

# **Analýza motivace zaměstnanců vybraného úřadu s rozšířenou působností**

Marek Zuzaník

---

Bakalářská práce  
2024



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky

---

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně  
Fakulta managementu a ekonomiky  
Ústav ekonomie

Akademický rok: 2023/2024

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Marek Zuzaník  
Osobní číslo: M21515  
Studijní program: B0413A05C024 Ekonomika a management  
Specializace: Ekonomika a management podniku  
Forma studia: Prezenční  
Téma práce: Analýza motivace zaměstnanců vybraného úřadu s rozšířenou působností

### Zásady pro vypracování

#### Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

#### I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky zaměřené na motivaci zaměstnanců.

#### II. Praktická část

- Proveďte analýzu motivace zaměstnanců ve vybraném úřadu s rozšířenou působností.
- Na základě analýzy navrhněte doporučení pro zlepšení motivace zaměstnanců ve vybraném úřadu s rozšířenou působností.

#### Závěr

Rozsah bakalářské práce: cca 40 stran  
Forma zpracování bakalářské práce: tištěná/elektronická

Seznam doporučené literatury:

ROSENBLOOM, David H.; Robert S. KRAMCHUK a Richard M. CLERKIN. *PUBLIC ADMINISTRATION*. Eight Edition. New York: McGraw-Hill Education, 2015. ISBN 978-0-07-337915-9.  
ŠPAČEK, David. *Public management: v teorii a praxi*. V Praze: C.H. Beck, 2016. ISBN 978-80-7400-621-0.  
ŠUBRT, Bořivoj. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG, 2018. ISBN 978-80-7554-138-3.  
URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kamil Dobeš, Ph.D.**  
Ústav ekonomie

Datum zadání bakalářské práce: **5. února 2024**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **17. května 2024**

L.S.

---

**prof. Ing. David Tuček, Ph.D.**  
děkan

---

**doc. Ing. Petr Novák, Ph.D.**  
garant studijního programu

Ve Zlíně dne 5. února 2024

## PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

### Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příručce knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užit své dílo – bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen připouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považuji se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

### Prohlašuji,

1. že jsem na bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 5. 2024

Jméno a příjmení: Marek Zuzaník

.....  
podpis diplomanta

## **ABSTRAKT**

Předmětem této bakalářské práce je analýza motivace zaměstnanců vybraného úřadu s rozšířenou působností. Cílem této práce je zhodnocení současného stavu motivace zaměstnanců a následný návrh opatření vedoucí ke zlepšení současné situace. Bakalářská práce je rozdělena na dvě části. První je část teoretická, která se zabývá teoretickými poznatky z oblasti motivace a motivačních teorií. Jsou zde uvedeny i poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů a odměňování pracovníků. Druhou částí je část praktická, kde je popsán úřad, o kterém je tato práce psána. Tato část obsahuje již samotnou analýzu motivace, která je realizována formou osobního rozhovoru a dotazníkového šetření. V závěru práce jsou uvedeny návrhy a doporučení, které by mohli zlepšit motivaci zaměstnanců na úřadě.

Klíčová slova: benefity, motivace, odměňování, plat

## **ABSTRACT**

The subject of this bachelor thesis is an analysis of employee motivation in selected municipality with extended powers. The aim of this thesis is to evaluate the current state of employee motivation and propose measures for improving the current situation. The thesis is divided into two parts. The first part is theoretical, focusing on theoretical knowledge in the field of motivation and motivational theories. It also includes insights into human resource management and employee remuneration. The second part is practical, describing the municipal authority which this thesis is written about. This section contains the actual analysis of motivation, conducted through personal interview and questionnaire surveys. In the conclusion of the thesis, suggestions and recommendations are provided that could enhance employee motivation within the office.

Keywords: benefits, motivation, remuneration, salary

Rád bych poděkoval svému vedoucímu práce panu Ing. Kamilu Dobešovi, Ph.D. za jeho rady a podporu, vstřícnost, ochotu, obětovaný čas a vynikající vedení po celou dobu zpracování této práce.

Dále bych chtěl poděkovat úřadu, o kterém je tato práce psaná, především panu tajemníkovi a paní vedoucí personálně-mzdového oddělení, bez kterých by tato práce nemohla být napsána.

A nesmím zapomenout na moji rodinu, které taktéž patří velký dík za podporu během celého studia.

