádné odměny

Jsou vypláceny zaměstnancům při mimořádných událostech, jako jsou narozeniny nebo odchod do starobního či invalidního důchodu nebo za zvýšení kvalifikace. Peněžní

prostředky jsou získávány ze Sociálního fondu města Jindřichův Hradec. Odměnu lze poskytnout zaměstnancům, kteří jsou zaměstnáni u městského úřadu více než šest let při těchto událostech:

- Při životním jubileu dovršení 50 let věku je zaměstnanci poskytnuta částka ve výši 6000 Kč. Dále při dosažení životního výročí 55 let, 60 let, 65 let případně 70 let věku je vyplacena částka ve výši 2500 Kč.
- Při prvním odchodu do starobního nebo invalidního důchodu je poskytnuta částka ve výši 8000 Kč.
- Za zvýšení klasifikačních předpokladů nebo doplnění vzdělání, které je požadováno zaměstnavatelem na základě právních předpisů, je zaměstnanci při zdárném zakončení jednoho ročníku požadovaného vstupně vzdělání vyplacena částka ve výši 5000 Kč.
- Zaměstnanec může dostat odměnu při mimořádných událostech nebo významných příležitostech pokud tuto odměnu uzná za vhodné Závodní výbor odborové organizace. Odměna je možná maximálně ve výši 8000 Kč.

4.2.3 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnancům jsou nabízeny následující zaměstnanecké výhody. Zaměstnanecké výhody jsou financovány ze Sociálního fondu města Jindřichův Hradec.

Příspěvek na kulturní nebo sportovní akce pořádané městem

Na kulturní nebo sportovní akce jsou zaměstnancům poskytovány příspěvky pouze po projednání této možnosti se Závodním výborem odborové organizace a zástupci zaměstnavatele. Zaměstnancům tedy tyto příspěvky nejsou poskytovány automaticky. Další podmínkou pro poskytnutí tohoto příspěvku je účast minimálně deseti zaměstnanců.

Příspěvek na penzijní připojištění nebo životní pojištění

Zaměstnancům je poskytnut příspěvek na zdravotní pojištění nebo penzijní připojištění maximálně ve výši 200 Kč měsíčně. U životního pojištění se příspěvek poskytuje pouze na vybrané pojistitele, se kterými má město Jindřichův Hradec uzavřenou smlouvu.

Příspěvek na stravování

Zaměstnancům jsou poskytovány poukázky na stravu („stravenky“). Zaměstnancům, kteří mají rovnoměrně rozvrženou pracovní dobu na 5 pracovních dnů v týdnu a odpracují v pracovní směně nejméně 5 hodin, je poskytována stravenka ve výši 80 Kč. Ze Sociálního fondu je zaměstnanci na stravenku poskytnut příspěvek ve výši 22 Kč, 28 Kč platí zaměstnavatel a 30 Kč doplácí zaměstnanci. Část, kterou platí zaměstnanci, je placena bezhotovostně srážkou z platu.

Příspěvek na reprezentaci pro zajišťování občanských obřadů a společenských akcí

Tento příspěvek je poskytnut pouze zaměstnancům, kteří zajišťují pořádání občanských obřadů a společenských akcí (např. svatební obřady, vítání nově narozených občanů).

Placené volno z důvodu indispozice

Zaměstnanci může být poskytnuto placené volno z důvodu zdravotní indispozice zaměstnance nebo jeho blízkého rodinného příslušníka. Placené volno je zaměstnanci poskytnuto v případě, že jsou splněny následující podmínky: zabezpečení bezproblémového chodu pracoviště, placené volno lze poskytnut maximálně v rozsahu tří dnů, pokud je vyčerpána dovolená za předchozí kalendářní rok do 31. prosince předchozího kalendářního roku (pokud dovolenou za předchozí rok vyčerpal do 31. března, je mu poskytnuto placené volno v rozsahu dvou dnů v kalendářním roce, pokud je dovolená za předchozí rok vyčerpána do 30. června poskytuje mu zaměstnavatel v daném kalendářním roce volno v rozsahu pouze jednoho dne. Tato zaměstnanecká výhoda se poskytuje pouze zaměstnancům, kterým uplynula zkušební lhůta, pokud zkušební lhůta uplyne po 30. červnu, lze v tomto roce čerpat pouze dva dny placeného volna.

4.2.4 Další složky celkové odměny

Jak je již zmíněno v kapitole 2.3.3, do celkové odměny patří i složky, které jsou nepeněžního a nehmotného charakteru.

Prohlubování a zvyšování kvalifikace

Každý nový zaměstnanec, který je v postavení úředníka, musí do 3 měsíců absolvovat vstupní školení úředníků.

Dále jsou zaměstnanci povinni účastnit se školení, seminářů a kursů, na základě kterých dojde k prohloubení a zvýšení kvalifikace. Nejčastěji se zaměstnanci vzdělávají v oblasti nových legislativních předpisů, systému pracovní činnosti ve veřejné správě, způsobu jednání s veřejností nebo seznámení s novými počítačovými programy či informačními technologiemi.

Možností je také souběžné studium při pracovní činnosti. Pokud chce zaměstnanec studovat při práci, musí podat žádost zástupci zaměstnavatele, který rozhodne, zda vyhovět či nikoliv. V případě souhlasu jsou zaměstnanci dány podmínky studia, které obsahují pracovní úlevy, hmotné zabezpečení, setrvání v pracovním poměru a způsob čerpání pracovního volna. Zaměstnanec podává výsledky o průběhu studia.

Kariérní růst

Městský úřad musí, podle zákona o úřednících a územních samosprávných celků č. 312/2000 Sb. na každé volné pracovní místo, vypisovat výběrové řízení. Na základě tohoto ustanovení není možné, aby zaměstnanci byli povýšeni do vedoucích pozic (např. na základě dobrých pracovních výsledků). Zaměstnanci se ovšem mohou do výběrového řízení přihlásit. Pokud vedoucí pracovníci vidí, že má zaměstnanec dobré předpoklady pro obsazení místa, na které je vypsáno výběrové řízení, je mu doporučeno se o toto místo ucházet.

Pracovní prostředí

Zaměstnanci vykonávají svojí pracovní činnost v kancelářích, které zpravidla sdílejí s více pracovníky. Zaměstnanci na vyšších úrovních (např. tajemník) mají vlastní kancelář. Kanceláře jsou vybaveny potřebným zařízením pro efektivní pracovní činnost.

Akce pořádané pro zaměstnance

Každoročně pořádá město Jindřichův Hradec pro všechny své zaměstnance „silvestrovský večírek“, kam jsou pozváni všichni zaměstnanci, kteří spadají pod město Jindřichův Hradec, tedy i zaměstnanci městského úřadu. Večer je doprovázen hudbou a občerstvením, které je zaměstnancům poskytnuto zdarma. Tato akce slouží jako odměna za práci pro městský úřad, ale také jako příležitost pro vytváření dobrých pracovních vztahů.

4.3 Motivace na Městském úřadě Jindřichův Hradec

Z materiálů, které byly poskytnuty pro rozbor této práce, vyplývá, že městský úřad využívá následující motivační faktory:

Finanční odměna

Jak již bylo několikrát zmíněno v předchozích kapitolách, plat jednotlivých zaměstnanců je vyměřen na základě platové třídy a skupiny, proto nemá pro zaměstnance silný motivační účinek. Za nejvýznamnější motivační faktor z finanční odměny lze považovat osobní příplatek, který je udělován na základě hodnocení a subjektivního rozhodnutí vedoucích pracovníků. V zaměstnancích tak může vyvolávat pocit snahy o dosažení co nejvyšší částky, která povede k efektivní práci. Pro udržení zaměstnanců jsou poskytovány mimořádné odměny při dosažení určitého věku či odchodu do důchodu. Tyto prostředky mají motivovat zaměstnance k co nejdelšímu setrvání v organizaci.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanci mohou získat zaměstnanecké výhody: kulturní a sportovní akce pořádané městem, příspěvek na penzijní nebo životní pojištění, příspěvek na stravování, dny zdravotního volna a další. Jednotlivé výhody jsou popsány v kapitole 4.4.3. Nelze je považovat za silný motivační faktor, jejich absence by ale u zaměstnanců vyvolala nespokojenost.

Vzdělávání a profesní růst

Zaměstnancům je umožněno vzdělávání, které je popsáno v předchozí kapitole. Profesní růst je omezen zákonem, který nařizuje vypisování výběrového řízení na volné pozice. Proto jej nelze považovat za motivující faktor.

Pochvala, uznání

Pochvala a uznání je udělována vedoucími pracovníky na základě jejich subjektivního rozhodnutí. Zpravidla je udělována ve formě ústního podání jednotlivým pracovníkům.

Hodnocení zaměstnanců

Vedoucí zaměstnanci provádí průběžné hodnocení pracovních výsledků jejich podřízených pracovníků. Nejméně jedenkrát do roka dochází ke komplexnímu hodnocení všech zaměstnanců, výstupem z tohoto hodnocení je písemný záznam, který je uložen u vedoucích pracovníků. Písemný záznam obsahuje oblast hodnocení práce, silné a slabé

stránky zaměstnance. Možné nedostatky jsou se zaměstnancem probrány a jsou navrhována možná řešení, která povedou ke zlepšení. Pokud jsou shledány značné nedostatky, je zaměstnanec více kontrolován. Hodnocení se také promítá do odměňování, zejména do výše zmíněného osobního příplatku.