Prohlašuji, že odevzdaná verze bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

# OBSAH

|  |           |
|--|-----------|
| <b>ÚVOD.....</b>   | <b>10</b> |
| <b>CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE.....</b>                       | <b>11</b> |
| <b>I TEORETICKÁ ČÁST.....</b>                                    | <b>12</b> |
| <b>1 MOTIVACE.....</b>   | <b>13</b> |
| 1.1 TYPY MOTIVACE.....   | 13        |
| 1.1.1 Vnitřní motivace.....                                      | 13        |
| 1.1.2 Vnější motivace.....                                       | 14        |
| 1.2 HMOTNÁ A NEHMOTNÁ MOTIVACE.....                              | 14        |
| 1.3 POZITIVNÍ A NEGATIVNÍ MOTIVACE.....                          | 14        |
| 1.4 MOTIV.....   | 14        |
| 1.5 STIMULACE.....   | 15        |
| 1.6 STIMUL.....  | 15        |
| 1.7 POTŘEBY.....   | 15        |
| <b>2 MOTIVAČNÍ TEORIE.....</b>                                   | <b>16</b> |
| 2.1 TEORIE POTŘEB.....   | 16        |
| 2.1.1 Maslowova teorie potřeb.....                               | 16        |
| 2.1.2 McClellandova teorie tří potřeb.....                       | 17        |
| 2.1.3 Alderferova teorie ERG.....                                | 18        |
| 2.1.4 Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů..... | 18        |
| 2.2 TEORIE MOTIVAČNÍHO PROCESU.....                              | 18        |
| 2.2.1 Vroomova teorie očekávání.....                             | 19        |
| 2.2.2 Adamsova teorie vnímání spravedlnosti.....                 | 19        |
| 2.3 TEORIE ZAMĚŘENÉ NA TYPOLOGII PRACOVNÍKŮ.....                 | 20        |
| 2.3.1 Ouchiho teorie Z.....                                      | 20        |
| 2.3.2 McGregorova teorie X a Y.....                              | 20        |
| 2.4 TEORIE SOUČASNÉHO EVROPSKÉHO MANAGEMENTU.....                | 21        |
| 2.4.1 Job enrichment (obohacení práce).....                      | 21        |
| 2.4.2 Job enlargement (rozšiřování pracovní způsobilosti).....   | 21        |
| 2.4.3 Job rotation (obměňování na pracovních pozicích).....      | 22        |
| <b>3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....</b>                             | <b>23</b> |
| 3.1 LIDSKÉ ZDROJE.....   | 23        |
| 3.2 ÚKOLY ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....                            | 23        |
| 3.3 CÍLE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....                             | 23        |
| 3.4 STYLY VEDENÍ ZAMĚSTNANCŮ.....                                | 24        |
| 3.4.1 Direktivní styl vedení.....                                | 25        |
| 3.4.2 Přesvědčující styl vedení.....                             | 25        |
| 3.4.3 Participační styl vedení.....                              | 25        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 3.4.4     | Delegující styl vedení.....                          | 25        |
| 3.5       | MODEL Y ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....                  | 25        |
| 3.5.1     | Harvardský model.....                                | 25        |
| 3.5.2     | Michiganský model.....                               | 25        |
| 3.5.3     | Evropský model.....                                  | 26        |
| 3.5.4     | Další model y.....                                   | 26        |
| 3.6       | ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ.....        | 26        |
| 3.7       | ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....                        | 26        |
| 3.8       | INTELEKTUÁLNÍ KAPITÁL.....                           | 27        |
| 3.9       | LIDSKÝ KAPITÁL.....                                  | 27        |
| <b>4</b>  | <b>MOTIVAČNÍ PROGRAM.....</b>                        | <b>28</b> |
| 4.1       | ODMĚŇOVÁNÍ.....                                      | 28        |
| 4.1.1     | Peněžité formy odměňování.....                       | 28        |
| 4.1.2     | Nepeněžité formy odměňování.....                     | 28        |
| 4.2       | MZDA.....  | 29        |
| 4.2.1     | Složky mzdy.....                                     | 29        |
| 4.2.2     | Mzdové formy.....                                    | 29        |
| 4.3       | PLAT.....  | 30        |
| 4.4       | BENEFITY.....  | 30        |
| 4.4.1     | Sick days.....                                       | 31        |
| 4.4.2     | Home office.....                                     | 31        |
| 4.4.3     | Stravenky.....                                       | 31        |
| 4.4.4     | Osobní ohodnocení.....                               | 31        |
| 4.4.5     | Prémie.....  | 31        |
| 4.4.6     | Příplatky.....                                       | 32        |
| 4.4.7     | Flexibilní pracovní režimy.....                      | 32        |
| 4.4.8     | Kratší pracovní doba.....                            | 33        |
| 4.4.9     | Pružná pracovní doba.....                            | 33        |
| 4.4.10    | Sdílení pracovního místa.....                        | 33        |
| 4.4.11    | Distanční práce.....                                 | 33        |
| 4.4.12    | Cafeteria systém.....                                | 33        |
| 4.5       | PRACOVNÍ VZTAHY.....                                 | 34        |
| <b>5</b>  | <b>SHRNUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....</b>            | <b>35</b> |
| <b>II</b> | <b>PRAKTICKÁ ČÁST.....</b>                           | <b>36</b> |
| <b>6</b>  | <b>PŘEDSTAVENÍ ÚŘADU.....</b>                        | <b>37</b> |
| 6.1       | ZAMĚSTNANECKÁ STRUKTURA ÚŘADU.....                   | 38        |
| 6.1.1     | Odbor vedení města.....                              | 38        |
| 6.1.3     | Odbor informatiky.....                               | 39        |
| 6.1.4     | Odbor investic a správy majetku.....                 | 39        |
| 6.1.5     | Odbor sociálních věcí, zdravotnictví a školství..... | 40        |
| 6.1.6     | Odbor územního plánování.....                        | 40        |
| 6.1.7     | Právní odbor.....                                    | 40        |