4.4 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo provedeno u vybrané organizace, tedy již zmíněného Městského úřadu v Jindřichově Hradci. Dotazník je částečně vytvořen na základě celkové odměny, která je popsána v kapitole č. 2.3.3 a skládá se ze čtrnácti otázek. Dvanáct otázek je uzavřených, na dvě otázky mohou respondenti odpovědět volně, jedná se o otevřené otázky. Na celkovou strukturu dotazníku je možno nahlédnout v příloze č. 3.

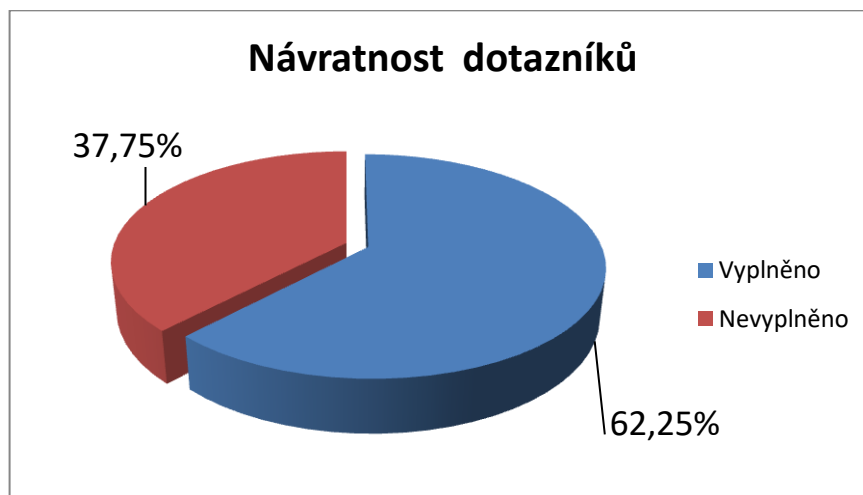
O vyplnění bylo požádáno všech 151 zaměstnanců. Odkaz na dotazník byl zaměstnancům doručen pomocí emailu, který odeslal pro větší motivaci k vyplnění samotný tajemník Městského úřadu.

V úvodu dotazníku je respondentům vysvětlen účel a jsou ujištěni o absolutní anonymitě jejich odpovědí. První dvě otázky jsou všeobecného charakteru, týkající se pohlaví a pracovní pozice. Dále je zaměřen na finanční ohodnocení, zaměstnanecké výhody, vzdělávání, pracovní prostředí a motivaci.

4.4.1 Výsledky dotazníkového šetření

Návratnost dotazníků

Graf č. 1: Návratnost dotazníků

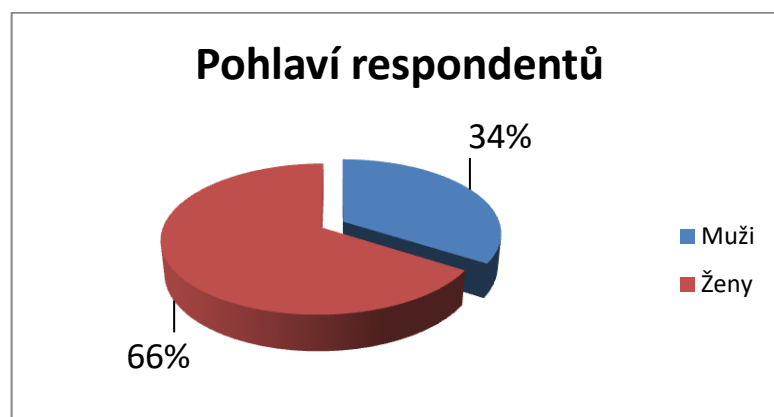


Zdroj: vlastní zpracování

Dotazník byl odeslán 151 zaměstnancům, z toho bylo vyplněných dotazníků vráceno 94, což činí 62 %. Někteří zaměstnanci (např. řidiči) nemají jako pracovní náplň činnost s počítačem, proto dotazník nevyplnili, další příčinou nevyplnění byla pracovní neschopnost a odmítnutí vyplnit dotazník z osobních důvodů nebo pracovní zaneprázdněnost.

Otázka č. 1: Jaké je Vaše pohlaví?

Graf č. 2: Pohlaví respondentů

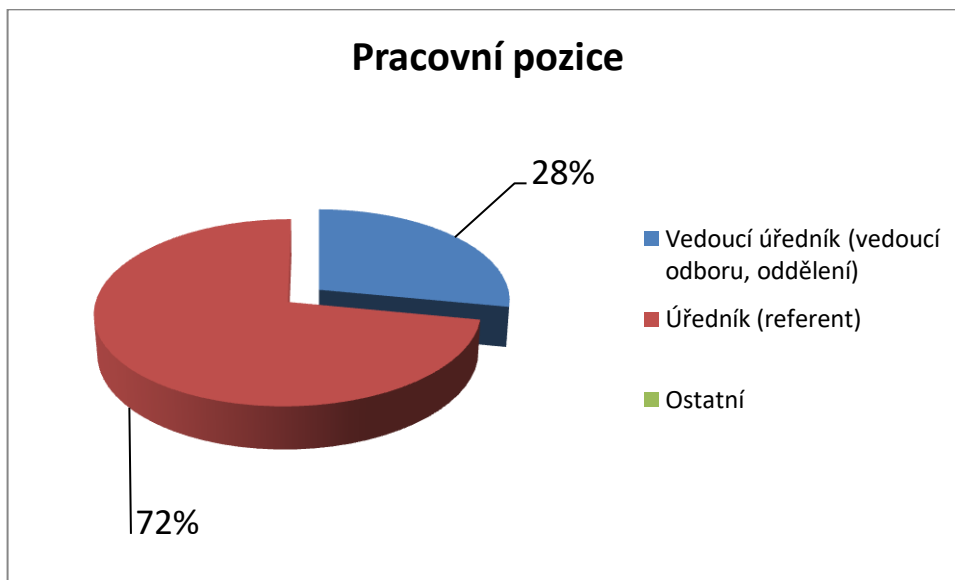


Zdroj: vlastní zpracování

Z celkového počtu respondentů, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, je 66 % žen a pouze 34 % mužů. Z tohoto grafu je patrné, že pozice úředníků jsou častěji obsazované ženami než muži.

Otázka č. 2: Jaká je Vaše pracovní pozice?

Graf č. 3: Pracovní pozice

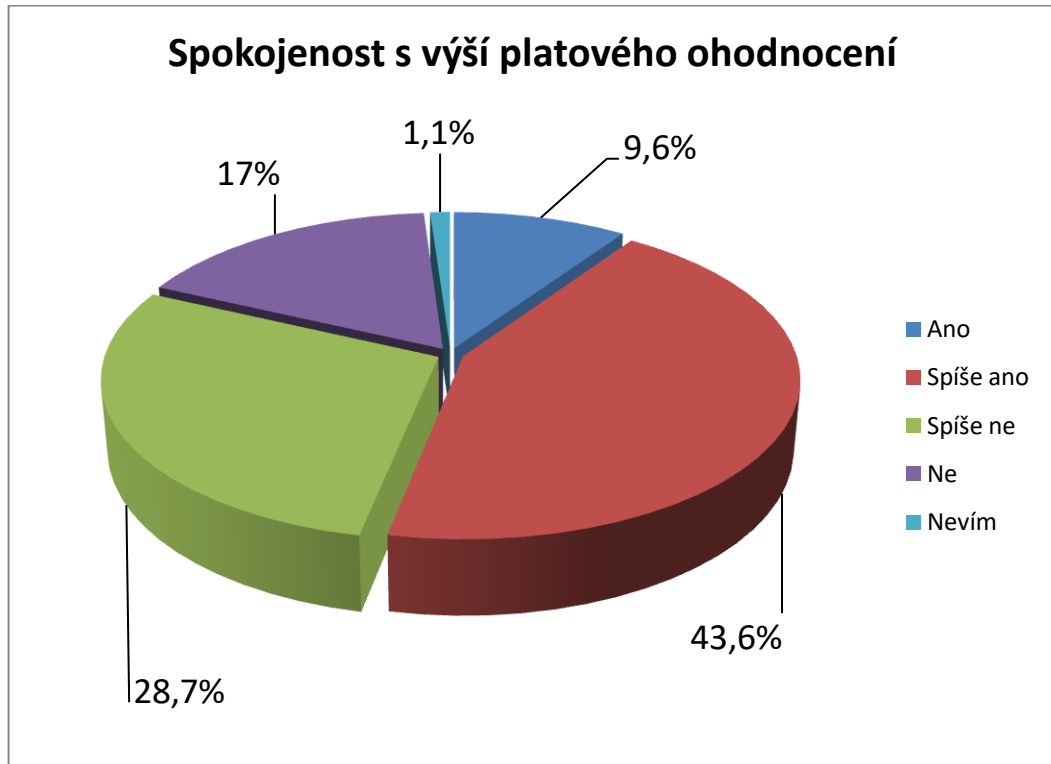


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě otázky č. 2 bylo zjištěno, že respondenti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, obsazují z 72 % pracovní pozice úředníků neboli referentů a 28 % vedoucí pozice, které zahrnují vedoucí jednotlivých odborů a oddělení. Za ostatní pracovní pozice byli považováni např. řidiči, uklízečky a jiné pracovní pozice, které nespádají do úředníků či vedoucích, ti se však dotazníkového šetření nezúčastnili.

Otázka č. 3: Jste spokojen/a se současnou výší vašeho platového ohodnocení?