|  |  |           |
|--|--|-----------|
| 6.1.8  | Další odbory úřadu .....   | 40        |
| 6.2  | PERSONÁLNÍ UKAZATELE ÚŘADU .....                                   | 41        |
| <b>7</b>   | <b>FINANČNÍ SITUACE ÚŘADU .....</b>                                | <b>43</b> |
| <b>8</b>   | <b>SOUČASNÝ STAV MOTIVACE NA ÚŘADĚ .....</b>                       | <b>45</b> |
| 8.1  | PLAT .....   | 45        |
| 8.2  | SOUČASNÉ MOTIVAČNÍ PRVKY ZAMĚSTNANCŮ .....                         | 45        |
| 8.2.1  | Benefity .....   | 45        |
| 8.2.2  | Nárokové složky .....  | 46        |
| <b>9</b>   | <b>VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ .....</b>                                      | <b>48</b> |
| 9.1  | OSOBNÍ ROZHOVOR .....  | 48        |
| 9.2  | DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....  | 48        |
| 9.2.1  | Stanovení statistických hypotéz .....                              | 49        |
| 9.3  | VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....                               | 49        |
| 9.3.1  | Identifikační otázky .....   | 49        |
| 9.3.2  | Otázky týkající se motivace a spokojenosti zaměstnanců úřadu ..... | 52        |
| 9.4  | VYHODNOCENÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ .....                            | 64        |
| 9.5  | SHRNUTÍ VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ .....                       | 65        |
| <b>10</b>  | <b>NÁVRHY A DOPORUČENÍ .....</b>                                   | <b>67</b> |
| 10.1   | CAFETERIA SYSTÉM .....   | 67        |
| 10.1.1   | Vlastní Cafeteria systém .....                                     | 68        |
| 10.1.2   | Rozšíření benefit karty .....                                      | 68        |
| 10.2   | LEPŠÍ KOMUNIKACE A ZPĚTNÁ VAZBA .....                              | 69        |
| 10.3   | OBMĚNA BENEFITŮ .....  | 69        |
| <b>ZÁVĚR .....</b>   |  | <b>71</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....</b>   |  | <b>73</b> |
| <b>SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK .....</b>                                  |  | <b>76</b> |
| <b>SEZNAM OBRÁZKŮ .....</b>  |  | <b>77</b> |
| <b>SEZNAM TABULEK .....</b>  |  | <b>78</b> |
| <b>SEZNAM PŘÍLOH .....</b>   |  | <b>79</b> |
| <b>PŘÍLOHA P I: PLATOVÉ TABULKY A TŘÍDY STÁTNÍCH<br/>ZAMĚSTNANCŮ 2024 .....</b>  |  | <b>80</b> |
| <b>PŘÍLOHA P II: POMOCNÉ VÝPOČTY K TESTOVÁNÍ STATISTICKÝCH<br/>HYPOTÉZ .....</b> |  | <b>81</b> |
| <b>PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK .....</b>   |  | <b>83</b> |
| <b>PŘÍLOHA IV: GRAFICKÉ VÝSLEDKY DOTAZNÍKU .....</b>                             |  | <b>90</b> |

## ÚVOD

Motivace je pohnutka, která nutí člověka k určitému činu, v zaměstnání to je pohnutka udělat to, za co jsou lidé placeni. Motivace je klíčová k dosažení předepsaných cílů a úspěchů celkově. Motivovat by měl především zaměstnavatel a vedoucí pracovníci a motivaci by měli směřovat ke svým podřízeným, jelikož správně motivovaní lidé jsou snaživější, pracují usilovněji a jsou efektivnější, a to jsou všechno předpoklady pro dosažení lepších výsledků. Motivace může mít různé formy, ať už je to motivace hmotná ve formě finanční odměny či zaměstnaneckých benefitů, nebo motivace nehmotná ve formě uznání, pochvaly či povýšení.

V teoretické části budou rozebrány a vysvětleny základní pojmy týkající se motivace, ať už motivace samotná, stimul a stimulace, motiv či potřeby. Dále jsou vysvětleny základní motivační teorie rozdělené do čtyř podkapitol, konkrétně: Teorie potřeb, Teorie motivačního procesu, Teorie zaměřené na typologii pracovníků a Teorie současného evropského managementu. Další kapitola je věnována řízení lidských zdrojů, které s motivací úzce souvisí. Předposlední kapitola teoretické části je věnována přímo nástrojům motivace, především tedy motivace hmotné. Poslední kapitola teoretické části se věnuje shrnutí těchto teoretických poznatků.

Praktická část práce je nejprve zaměřena na analyzovaný úřad a jsou zde uvedeny základní informace o úřadě, jeho struktura a jejich činnosti. Představitelé úřadu si přáli zůstat anonymní kvůli možnému úniku citlivých informací, a proto v této práci nebude zveřejněno jméno úřadu ani místo, kde se nachází. V další části je v krátkosti rozebrána finanční situace úřadu, především z důvodu zjištění, zda má daný úřad finanční prostředky na vylepšení současného stavu. V následující kapitole bude uveden současný stav motivace zaměstnanců, především z pohledu benefitů. Důležitou součástí této práce bude výzkumné šetření, které bude probíhat pomocí osobního rozhovoru a dotazníkového šetření a následného ověření těchto výsledků prostřednictvím stanovených statistických hypotéz.

V závěru práce budou na základě výzkumného šetření navrhována doporučení ke zlepšení současné situace.

## CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je zhodnotit, zda vybraný úřad správně a dostatečně motivuje své zaměstnance, popřípadě odhalit nedostatky v motivaci a následně navrhnout doporučení pro zlepšení současné situace motivace na úřadě. Mezi dílčí cíl patří i zhodnocení pracovních vztahů na pracovišti a zjištění možných příčin těchto jevů a popřípadě také navrhnout doporučení pro zlepšení, protože pracovní vztahy velmi ovlivňují motivaci na pracovišti.

Těchto cílů bude dosaženo pomocí analýzy současného stavu motivace a spokojenosti na pracovišti a tato analýza proběhne v praktické části pomocí osobního rozhovoru s nevyšším představitelem úřadu a následně, a především i pomocí dotazníkového šetření. Dotazníkové šetření bude navazovat na osobní rozhovor s tajemníkem, a především bude tvořen na základě získaných dat a informací z rozhovoru.

Na základě výsledků z osobního rozhovoru a dotazníkového šetření budou pomocí kvantitativních metod formulovány i statistické hypotézy, které budou ověřeny chí-kvadrát testem nezávislosti v kontingenční tabulce.

V závěru na základě výsledků dotazníkového šetření budou následně navrhuta doporučení pro zlepšení současné situace na úřadě.

## **I. TEORETICKÁ ČÁST**

## 1 MOTIVACE

Motivace ovlivňuje cílově orientované chování. Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité jednání pravděpodobně povede k dosažení nějakého cíle. Jsou motivováni k dosahování vysoké úrovně výkonu (Armstrong a Taylor 2015, s. 49).

Podle Mikuláščíka (2015, s. 121) je motivace pohnutka či popud, který usměrňuje a zaměřuje naši aktivitu a určuje její intenzitu a trvalost.

Veber (2021, s. 130) se domnívá, že motivace integruje psychickou a fyzickou aktivitu člověka směrem k vytčenému cíli a je vázána na vnitřní potřeby člověka. Potřeby pak lze rozdělit na primární (fyziologické) a sekundární, které jsou ovlivňovány vnějším prostředím.

Blažek (2014, s. 162) uvádí, že pojem motivace označuje psychické důvody, které vedou určitému lidskému jednání. Motivace se podle něj vyjadřuje motivem.

Podle Plamínka (2018, s. 88) je nezbytné motivaci odlišovat od manipulace, kdy motivace bere v úvahu zájmy a potřeby motivovaného, avšak manipulace tyto zájmy či potřeby pomíjí nebo poškozují.

### 1.1 Typy motivace

Armstrong a Taylor (2015) rozdělují motivaci na dva typy: vnitřní a vnější

#### 1.1.1 Vnitřní motivace

Podle Jarošové et al. (2016, s. 45) vnitřní neboli intrinická motivace vychází z toho, že má motivace jedince příčinu ve vnitřních faktorech (potřeby, cíle apod.) a je spojena s potřebou spokojenosti, uznání nebo radostí z práce.

Armstrong a Taylor (2015, s. 218) uvádí, že vnitřní motivace se projevuje, když lidé mají dobrý pocit z toho, že je jejich práce důležitá, zajímavá a podnětná a poskytuje jim dostatečnou míru autonomie. Vnitřní motivaci lze také charakterizovat jako motivaci, která vyplývá z práce samotné.