Graf č. 4: Spokojenost s výší platového ohodnocení

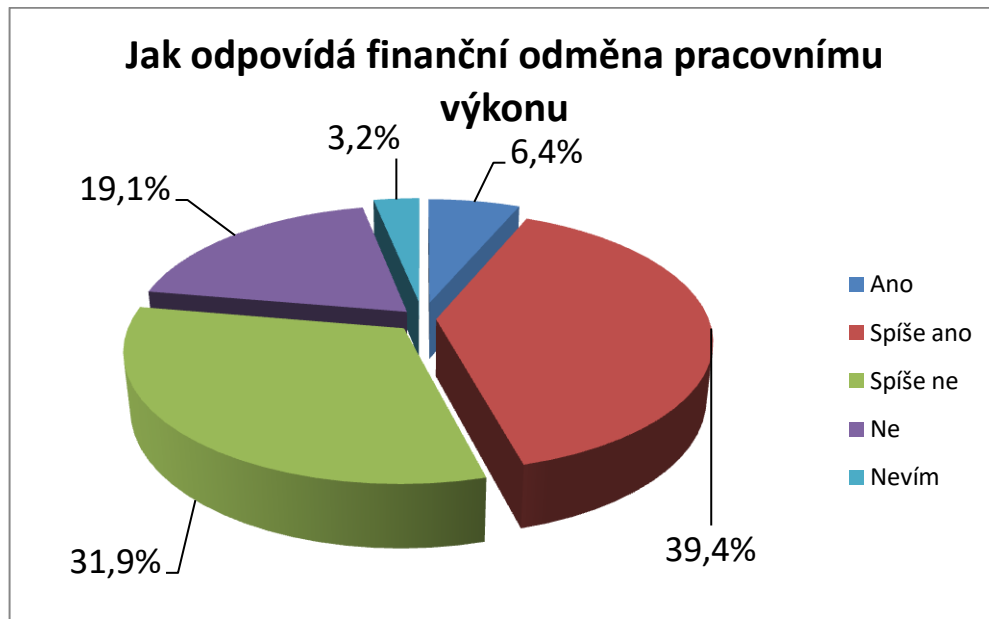


Zdroj: vlastní zpracování

Jak lze vidět na grafu č. 4 zcela spokojených zaměstnanců s výší platového ohodnocení je pouze 9,6 %. Nejvíce zaměstnanců (43,6 %) odpovědělo, že jsou spíše spokojeni, což lze považovat za pozitivní. Zaměstnanců, kteří jsou spíše nespokojeni je 28,7 %, zcela nespokojených je 17 %. Jeden z respondentů odpověděl, že neví, zda je spokojen či nikoliv. Zaměstnanci, kteří uvedli, že jsou nespokojeni, jsou v převážené většině vedoucí pracovníci, což vypovídá o tom, že tyto pozice by měli být lépe ohodnoceny z důvodu větší odpovědnosti a náročnosti. Odpovědi jednotlivých respondentů jsou samozřejmě velmi subjektivní.

Otázka č. 4: Domníváte se, že finanční odměna odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

Graf č. 5: Spojitost mezi pracovním výkonem a finanční odměnou



Zdroj: vlastní zpracování

Respondentů, kteří uvedli, že finanční odměna odpovídá jejich pracovnímu výkonu je pouze 6,4 %. Odpověď „spíše ano“ zvolila největší část dotazovaných a to 39,4 %. Finanční odměna spíše neodpovídá pracovnímu výkonu u 31,9 % respondentů. 19,1 % respondentů se domnívá, že jejich finanční odměna neodpovídá pracovnímu výkonu. Odpověď „nevím“ byla zaznamenána u 3,2 % odpovědí. Součet kladných odpovědí (45,8 %) je menší, než odpovědí záporných (51 %), to není pro organizaci příliš pozitivní.

Otázka č. 5: Jaké zaměstnanecké výhody jsou Vám ve vaší organizaci nabízeny?

Graf č. 6: Zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům

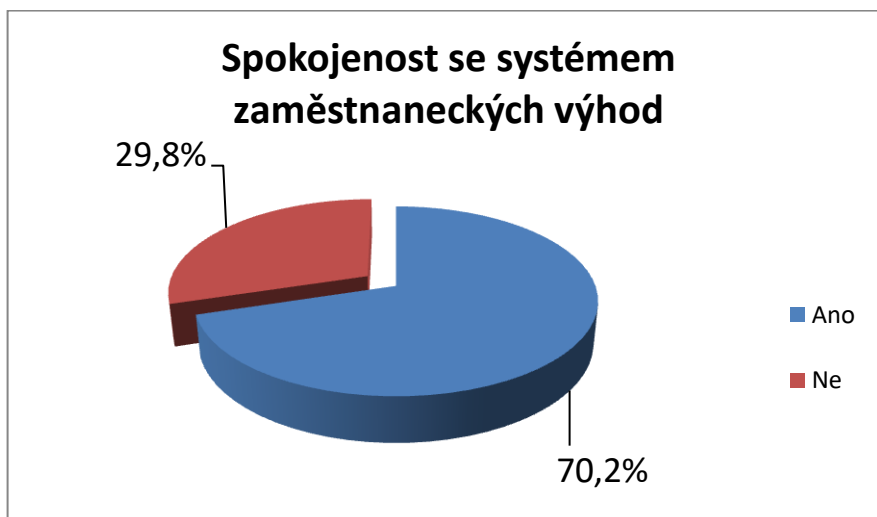


Zdroj: vlastní zpracování

V této otázce mohli zaměstnanci vybrat více odpovědí. Z grafu č. 6 vyplývá, že všichni respondenti, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, dostávají jako jednu ze zaměstnaneckých výhod příspěvky na obědy („stravenky“). I přesto, že by všichni zaměstnanci měli mít podle popsaných zaměstnaneckých výhod poskytovaných městským úřadem v kapitole 4.4.3. nárok na všechny tyto zaměstnanecké výhody, ostatní odpovědi jsou velmi variabilní. Výjimkou je pouze dovolená navíc, která není v interních zdrojích uváděna jako zaměstnanecká výhoda. Někteří zaměstnanci však 5 týdnů dovolené považují za výhodu.

Otázka č. 6: Jste spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých výhod?

Graf č. 7: Spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod



Zdroj: vlastní zpracování

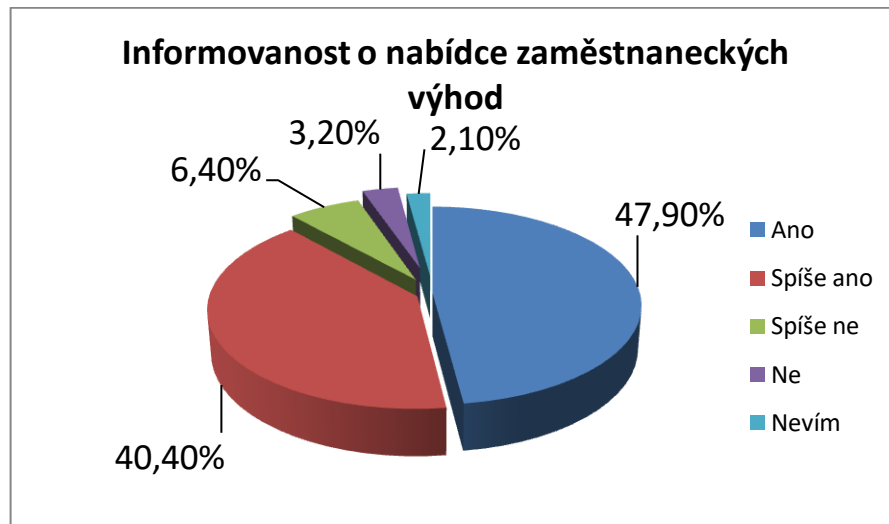
Na základě grafu č. 7 lze říci, že systém zaměstnaneckých výhod, který je zavedený na městském úřadě, považuje většina respondentů za vhodný. Pouze 29,8 % respondentů není spokojeno s tímto systémem. I přesto, že je většina respondentů se systémem spokojených, lze provést patřičné zlepšení.

Otázka č. 7: Co by dle Vás vyžadovalo změnu v současném systému zaměstnaneckých výhod?

Otázka č. 8 navazuje na předchozí otázku. Zaměstnanci, kteří jsou nespokojeni se systémem zaměstnaneckých výhod, navrhovali možné změny. Nejvíce by dle odpovědí zaměstnanci uvítali příspěvek na dovolenou, automatické poskytování vstupenek na kulturní akce nebo zvýhodněné vstupné do zařízení, které provozuje město Jindřichův Hradec (např. bazén, zimní stadion). Mezi odpověďmi se také často vyskytovaly příspěvky na dětské tábory, příspěvky na masáže, fitness, na cizí jazyky. Velká většina zaměstnanců by také uvítala vyšší příspěvky na již poskytované zaměstnanecké výhody, především stravenky a penzijní či životní pojištění. V odpovědích se výrazně projevují odlišené potřeby jednotlivých zaměstnanců, proto někteří sami navrhovali zavést různé balíčky zaměstnaneckých výhod, které by zaměstnanci mohli čerpat dle vlastních potřeb.

Otázka č. 8: Myslíte si, že jste dostatečně informován o nabídce zaměstnaneckých výhod?

Graf č. 8: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách

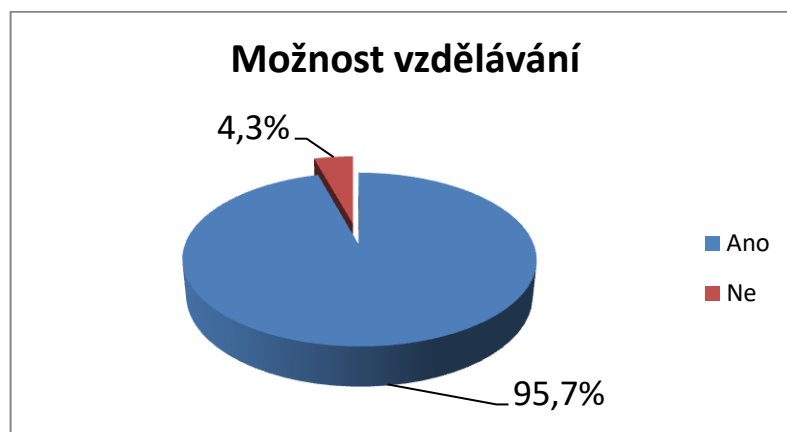


Zdroj: vlastní zpracování

Necelá polovina zaměstnanců (47,9 %) se domnívá, že je o nabídce zaměstnaneckých výhod dostatečně informováno, 40,4 % odpovědělo spíše ano. Pouze 6,4 % usuzuje, že spíše nejsou dostatečně informováni a 3,2 % respondentů odpovědělo, že nejsou dostatečně informováni o nabídce zaměstnaneckých výhod. Z tohoto grafu vyplývá, že organizace poskytuje zaměstnancům dostatek informací o nabídce poskytovaných výhod. Bylo by dobré zajistit, aby pocit dostatečné informovanost byl vyvolán u všech zaměstnanců.

Otázka č. 9: Je Vám ve Vaší organizaci umožňováno vzdělávání, které prohlubuje znalosti pro výkon Vaší práce?

Graf č. 9: Možnost vzdělávání

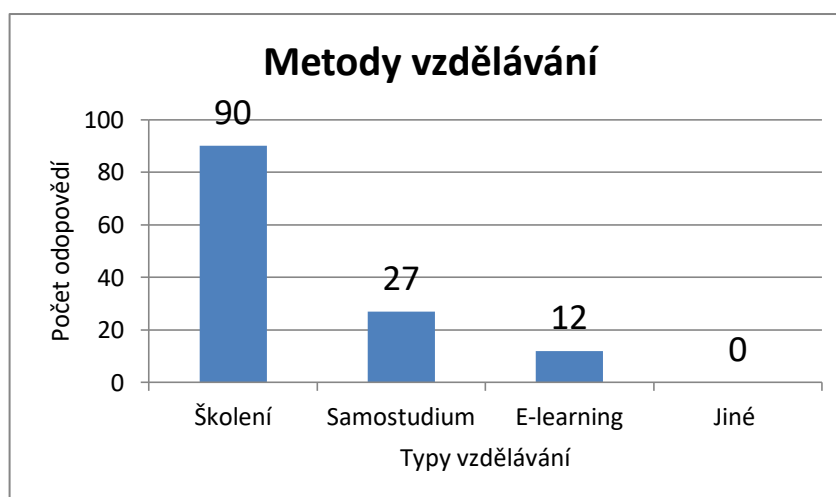


Zdroj: vlastní zpracování

Na základě otázky č. 9 bylo zjištěno, že možnost vzdělávání je poskytována 95,7 % zaměstnancům. Ostatním 4,3 % zaměstnancům tato možnost není nabízena. Zaměstnanci jsou zde vzdělávání podle nařízení svých vedoucích pracovníků. Zřejmě se vyskytují i takové pracovní pozice, které se nesetkávají s častými změnami, a proto vzdělávání není vyžadováno. Lze si povšimnout, že těchto pozic je pouze malé procento.

Otázka č 10.: S jakou metodou vzdělávání se ve Vaší organizaci setkáváte?

Graf č. 10: Metody vzdělávání

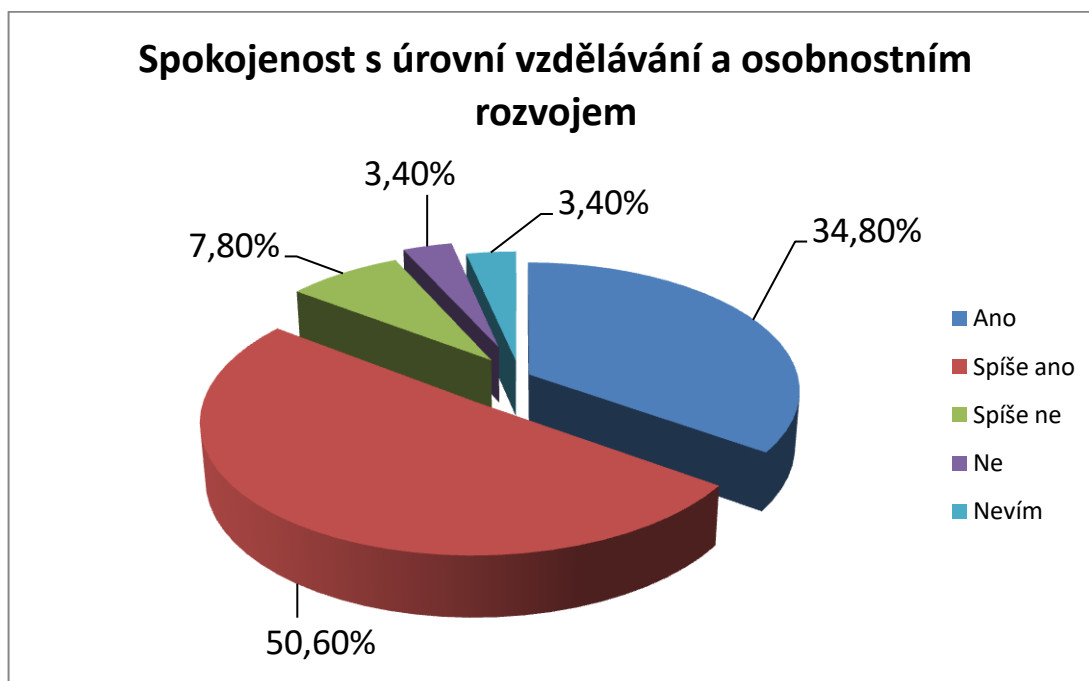


Zdroj: vlastní zpracování

Zaměstnanci mohli vybrat více odpovědí, podle toho s jakými metodami se setkávají. Nejvíce jsou zaměstnanci posíláni na školení, tuto odpověď zvolilo 90 zaměstnanců. Se samostudiem se v rámci vzdělávání setkává 27 zaměstnanců. Jsou však umožněny i modernější metody vzdělávání, jako e-learning, tuto možnost uvedlo 12 respondentů.

Otázka č. 11: Jste spokojen/a s úrovní vzdělávání a osobnostním rozvojem ve Vašem zaměstnání?

Graf č. 11: Spokojenost s úrovní vzdělávání a osobnostním rozvojem



Zdroj: vlastní zpracování

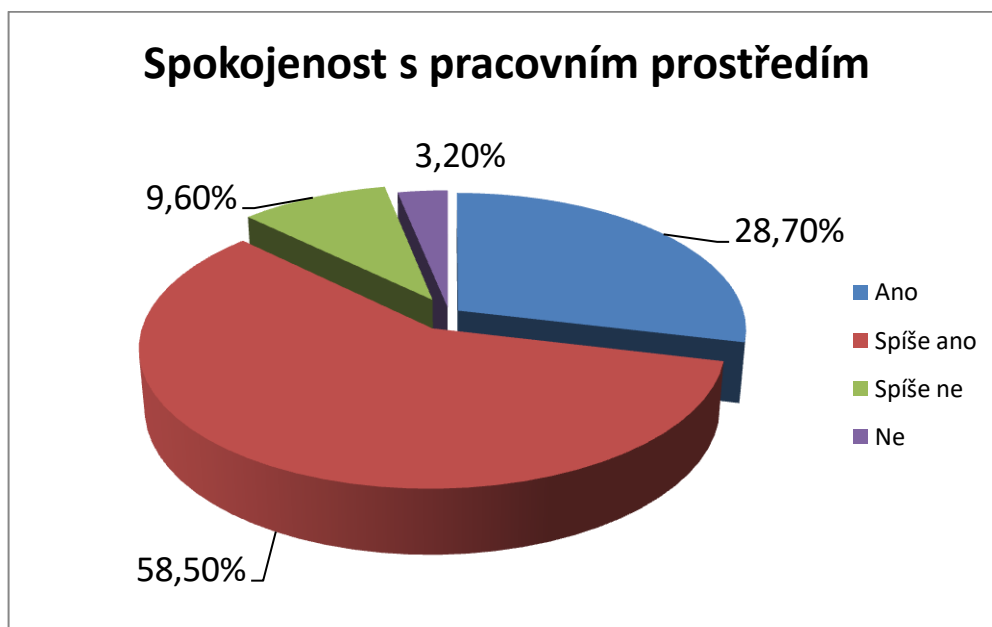
Na základě následujícího grafu můžeme říci, že 34,8 % zaměstnanců je spokojeno s úrovní vzdělávání. Nejvíce respondentů, tedy 50,6 %, uvedlo jako svou odpověď spíše ano. Na základě těchto odpovědí lze soudit, že vzdělávání a rozvoj je na městském úřadě na velmi dobré úrovni. Zaměstnanců, jejichž odpověď není kladná, je velmi málo. 7,8 % je spíše nespokojeno a pouhých 3,4 % není spokojeno. I přesto, že výsledky této otázky jsou převážně pozitivní, stále lze systém zdokonalovat a zlepšovat.

Otázka č. 12: Co byste chtěli zlepšit na systému vzdělávání?