Podle Armstronga (2020, s. 42) vnitřní motivace uplatňuje v okamžiku, kdy někdo dělá něco, co je pro něj samotného přínosné a tím se samotná práce stává motivací a je vykonána za účelem vlastního zadostiučinění. Práce je vnitřně obohacující, když je zajímavá a přirozeně náročná.

### 1.1.2 Vnější motivace

Jarošová et al. (2016, s. 45) uvádí, že vnější neboli extrinsická motivace vychází z vnějších stimulů a faktorů práce, a to např. systém odměňování či pracovní podmínky a je vázána na organizační prostředí.

Podle Urbana (2017, s. 16) patří k faktorům vnější motivace především finanční odměny (mzdy, prémie apod.) nebo zvýšená naděje na lepší budoucnost v podobě povýšení. K dalším faktorům vnější motivace patří i pochvala a uznání. Tyto faktory jsou aplikovány, pokud zaměstnanec svou práci vykoná včas a správně.

Armstrong (2020, s. 42) popisuje vnější motivaci jako to, co je lidem nabídnuto zvenčí, a to v podobě finanční odměny, uznání nebo povýšení na vyšší pozici. Jako vnější motivaci jsou rovněž brány i tresty jako disciplinární řízení, zadržování platu, kritika či jiné formy. Jedná se ale o motivaci negativní a ta je v dlouhodobém horizontu účinná málokdy.

## 1.2 Hmotná a nehmotná motivace

Podle Urbana (2017, s. 16) lze mezi hmotné faktory hmotné motivace uvést peníze, které lze využít k uspokojení potřeb. Jejich účinek však s rostoucím uspokojením potřeb klesá.

Mezi faktory nehmotné motivace lze zařadit například pochvalu, uznání od druhých, možnost samostatné práce a také získání nových zkušeností. Význam nehmotné motivace bývá organizacemi často podceňován. (Urban 2017, s. 16)

## 1.3 Pozitivní a negativní motivace

Porvazník et al. (2016, s. 318) uvádí, že v současnosti se užívá zejména pozitivní motivace, jako prostředek k vyvolání aktivity člověka, ale ne na každého člověka lze tuto motivaci uplatnit, a proto se uplatňuje i motivace negativní v podobě donucování, strachu a dalšími negativními nástroji, avšak tento typ motivace uspokojuje jen manipulátora.

## 1.4 Motiv

Podle Bedrnové et. al (2012, s. 227) představuje motiv určitou vnitřní psychickou sílu – pohnutku či popud. Cílem motivu je dosažení určitého finálního výsledku – psychického stavu nasycení.

Mikuláščík (2015, s. 125) se domnívá, že na pracovišti rozlišujeme hned několik typů motivů. Jsou to:

- motivy podněcující – pracovní návyky, biorytmy, psychický stav a postoj k práci,
- motivy sociální – potřeba kontaktu s lidmi, potřeba uznání, společenská pozice,
- motivy spouštěcí – dráždivé motivy směřující ven,
- motivy k jednání – racionální a nezacílené motivy,
- abundanční motivy – životní orientace,
- kontrolní motivy – postoje, názory.

## 1.5 Stimulace

Stimulace je působení na pracovníka z vnějšku. Cílem stimulace je zájem o pracovníka a zlepšení pracovních výsledků, ať už pozitivně (odměna), či negativně (sankce) (Barták 2023, s. 177).

Podle Plamínka (2018, s. 88) stimulace funguje na principu, že dáme peníze (popř. jinou žádanou hodnotu, např. jiný druh odměny či pracovních benefitů) a dostaneme to, co od člověka potřebujeme. Nevýhodou ovšem je, že pokud přestaneme stimulovat, výkon se zastaví.

## 1.6 Stimul

Bedrnová et al. (2012, s. 88-89) definuje stimul jako jakýkoliv podnět, který vyvolá určitou změnu v motivaci člověka.

## 1.7 Potřeby

Bedrnová et. al (2012, s. 229) definuje potřebu jako nelibě pociťovaný stav napětí, který chce napětí odstranit a vede zpravidla k odstranění tohoto nedostatku.



Obrázek 1 – Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Bedrnová et. al 2012, s. 229)

## 2 MOTIVAČNÍ TEORIE

### 2.1 Teorie potřeb

Teorie potřeb se soustřeďují na poznání motivačních příčin. Člověka usměrňují a podporují v rámci jeho chování a snaží se určit lidské potřeby (Porvazník et al., 2016, s. 320).

#### 2.1.1 Maslowova teorie potřeb

Maslowova pyramida představuje hierarchii potřeb, které jsou postupně uspokojovány, od nejnižších k nejvyšším a předpokládá se, že neuspokojení některé z potřeb na jakékoli úrovni brání člověku postoupit na úroveň vyšší (McGrath a Bates 2015, s. 78).