Touto otázkou mohli opět respondenti vyjádřit svůj vlastní názor na zlepšení systému vzdělávání. Nejvíce by dle zaznamenaných odpovědí zaměstnanci ocenili možnost vzdělávání v oblasti cizích jazyků. Změnu by také uvítali, pokud by školení bylo pravidelnější a více zaměřené na jednotlivé obory, měnící se legislativu a počítačové programy. Dále by se rádi účastnili dobrovolných školení, než pouze nařízených vedoucími pracovníky. Některá školení by bylo vhodné pořádat přímo v místě pracoviště. Zaměstnancům také chybí nedostatek zájmu vedoucích pracovníků o jejich vzdělávání. Vedoucí pracovníci by naopak chtěli zavést evidenci školení jednotlivých pracovníků za rok.

Otázka č. 13: Jste spokojeni s pracovním prostředím?

Graf č. 12: Spokojenost s pracovním prostředím



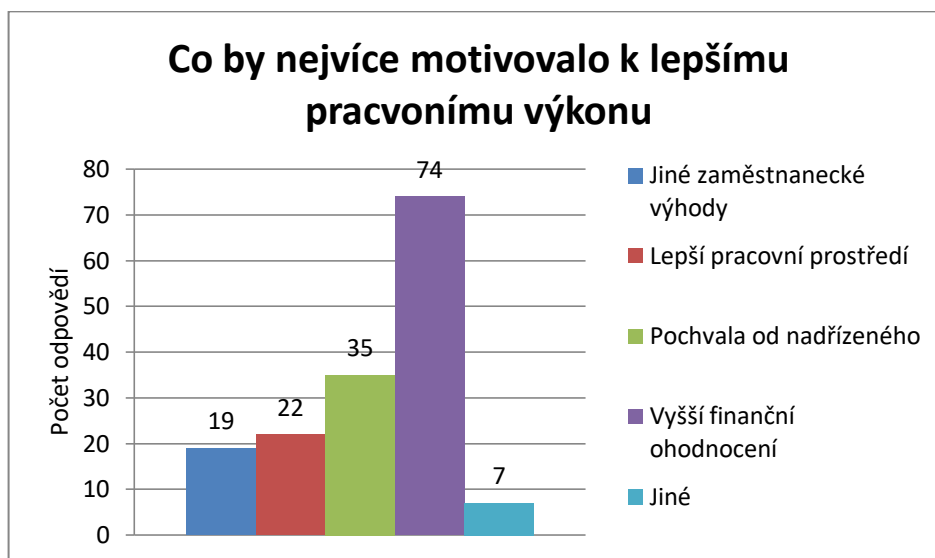
Zdroj: vlastní zpracování

Na tuto otázku odpovědělo 28,7 % zaměstnanců, že jsou spokojeni s pracovním prostředím. Největší záznam odpovědí je u odpovědi spíše ano, kterou uvedlo 58,5 % zaměstnanců. S pracovním prostředím není spíše spokojeno 9,6 % zaměstnanců. Naprostou nespokojenost vyjádřilo 3,2 % zaměstnanců. U této otázky převládají opět spíše kladné odpovědi, což svědčí o tom, že pracovní prostředí není na špatné

úrovni. Zaznamenané negativní odpovědi mohou vypovídat o tom, že někteří mají vyšší nároky na vybavení kanceláří nebo nemají dobré vztahy na pracovišti, které jim způsobují pocit nespokojenosti.

Otázka č. 13: Co by Vás nejvíce motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu?

Graf č. 13: Motivovanost k lepšímu pracovnímu výkonu



Zdroj: vlastní zpracování

Respondenti na otázku, co by je nejvíce motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu, nejčastěji odpovídali vyšší finanční ohodnocení, tuto odpověď uvedlo z 94 respondentů celkem 74, tedy 78 % zaměstnanců. Druhou nejpočetnější odpovědí byla pochvala od nadřízeného, která byla uvedena 35 krát. 22 krát bylo odpovězeno lepší pracovní prostředí a 19 krát jiné zaměstnanecké výhody. 7 krát byla zaznamenána odpověď „jiné“, mezi těmito odpověďmi se nejvíce vyskytlo větší zohlednění pracovního výkonu při udělování osobního příplatku, lepší spolupráce zaměstnanců. Dále by zaměstnance také více motivovalo lepší řešení personálních otázek a podpora a kvalitní metodické vedení nadřízených pracovníků.

4.5 Zhodnocení současného stavu odměňování a motivace

Zaměstnanci městského úřadu jsou odměňováni klasickým tarifním způsobem, který je upraven podle Zákoníku práce č. 262/2006 Sb. Tento způsob není pro zaměstnance příliš motivující, neboť je stanoven na základě tarifů a stupňů vyplývajících z tohoto zákona. Poskytuje však zaměstnancům jistotu ve finanční odměně za vykonanou práci. V současné době je 45,7 % zaměstnanců nespokojeno se současnou výší platového ohodnocení, procento nespokojených lze považovat za poměrně vysoké. Na základě právní úpravy však nelze ve veřejném sektoru upravovat výši fixní části platového ohodnocení.

Naopak osobní příplatek zaměstnanců je vyřešen dobře, je udělován na základě hodnocení nadřízenými pracovníky, což lze považovat za motivující. U jednotlivých pracovníků může vyvolat snahu vykonat práci co nejlépe, aby dosáhli vyšší částky osobního příplatku. Bylo by však vhodné navýšení této variabilní složky platu, aby při současné nízké nezaměstnanosti nedocházelo kvůli nespokojenosti s výší platu k odchodu zaměstnanců do komerční sféry.

Mimořádné odměny, které jsou zaměstnancům poskytovány při dosažení určitého věku nebo odchodu do důchodu, lze hodnotit velmi pozitivně. U zaměstnanců mohou vyvolávat pocit zájmu zaměstnavatele, ale také působit jako motivační faktor k setrvání v organizaci co nejdéle.

Další složku celkové odměny zaměstnanců městského úřadu tvoří samozřejmě také zaměstnanecké výhody. Struktura nabízených zaměstnaneckých výhod není na dnešní moderní dobu příliš pestrá. Někteří zaměstnanci by ocenili další výhody, které by mohli čerpat dle vlastních potřeb a přání. Například příspěvek na kulturní a sportovní akce je zaměstnancům nabízen, není jim však poskytnut automaticky, což je určitě velká škoda.

Informovanost o zaměstnaneckých výhodách není také na dobré úrovni. Zaměstnanci v dotazníkovém šetření uvádí, že jsou dostatečně informováni. Jejich odpovědi u otázky: „Jaké zaměstnanecké výhody jsou Vám nabízeny?“ jsou však odlišné, i přestože všechny uvedené výhody by měly být nabízeny všem zaměstnancům. Kromě dovolené navíc, která není v interních zdrojích uváděna jako zaměstnanecká výhoda. Z čehož lze usuzovat, že zaměstnanci nejsou příliš často informováni.

Další složkou celkové odměny, na kterou byl v této práci kladen důraz, je vzdělávání. Zaměstnanci procházejí vstupním školením a dále jsou povinny se účastnit školení, která prohlubují jejich znalosti. Zaměstnancům je poskytováno takové vzdělávání, aby byly schopni občanům poskytnout co nejlepší služby. Samozřejmě by dle některých respondentů mohlo být více zaměřeno na jednotlivé pracovní obory, ale také i na výuku cizích jazyků.

Oblast udělování uznání a pochvaly je velmi subjektivní a záleží na uvážení každého vedoucího pracovníka, jak tohoto motivačního prvku bude užívat. Zaměstnanci však uvádějí, že pokud by jim bylo udělováno více uznání a pochvaly, byly by více motivovány k lepšímu pracovnímu výkonu.

Celkovou odměnu lze hodnotit pozitivně. Největší nedostatky jsou shledány ve výši platového ohodnocení. Samozřejmě i v dalších složkách lze provést zlepšení, které povede k maximální spokojenosti všech zaměstnanců.

4.6 Doporučení na zlepšení současného stavu

Na základě rozboru systému odměňování a motivace z poskytnutých interních materiálů organizace, bylo zjištěno mnoho podstatných informací. Následně prostřednictvím dotazníků, které byly rozeslány zaměstnancům, došlo k získání jejich názorů a zkušeností na současný systém odměňování a motivací, který je zavedena na Městském úřadě v Jindřichově Hradci. Zaměstnanci také v dotazníku mohli prostřednictvím dvou otázek navrhnout případné změny.

Doporučení, která by mohla vést ke zlepšení současného stavu, jsou následující:

Vyšší osobní příplatek

Z dotazníkového šetření vyplývá, že 45,7 % respondentů je nespokojeno s výši platového ohodnocení. To je však upraveno Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb., jeho výše je stanovena jednotlivým pracovníkům přidělením platového tarifu, který vychází z platové třídy a stupně. Výši fixní složky platového ohodnocení tedy nelze upravovat. Možné řešení se však nachází navýšením variabilní složky platu pomocí osobního příplatku. Toto doporučení je však závislé na finančních možnostech městského úřadu. Pokud však nedojde k navýšení platu, může dojít při dnešní nízké nezaměstnanosti k odchodu zaměstnanců do komerční sféry.

Informovanost o zaměstnaneckých výhodách

Na základě rozboru interních dokumentů bylo zjištěno, že všem zaměstnancům jsou nabízeny stejné zaměstnanecké výhody uvedené v dotazníkovém šetření. Kromě dovolené navíc, která není v interních zdrojích uvedena jako zaměstnanecká výhoda. Zaměstnanci však v dotazníkovém šetření uvedli rozdílné odpovědi, což nasvědčuje tomu, že jsou nedostatečně informováni o výhodách, které jim jsou nabízeny.

Městskému úřadu je tedy doporučeno zajistit větší informovanost zaměstnanců o nabízených výhodách. Nejlépe každoročně zaměstnancům poskytnout v písemné podobě, pomocí interního informačního systému, seznam jednotlivých výhod a jejich finanční hodnoty.

Rozšíření struktury zaměstnaneckých výhod

V současné době jsou ze Sociálního fondu poskytovány příspěvky na důchodová a životní pojištění ve výši 200 Kč měsíčně a příspěvky na stravování ve výši 22 Kč měsíčně, 3 dny zdravotního volna a další výhody jako např. příspěvek na reprezentaci a kulturní akce, jsou omezeny podmínkami a jejich výše je závislá na výši volných prostředků v Sociálním fondu. Organizaci je doporučeno rozšíření struktury o zaměstnanecké výhody, které by pro zaměstnance byly více atraktivní.

Celková výše poskytovaných zaměstnaneckých výhod je vázána na objem finančních prostředků ze Sociálního fondu města Jindřichův Hradec. Vhodným řešením by bylo zavedení individuálních účtů zaměstnanců, na kterém by byla vyčleněna roční částka, kterou může zaměstnanec čerpat ze Sociálního fondu na volně volitelné výhody. Výše přidělů by byla pro všechny zaměstnance stejná. Z individuálních účtů by zaměstnanci mohli čerpat finanční prostředky na již nabízené zaměstnanecké výhody, ale také na následující, které by bylo vhodné do současné struktury zařadit:

- Příspěvky na kulturní a sportovní akce pořádané městem

V současné době je v kolektivní smlouvě ukotveno, že organizace poskytuje zaměstnancům příspěvek na kulturní a sportovní akce pouze po splnění účasti minimálně deseti zaměstnanců a následném projednání Závodního výboru odborové organizace. Bylo by vhodné zavedení automatického poskytování tohoto příspěvku, který by se nevázal na splnění současných podmínek.

- Příspěvek na vstupné do zařízení provozované městem

Poskytnout zaměstnancům zvýhodněné vstupné do zařízení, které spadá pod město Jindřichův Hradec. Jedná se například o plavecký bazén nebo zimní stadion.

- Příspěvek na dovolenou a rekreaci

Zavedení příspěvku na dovolenou a rekreaci zaměstnanců a členů jejich rodiny. Zaměstnanec by mohl tedy žádat o příspěvek např. na dětské tábory.

- Zdravotní péče

Zaměstnanec by mohl čerpat příspěvky na očkování proti nakažlivým nemocím. Může také využít finanční částku na rehabilitace, masáže a další zdravotní služby.

Příspěvky na stravování a dny zdravotního volna, budou pro všechny zaměstnance pevně stanované. Ostatní výhody by si zaměstnanci mohli volit dle vlastních potřeb.

Náklady na nové výhody se nezvýší, pouze dojde k rozšíření struktury. Částka tedy bude stále vyplývat z finančních možností Sociálního fondu. Zavedení nového způsobu čerpání bude v kompetencích personálního oddělení, které i v současné době vede elektronicky čerpání zaměstnaneckých výhod.

Následující tabulka znázorňuje zaměstnanecké výhody, které by bylo vhodné poskytovat zaměstnancům městského úřadu. V tabulce je také uvedena částka a možnost čerpání.

Tabulka 1: Zaměstnanecké výhody

Druh zaměstnanecké výhody	Částka	Možnost čerpání
Příspěvek na kulturní a sportovní akce	Dle zůstatku na osobním účtu	Volitelné
Příspěvek do zařízení provozované městem	Dle zůstatku na osobním účtu	Volitelné
Příspěvek na dovolenou, rekreaci	Dle zůstatku na osobním účtu	Volitelné
Zdravotní péče	Dle zůstatku na osobním účtu	Volitelné
Příspěvek na důchodové, životní pojištění	200 Kč/ měsíčně	Volitelné
Příspěvek na stravování	22 Kč/ měsíčně	Automatické
Dny zdravotního volna	3 dny v roce placené volno	Automatické

Zdroj: vlastní zpracování

Vzdělávání

V organizaci by bylo vhodné zavést pravidelnější školení, ale také školení, které se více týká jednotlivých pracovních činností. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je důležitou oblastí řízení lidských zdrojů, proto je nutné, aby byla efektivně řízena. Vedoucím pracovníkům je doporučeno vedení evidence školení jednotlivých zaměstnanců. Dále by bylo vhodné rozšířit vzdělávání o oblast cizích jazyků. Aby tento náklad byl pro organizaci efektivní, měli by na vzdělávání v této oblasti nárok pouze zaměstnanci, kteří při své pracovní činnosti využívají cizích jazyků.

Finanční náročnost kurzů je velmi odlišná podle intenzity, individuálního či skupinového kurzů. Ceny jazykových kurzů, které nabízí Jazyková škola Zachová, s.r.o. startují již na 3100 Kč za půl roku studia. Jedná se o deset individuálních hodin studia. Skupinové kurzy se odvíjí podle počtu účastníků, nejnižší cena je 1870 Kč za deset hodin (Jazykovkazachova, 2017). Výhodněji se jeví nabídka Obchodní akademie v Jindřichově Hradci, která poskytuje pouze skupinové kurzy. Ceny se odvíjí od počtu účastníku, kdy při účasti deseti lidí je cena 1830 Kč za třicet hodin (oa-jhradec, 2017).

Udělování uznání, pochvaly

Pro efektivnější motivaci zaměstnanců k pracovnímu výkonu je také nutno podotknout, že by bylo vhodné posílit poskytování uznání od nadřízených. Zaměstnanci tomuto motivačnímu faktoru přikládají dle dotazníkového šetření poměrně velký význam. Pro vedoucí pracovníky je tento druh motivace tím nejsnazším, jak mohou své podřízené nasměrovat k lepším pracovním výsledkům.

Průzkumy spokojenosti

Bylo by vhodné jednou za dva roky provádět komplexní průzkum spokojenosti zaměstnanců, zaměřený na všechny složky celkové odměny. Průzkumy by byly realizovány formou dotazníkového šetření. Dotazníky by byly zaměstnancům zaslány elektronicky. Tato činnost by byla zahrnuta do pracovní náplně personálního oddělení. Ze strany zaměstnanců bude tento krok jistě vnímán velmi pozitivně a přispěje k vyšší efektivitě práce zaměstnanců městského úřadu. Rovněž povede k větší spokojenosti na jednotlivých odděleních.

Výše uvedené návrhy změn jsou realizovatelné, přičemž nezbytným předpokladem pro jejich zavedení je adekvátní reakce ve výkonech a motivaci zaměstnanců.

5 ZÁVĚR

Cíl této práce byl splněn na základě rozboru systému odměňování a motivace ve vybrané organizaci a dotazníkového šetření. Získané údaje byly zhodnoceny a následně byla navržena doporučení, která by vedla ke zlepšení současného stavu.

Pro rozbor odměňování a motivace byl vybrán Městský úřad v Jindřichově Hradci, jehož charakteristika, vnitřní předpisy a legislativa jsou nezbytnou součástí této práce. Informace potřebné k rozboru systému odměňování byly zjištěny z vnitřních dokumentů organizace, především z kolektivní smlouvy a pracovního řádu. V první části se práce zabývá fixní částí platu, která se řídí Zákoníkem práce č. 262/2006 Sb. Tato část platu je stanovena z platového tarifu, který vychází z platové třídy a stupně. Následně je věnována pozornost variabilní části platu, ve které jsou zahrnuty příplatky a mimořádné odměny. Jelikož byl rozbor proveden s ohledem na celkovou odměnu, která mimo finanční ohodnocení zahrnuje také zaměstnanecké výhody, vzdělávání a pracovní prostředí, byla následně věnována pozornost těmto složkám. Zaměstnanecké výhody jsou na dnešním konkurenčním trhu práce nezbytnou součástí odměňování. Na městském úřadě jsou financovány ze Sociálního fondu. Pro poskytnutí co nejlepších služeb veřejnosti jsou zaměstnanci vzděláváni v souladu s předpisy.

Pro získání více informací o systému odměňování a motivace, ale i názorů a postojů samotných zaměstnanců, bylo provedeno dotazníkové šetření. Dotazník byl také sestaven na základě celkové odměny. Získané výsledky byly následně vyhodnoceny a bylo navrženo možné zlepšení současného stavu. S platovým ohodnocením je 53 % zaměstnanců spokojeno. Fixní část platu je stanovena dle zákonů, nelze ji tedy upravovat. Výše osobních příplatku závisí na hodnocení vedoucími pracovníky, slouží tedy pro zaměstnance také jako motivační faktor. Pro snížení nespokojenosti s výší platového ohodnocení, by bylo vhodné zvýšit variabilní složku pomocí osobního příplatku. Tento krok je však závislý na finančních možnostech městského úřadu. Při současné nízké nezaměstnanosti je pravděpodobné, že pokud nedojde k navýšení, zaměstnanci budou odcházet do komerční sféry. Zaměstnancům jsou samozřejmě nabízeny zaměstnanecké výhody, se kterými je 70,2 % zaměstnanců spokojeno. V současné době není však brán zřetel na potřeby a přání jednotlivých zaměstnanců. Zaměstnanci by ocenili rozšíření struktury nabízených výhod. Na základě dotazníkového šetření bylo také zjištěno, že ne všichni zaměstnanci mají dostatečný přehled o struktuře nabízených zaměst-

naneckých výhod. K vzdělávání a rozšiřování vědomostí dochází na městském úřadě u většiny zaměstnanců. Na základě získaných výsledků lze však říci, že zaměstnanci by ocenili více možností pro vzdělání. S nedostatky se setkávají také při udělování uznání a pochvaly nadřízenými pracovníky. Tento faktor by řada zaměstnanců považovala za velmi motivační, proto by jeho častější využívání bylo s ohledem na jeho nenákladovost vhodné.