Podle Maslowova schématu se lidé nejprve snaží uspokojit fyziologické potřeby, jako je hlad a žízeň, a poté, jakmile jsou tyto potřeby uspokojeny, se snaží uspokojit potřeby bezpečí a přístřeší. Dále se zaměřují na sociální potřeby a hledají pocit sounáležitosti. Na čtvrté úrovni potřeb chtějí získat sebeúctu a sociální status; nakonec usilují o "seberealizaci" neboli skutečné sebenaplnění (Rosenbloom et al. 2015, s. 165).

**potřeby fyziologické** – umožňují biologické přežití a jsou prioritní (potrava, tekutiny, spánek, odpočinek, aktivita...),

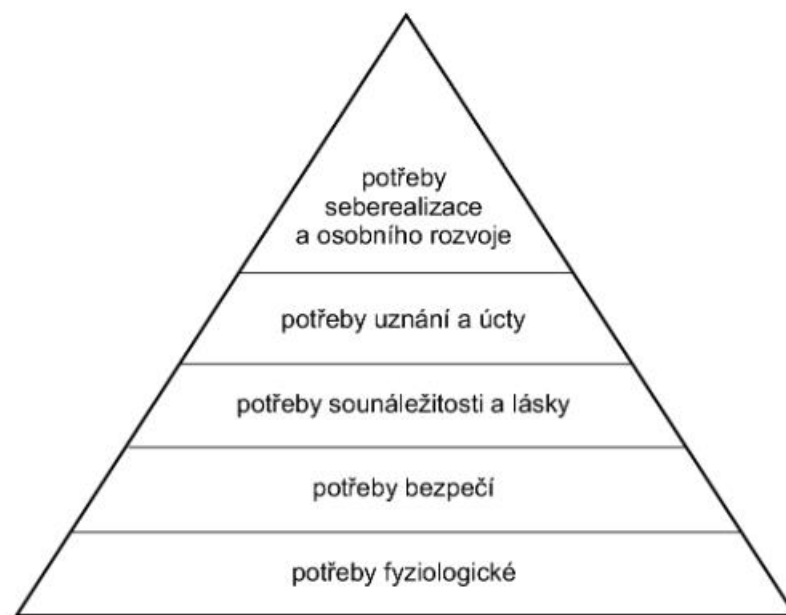
**potřeby bezpečí** – zachování života a zdraví před nebezpečím, uchovávání jistoty a ochrany,

**potřeby sounáležitosti a lásky** – být přijímán, někam patřit, být součástí celku, komunity, milovat a být milován,

**potřeby uznání a úcty** – oceňování a uznávání jinými, ať už pro hodnoty osobní, nebo odborné a pracovní,

**potřeby seberealizace a osobního rozvoje** – nalezení uspokojení v aktivitách života, nalezení smyslu života, nalezení potěšení v těchto aktivitách, uspokojení touhy po poznání a prožitcích a snažení se o dosahování hlubšího poznání a vyšší míry schopností (Mikuláščík, 2015, s. 149).





Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb (Mikuláščík 2015, s. 149)

### 2.1.2 McClellandova teorie tří potřeb

David McClelland zkonstruoval teorii, kde jsou lidé motivováni uspokojením tří potřeb: potřeby dosahovat úspěchu, touhy po moci a potřeby někam patřit. Podle této teorie se osobní motivace a výkonnost zaměstnance v jeho pracovní pozici, odvíjí od jeho převládající potřeby (McGrath a Bates 2015, s. 82).

**potřeba úspěchu** – můžeme chápat jako sklon pociťovat spokojenost z úspěchu. Z McClellandova výzkumu můžeme říct, že úspěšní jedinci mají ve společnosti takový profil: dávají přednost vytyčování vlastních cílů výkonu, upřednostňují průměrné cíle, preferují cíle s bezprostřední a spolehlivou zpětnou vazbou k výkonu, mají odpovědnost za řešení problémů,

**potřeba moci** – může být definována jako potřeba ovládat a ovlivňovat jiné osoby, jejich chování a být zodpovědný za lidi a jejich jednání,

**potřeba sounáležitosti** – touha po tvorbě a udržování přátelské vřelé vztahy s jinými osobami (Porvazník et al., 2016, s. 322).

### 2.1.3 Alderferova teorie ERG

Clayton Alderfer vypracoval teorii lidských potřeb, kde shrnul lidské motivační faktory do tří kategorií, které představují faktory existenční, vztahové a růstové (existence, relatedness, growth – ERG) (McGrath a Bates 2015, s. 80).

**existenční potřeby** – tvoří je všechny druhy materiálních a fyziologických potřeb, které podmiňují existenci, resp. obecně život (existence),

**potřeby harmonických vztahů** – znamenají mít dobré vztahy s jinými čili jsou sociálně orientovanými reakcemi (relatedness),

**potřeby růstu** – týkají se rozvoje lidského potenciálu (growth). (Porvazník et al., s. 321).

### 2.1.4 Herzbergova teorie motivačních a hygienických faktorů

Frederick Herzberg přišel roku 1959 s teorií rozdělující dvě skupiny vzájemně odlišných faktorů, z nichž faktory první skupiny ovlivňují pracovní spokojenost a faktory druhé skupiny ovlivňují pracovní nespokojenost (Blažek 2014, s. 165).