Závěrečné shrnutí doporučených návrhů:

- vyšší osobní příplatek
- větší informovanost o zaměstnaneckých výhodách
- změna struktury zaměstnaneckých výhod
- více uznání a pochval
- zavést průzkumy spokojenosti zaměstnanců
- pravidelnější intervaly vzdělávání

Důležité je také neustálé sledování potřeb a přání zaměstnanců, neboť jen spokojený a dobře motivovaný zaměstnanec podává ty nejlepší pracovní výsledky.

I. SUMMARY

This bachelor's thesis deals with remuneration and motivation of the public sector employees. The main aim of my bachelor's thesis is evaluation of the remuneration and motivation system in the chosen organization of the public sector. Afterwards there are made suggestions on the basis of evaluation which can lead to improvement of the current situation.

The first part explains the basic terms related to this work in order to understand better this issue. The stress is mostly put on motivation and theories of motivation but also on the area of remuneration. There are clarified major forms of remuneration, remuneration system, total compensation and legal adjustment of salary. Last but not least is explained the key term of this work which is the public sector.

As the subject of the evaluation was chosen the Municipal authority in Jindřichův Hradec that is characterized in introduction of the practical part. Needed information for evaluation was gained from the official documents. With the intention to obtain the opinions and experience from employees themselves was conducted questionnaire.

Information gained on the basis of the analysis of internal documents and the results of questionnaire were subsequently evaluated. From the final results were concluded potential changes which are mostly connected with employee benefits, education and also with employee praise.

Key words: motivation, remuneration, total compensation, public sector, employees

II. SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

Knižní zdroje

1. Adair, J. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing.
2. Armstrong, A. (2009). *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada Publishing, a.s.
3. Armstrong, M. (2007). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada Publishing, a.s.
4. Bedrnová, E., Nový, I., & kol. (1998). *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press.
5. Bělohlávek, F., Košťan, P., Šuleř, O. (2001). *Management*. Praha: Rubico.
6. Donnelly, J., Libson, J., & Ivancevich, J. (1997). *Management*. Praha: Grada Publishing, a.s.
7. Donnelly, J., Libson, J., & Ivancevich, J. (1989). *Management: Principles and functions*. United States of America: R. R. Donnelly & Sons Company.
8. Dvořáková, Z. & kol. (2012). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
9. Dvořáková, Z. & kol. (2007). *Management lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
10. Kanfer, R., Chen, G., Pritchard, R. D. (2008). *Work Motivation: Past, Present, and Future*. New York: Routledge.
11. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Huttlová, E. (1998). *Stimulace pracovníků a tvorba mzdových soustav*. Praha: Vysoká škola ekonomická.
12. Kleibl, J., Dvořáková, Z., Šubrt, B. (2001). *Řízení lidských zdrojů*. Praha: C. H. Beck.
13. Koubek, J. (2004). *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. Praha: Management Press.
14. Nakonečný, M. (1993). *Základy psychologie osobnosti*. Praha: Management Press, Profit, a.s.
15. Niermeyer, R., Seyffert, M. (2005). *Jak motivovat sebe s své spolupracovníky*. Praha: Grada Publishing, a.s.
16. Pauknerová, D., & kolektiv. (2006). *Psychologie pro ekonomy a manažery*. Praha: Grada Publishing, a.s.
17. Peková, K., Pilná J., Jetmar, M. (2008). *Veřejná správa a finance veřejného sektoru*. Praha: ASPI, a.s.
18. Plamínek, J. (2008). *Vedení lidí, týmů a firem*. Praha: Grada Publishing, a.s.
19. Provazník, V., Komárková R. (2004). *Motivace pracovního jednání*. Praha: Oeconomica.

20. Šikýř, M. (2012). *Personalistika, pro manažery a personalisty*. Praha: Grada Publishing.
21. Šubrt, B. (2014). *Obsluha mzdy a platu*. Praha: Nakladatelství ANAG.
22. Tureckiová, M. (2004). *Řízení a rozvoj lidí ve firmě*. Praha: Grada Publishing, a.s.
23. Tomší, I. (2008). *Mzdy a mzdové systémy*. Praha: ASPI.
24. Veber, J., & kolektiv.(2000). *Management základy, prosperita a globalizace*. Praha: Management Press.

Elektronické zdroje

25. Město Jindřichův Hradec. (2017). *Logo města*. Retrieved 12 January, 2017, from <http://www.jh.cz/#sek50453>.
26. Jazyková škola zachová. (2017). *Jazykové kurzy*. Retrieved 11 March, 2017, from <http://www.jazykovkazachova.cz/vyuka-cizich-jazyku/>
27. OA- Jhradec. (2017). *Jazykové kurzy*. Retrieved 11 March, 2017, from <http://www.oa-jhradec.cz/jazykove-kurzy.html>

Legislativa

28. Zákoník práce 2006. (2016, November 10). Retrieved from http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6#par122
29. Zákon o úřednících 2002. (2016, November 11). Retrieved from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2002-312>
30. Zákon o obcích 2000. (2016, November 11). Retrieved from <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128>

Osobní pohovor

31. Osobní pohovor s Karlem Příbylem, tajemníkem Městského úřadu v Jindřichově Hradci, který proběhl dne 27.12 2016.

III. SEZNAM OBRÁZKŮ, GRAFŮ, TABULEK

Obrázek 1: Proces motivace	6
Obrázek 2: Maslowa hierarchie potřeb	11
Obrázek 3: Celková odměna	15
Obrázek 4: Znak města Jindřichův Hradec	26
Obrázek 5: Organizační struktura Městského úřadu v Jindřichově Hradci	27
Graf č. 1: návratnost dotazníků	37
Graf č. 2: Pohlaví respondentů	37
Graf č. 3: Pracovní pozice	38
Graf č. 4: Spokojenost s výší platového ohodnocení	39
Graf č. 5: Spojitost mezi pracovním výkonem a finanční odměnou	40
Graf č. 6: Zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnancům	41
Graf č. 7: Spokojenost se systémem zaměstnaneckých výhod	42
Graf č. 8: Informovanost o zaměstnaneckých výhodách	43
Graf č. 9: Možnost vzdělávání	44
Graf č. 10: Metody vzdělávání	44
Graf č. 11: Spokojenost s úrovní vzdělávání a osobnostním rozvojem	45
Graf č. 12: Spokojenost s pracovním prostředím	46
Graf č. 13: Motivovanost k lepšímu pracovnímu výkonu	47
Tabulka 1: Zaměstnanecké výhody	51

IV. SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1: Zařazení zaměstnanců MěÚ do tarifních tříd a stupňů

Příloha 2: Stupnice platových tarifů

Příloha 3: Dotazník

V. PŘÍLOHY

Příloha 1: Zařazení zaměstnanců MěÚ do tarifních tříd a stupňů

ORGAN	PRAC	TR	ST	UVAZEK
Městský úřad	taj.	12	11	40
Městský úřad	OKS	11	11	40
Městský úřad	OKS	10	7	40
Městský úřad	OKS	7	6	40
Městský úřad	OKS	7	12	40
Městský úřad	OKS	11	5	40
Městský úřad	OKS	10	3	40
Městský úřad	OKS	9	8	40
Městský úřad	OKS	9	5	40
Městský úřad	OKS	8	12	40
Městský úřad	OKS	9	10	40
Městský úřad	OKS	9	11	40
Městský úřad	OKS	9	12	40
Městský úřad	OKS	9	11	40
Městský úřad	OKS	9	9	40
Městský úřad	OKS	9	8	40
Městský úřad	OKS	8	11	40
Městský úřad	OKS	9	8	40
Městský úřad	OKS	8	2	40
Městský úřad	OKS	10	12	40
Městský úřad	OKS	9	12	40
Městský úřad	FIN	11	12	40
Městský úřad	FIN	10	11	40
Městský úřad	FIN	8	11	40
Městský úřad	FIN	8	9	40
Městský úřad	FIN	9	12	40
Městský úřad	FIN	8	11	40
Městský úřad	FIN	8	9	30
Městský úřad	FIN	8	8	40
Městský úřad	FIN	8	3	40
Městský úřad	FIN	7	10	40
Městský úřad	FIN	9	12	40
Městský úřad	FIN	8	3	40
Městský úřad	FIN	8	7	40
Městský úřad	SMM	11	12	40
Městský úřad	SMM	10	7	40
Městský úřad	SMM	9	11	40
Městský úřad	SMM	9	9	40
Městský úřad	SMM	8	10	40
Městský úřad	SMM	8	11	40
Městský úřad	SMM	9	8	40
Městský úřad	SMM	9	9	40
Městský úřad	SMM	9	8	40
Městský úřad	OSB	10	8	40
Městský úřad	OSB	9	11	40
Městský úřad	OSB	8	11	40
Městský úřad	OSB	8	7	40
Městský úřad	OSB	8	8	40
Městský úřad	OSB	8	7	40
Městský úřad	OSB	4	7	40
Městský úřad	SOC	11	9	40
Městský úřad	SOC	10	11	40
Městský úřad	SOC	10	12	40