K nejdůležitějším faktorům v obou skupinách patří:

| Hygienické faktory   | Motivační faktory  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• plat,</li> <li>• podniková pravidla,</li> <li>• vztahy s nadřízenými,</li> <li>• pracovní podmínky,</li> <li>• pocity spojené s nedostatkem jistoty nebo s nevýznamností pozice.</li> </ul> <p>Pokud tyto faktory poklesnou pod určitou úroveň, nastupuje pocit nespokojenosti.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• uznání,</li> <li>• dosahování úspěchů,</li> <li>• povýšení,</li> <li>• povaha práce a vykonávaných úkonů,</li> <li>• odpovědnost.</li> </ul> <p>Tyto faktory dokážou zaměstnance motivovat.</p> |

Tabulka 1 - Hygienické a motivační faktory (McGrath a Bates, s. 84)

## 2.2 Teorie motivačního procesu

Teorie motivačního procesu poskytují základ pro pochopení motivací, ale nezachycují složitost motivačního procesu – mají omezenou platnost. Pomáhají předpovědět, jak lidé uspokojí své potřeby a jak volí mezi alternativami chování. (Porvazník et al. 2016, s. 322)

### 2.2.1 Vroomova teorie očekávání

Vroomova teorie očekávání předpokládá, že se člověk bude chovat určitým způsobem na základě svého přesvědčení (očekávání), že mu konkrétní jednání či akce přinese požadovanou odměnu (valence), jakmile takové jednání nebo akci ukončí (instrumentalita). (McGrath a Bates, s. 88)

**valence** – vyjadřuje přidanou hodnotu člověka k dané odměně. Odměny mohou být vnější (finanční odměny, povýšení, volno) nebo vnitřní (dobrý pocit z úspěchu),

**očekávání (expektace)** – určuje, nakolik je člověk přesvědčen o svých schopnostech, aby dosáhl požadovaných výsledků. Jde o čistě subjektivní faktor,

**instrumentalita** – určuje, jak člověk věří své organizaci, že mu dodá slíbenou odměnu (McGrath a Bates 2015, s. 88).

Čím více je člověk motivován k realizaci určité činnosti tím více si cení cíle, kterého chce prostřednictvím této činnosti dosáhnout a tím více věří, že tohoto cíle dosáhne (Blažek 2014, s. 166).

Blažek (2014, s. 166) se také domnívá, že Vroomovu teorii očekávání lze vyjádřit podle jednoduché rovnice:

$$M = V * E$$

kde:

M je motivační síla,

V je valence,

E je expektace.

### 2.2.2 Adamsova teorie vnímání spravedlnosti

*„Teorie J. Stacey Adamse objasňuje motivaci lidí k jednání v situacích, kdy mají pocit, že se s nimi zachází nespravedlivě. Adams tvrdí, že s vyšší mírou vnímané spravedlnosti roste napětí a rovněž motivace jednat“* (McGrath a Bates 2015, s. 86).

Podle Blažka (2014, s. 167) je klíčovou myšlenkou Adamsovi teorie sklon lidí k sociálnímu srovnávání, spojený s tendencí k rovnováze. Lidé srovnávají to, co do práce vloží (čas, schopnosti apod.) a to, co z dané práce získají (plat, mzda, jiné formy odměny).

## 2.3 Teorie zaměřené na typologii pracovníků

Teorie zaměřené na typologii pracovníků vychází z Ouchiho teorie Z. Rozlišují uspokojování pracovníků na různých úrovních. Od nejnižší úrovně – celoživotní vzdělání, přes střední úroveň – sociální jistoty, až po nejvyšší úroveň – přebírání odpovědnosti za průběh pracovních procesů a účast na rozhodování (Porvazník et al. 2016, s. 324).

### 2.3.1 Ouchiho teorie Z

Hlavní myšlenkou teorie Ouchiho teorie Z je propojení kolektivního rozhodování v týmu s individuální zodpovědností. Tímto se otevírá možnost zaměstnancům aktivně se zapojit, aniž by museli převzít plnou osobní odpovědnost za rozhodnutí celého týmu (Prukner 2019, s. 19).