Zdroj: Interní zdroje Městského úřadu Jindřichův Hradec

Městský úřad	SOC	8	9	40
Městský úřad	SOC	10	6	35
Městský úřad	SOC	8	12	40
Městský úřad	SOC	10	8	40
Městský úřad	SOC	10	9	40
Městský úřad	SOC	10	2	40
Městský úřad	SOC	10	8	40
Městský úřad	SOC	10	12	40
Městský úřad	SOC	10	11	40
Městský úřad	SOC	10	7	40
Městský úřad	SOC	10	10	40
Městský úřad	SOC	10	1	40
Městský úřad	SOC	10	9	40
Městský úřad	SOC	10	7	40
Městský úřad	SOC	10	7	40
Městský úřad	ŠMT	11	12	40
Městský úřad	ŠMT	10	11	40
Městský úřad	ŠMT	9	12	40
Městský úřad	ŠMT	8	9	40
Městský úřad	ŠMT	8	2	40
Městský úřad	ŠMT	9	11	40
Městský úřad	ŠMT	9	7	40
Městský úřad	ŠMT	9	12	40
Městský úřad	ŠMT	9	11	40
Městský úřad	ŠMT	8	11	40
Městský úřad	ŠMT	8	2	40
Městský úřad	ŠMT	8	10	40
Městský úřad	ŠMT	8	8	40
Městský úřad	ROZ	11	12	40
Městský úřad	ROZ	10	10	40
Městský úřad	ROZ	10	10	40
Městský úřad	ROZ	9	3	40
Městský úřad	ROZ	9	6	40
Městský úřad	ROZ	8	10	40
Městský úřad	ROZ	10	12	40
Městský úřad	ROZ	9	7	40
Městský úřad	ROZ	10	6	40
Městský úřad	ROZ	9	9	40
Městský úřad	ROZ	9	11	40
Městský úřad	ROZ	10	11	40
Městský úřad	ROZ	9	11	40
Městský úřad	VÚP	11	12	40
Městský úřad	VÚP	10	12	40
Městský úřad	VÚP	9	12	40
Městský úřad	VÚP	9	12	40
Městský úřad	VÚP	9	12	40
Městský úřad	VÚP	9	10	40
Městský úřad	VÚP	9	7	40
Městský úřad	VÚP	5	8	40
Městský úřad	VÚP	11	8	40
Městský úřad	VÚP	10	10	40
Městský úřad	VÚP	11	12	40
Městský úřad	VÚP	9	10	40
Městský úřad	VÚP	9	12	40
Městský úřad	DOP	11	12	40

Zdroj: Interní zdroje Městského úřadu Jindřichův Hradec

Městský úřad	DOP	10	9	40
Městský úřad	DOP	9	6	40
Městský úřad	DOP	9	5	40
Městský úřad	DOP	10	11	40
Městský úřad	DOP	10	9	40
Městský úřad	DOP	10	6	40
Městský úřad	DOP	9	12	40
Městský úřad	DOP	9	10	40
Městský úřad	DOP	9	9	40
Městský úřad	DOP	9	10	40
Městský úřad	DOP	9	10	40
Městský úřad	DOP	9	9	40
Městský úřad	DOP	10	12	40
Městský úřad	DOP	10	9	40
Městský úřad	DOP	8	10	40
Městský úřad	DOP	8	11	40
Městský úřad	DOP	8	9	40
Městský úřad	OŽP	11	12	40
Městský úřad	OŽP	10	10	40
Městský úřad	OŽP	9	11	40
Městský úřad	OŽP	9	12	40
Městský úřad	OŽP	9	11	40
Městský úřad	OŽP	8	7	40
Městský úřad	OŽP	10	12	40
Městský úřad	OŽP	9	12	40
Městský úřad	OŽP	9	2	40
Městský úřad	OŽP	8	7	40
Městský úřad	OVS	11	10	40
Městský úřad	OVS	9	12	40
Městský úřad	OVS	9	12	40
Městský úřad	OVS	9	11	40
Městský úřad	OVS	7	10	40
Městský úřad	OVS	7	11	40
Městský úřad	OVS	5	11	40
Městský úřad	OVS	4	5	40
Městský úřad	OVS	4	11	40
Městský úřad	OVS	11	8	40
Městský úřad	OVS	10	11	40
Městský úřad	OVS	9	2	40
Městský úřad	OVS	10	9	40
Městský úřad	OŽS	11	12	40
Městský úřad	OŽS	10	11	40
Městský úřad	OŽS	9	10	40
Městský úřad	OŽS	9	11	40
Městský úřad	OŽS	9	7	40
Městský úřad	OŽS	9	9	35
Městský úřad	OŽS	9	11	40
Městský úřad	OŽS	10	11	40
Městský úřad	OŽS	8	12	40
Městský úřad	OŽS	8	8	40
Městský úřad	OŽS	10	11	40
Městský úřad	OŽS	8	12	40
Městský úřad	OŽS	8	9	40
Městský úřad	OŽS	8	5	40
Městský úřad	OŽS	8	9	40

Zdroj: Interní zdroje Městského úřadu Jindřichův Hradec

Příloha 2: Stupnice platových tarifů

Nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Příloha č. 1: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 1 (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započítatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	6 780	7 360	7 980	8 650	9 380	10 180	11 040	11 980	12 990	14 100	15 300	16 590	17 980	19 510	21 190	22 980
2	do 2 let	7 030	7 630	8 280	8 980	9 730	10 560	11 450	12 420	13 490	14 630	15 880	17 220	18 670	20 260	21 990	23 840
3	do 4 let	7 300	7 920	8 600	9 320	10 120	10 960	11 890	12 900	14 000	15 190	16 480	17 870	19 380	21 020	22 830	24 740
4	do 6 let	7 580	8 220	8 930	9 670	10 500	11 380	12 340	13 390	14 540	15 770	17 100	18 540	20 100	21 810	23 690	25 670
5	do 9 let	7 870	8 530	9 270	10 030	10 890	11 800	12 810	13 890	15 080	16 370	17 740	19 240	20 870	22 630	24 580	26 650
6	do 12 let	8 170	8 850	9 620	10 430	11 310	12 260	13 290	14 420	15 650	16 990	18 430	19 970	21 660	23 490	25 510	27 650
7	do 15 let	8 480	9 210	9 980	10 820	11 740	12 710	13 800	14 960	16 240	17 630	19 120	20 720	22 470	24 380	26 470	28 680
8	do 19 let	8 800	9 560	10 350	11 220	12 190	13 200	14 320	15 530	16 850	18 290	19 840	21 500	23 320	25 300	27 460	29 770
9	do 23 let	9 130	9 920	10 760	11 660	12 650	13 700	14 870	16 120	17 500	19 000	20 590	22 310	24 200	26 250	28 510	30 890
10	do 27 let	9 480	10 290	11 160	12 090	13 130	14 220	15 440	16 730	18 160	19 710	21 370	23 160	25 110	27 240	29 570	32 060
11	do 32 let	9 850	10 690	11 590	12 550	13 630	14 750	16 030	17 360	18 840	20 460	22 170	24 040	26 060	28 270	30 690	33 270
12	nad 32 let	10 220	11 100	12 030	13 030	14 140	15 300	16 640	18 010	19 560	21 230	23 010	24 950	27 040	29 340	31 850	34 520

Zdroj: § 5 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě

Příloha 3: Dotazník

1. Vaše pohlaví

- Muž
- Žena

2. Vaše pracovní pozice

- Vedoucí úředník (vedoucí odboru, oddělení)
- Úředník (referent)
- Jiná pracovní pozice

3. Jste spokojen/a se současnou výší Vašeho platového ohodnocení?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

4. Domníváte se, že finanční odměna odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne
- Nevím

5. Jaké zaměstnanecké výhody Vám jsou ve Vaší organizaci nabízeny? (vyberte 1 nebo více odpovědí)

- Stravenky, příspěvky na obědy
- Dovolena navíc
- Penzijní připojištění
- Vstupenky na kulturní akce
- Dny zdravotního volna (sick days)
- Jiné (prosím vypište)

6. Jste spokojen/a se současným systémem zaměstnaneckých výhod? (pokud ano, pokračujte otázkou č. 8)

- Ano
- Ne

7. Co by dle Vás vyžadovalo změnu v souladu se zaměstnaneckými výhodami? (jiné druhy, výše atd.)

8. Myslíte si, že jste dostatečně informován/a o nabídce zaměstnaneckých výhod?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

9. Je Vám ve Vaší organizaci umožňováno vzdělávání, které prohlubuje znalosti pro výkon Vaší práce? (Pokud ne, pokračujte otázkou č. 13)

- Ano
- Ne

10. S jakou metodou vzdělávání se ve Vaší organizaci setkáváte? (vybere 1 nebo více odpovědí)

- Školení
- Samostudium poskytnutých materiálů
- E-learning
- Jiné (prosím vypište)

11. Jste spokojen/a s úrovní vzdělávání a osobnostním rozvojem ve Vašem zaměstnání?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne
- Nevím

12. Co byste chtěli zlepšit na systému vzdělávání ve Vaší organizaci?

13. Jste spokojen/a s pracovním prostředím?

- Ano
- Spíše ano
- Ne
- Spíše ne

14. Co si myslíte, že by Vás nejvíce motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu?

- Zaměstnanecké výhody, které by Vám více vyhovovaly
- Lepší pracovní prostředí
- Pochvala od nadřízeného
- Vyšší finanční ohodnocení
- Jiné (prosím vypište).....