Tabulka 2 – Principy Ouchiho teorie Z  
(vlastní zpracování podle Pruknera 2019, s.19)

| KRITÉRIUM   | USA          | JAPONSKO    |
|-------------|--------------|-------------|
| zaměstnání  | krátkodobé   | celoživotní |
| rozhodování | individuální | kolektivní  |
| odpovědnost | individuální | kolektivní  |
| povyšování  | rychlé       | pomalé      |
| pracovník   | zaměstnanec  | člen rodiny |

### 2.3.2 McGregorova teorie X a Y

Autorem teorie je Douglas McGregor, který formuloval teorii X a Y kvůli výrazným změnám ve velkých amerických společnostech a management na ně nereagoval změnou stylu vedení. Jde o dva extrémní pohledy na vztah člověka k práci (Blažek 2014, s. 175).

Charakteristickými znaky teorie X a Y jsou:

Tabulka 3 – Rozdělení pracovníků podle teorie D. McGregora  
(Porvazník et al., 2016, s. 324)

|                  |                  |
|------------------|------------------|
| Pracovník typu X | Pracovník typu Y |
|------------------|------------------|

|  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• vyhýbá se práci,</li> <li>• plní jen nevyhnutelné úlohy,</li> <li>• nevyvíjí aktivitu ani iniciativu,</li> <li>• preferuje jasné příkazy,</li> <li>• musí být nabádaný k práci,</li> <li>• nadřízení ho musí kontrolovat,</li> <li>• podnětem k výkonu je odměna nebo trest.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• má přirozenou chuť pracovat,</li> <li>• je aktivní a iniciativní,</li> <li>• je kreativní a vynalézavý,</li> <li>• je ochotný přijímat zodpovědnost,</li> <li>• nachází v práci smysl a uplatnění,</li> <li>• podnětem k vyšším výkonům je přidělení samostatné práce, pozitivní ocenění výsledků, příležitost k růstu atd.</li> </ul> |
|--|---|

Pro manažera patřícího do teorie X bude základem přísná kontrola: pečlivý dohled na podřízené, přesné dodržování pravidel a hrozba sankcí. Pro Manažera zastávajícího teorii Y bude důležité vytvářet prostředí, kde je oceňováno vynaložené úsilí, odměňována iniciativa a nešetří se chválou (McGrath a Bates 2015, s.34).

## 2.4 Teorie současného evropského managementu

V současné evropském managementu jsou využívány tři teorie motivace, a to konkrétně job enrichment, job enlargement, job rotation (Porvazník et al., 2016, s. 324).

### 2.4.1 Job enrichment (obohacení práce)

Job enrichment se snaží z dobrého pracovníka udělat malého manažera. Jde o přenesení pravomoci a odpovědnosti, tím manažer pozná, kdo co umí nebo naopak neumí. Z toho manažer pozná, které schopnosti musí zaměstnanec rozvíjet (Porvazník et al. 2016, s. 324).

### 2.4.2 Job enlargement (rozšiřování pracovní způsobilosti)

Job enlargement se používá zejména při opakujících se aktivitách jako např. sériová výroba, pásová výroba, účetnictví apod. Tyto činnosti zvyšují únavu a otupují pozornost. Těmto nežádoucím účinkům předejdeme tak, že člověk místo jedné pracovní činnosti zvládne alespoň dvě. Jde tedy o rozšiřování kvalifikace. Tato metoda zvyšuje uplatnění pracovníka, jelikož umí více věcí (Porvazník et al. 2016, s. 324).

### 2.4.3 Job rotation (obměňování na pracovních pozicích)

V teorii obměňování na pracovních pozicích jde o rotaci nebo obměnu na pracovních místech a probíhá ve dvou směrech: horizontálně a vertikálně

**horizontální rotace** – obměna, kdy je například pracovník marketingu zařazen do technologie výroby. Myšlenka této rotace je, že aby se dobře obchodovalo, musíme znát výrobek a naopak, aby se dobře vyrábělo, musíme znát požadavky zákazníka,

**vertikální rotace** – hlavní myšlenkou je, co největší porozumění zákazníkovi, proto například vyšší vedoucí pracovníci přecházejí do nižších organizačních jednotek, aby co nejvíce poznali zákazníka, jeho potřeby a očekávání (Porvazník et al. 2016, 325).

Mikulaščík (2015, s. 135) se domnívá, že se job rotation vyskytuje především u manažerů, kteří mají potenciál kariérně růst. Střídají pracovní místa, která spolu souvisí a mezi nimiž je určitá podobnost, což napomáhá k získání nových zkušeností.

### 3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Armstrong a Taylor (2015, s. 45) se domnívají, že řízení lidských zdrojů se zabývá vším, co souvisí s řízením lidí v organizaci a vším, co souvisí se zaměstnáváním lidí, tedy např. náborem a správou zaměstnanců v organizacích, strategickým plánováním správou lidského kapitálu, řízením znalostí či odměňováním zaměstnanců.

Řízení lidských zdrojů je nejpokročilejší koncepce personální práce, jejichž vznik je spojován s 50. a 60. lety minulého století (Špaček 2016, s. 233).

Štědroň et al. (2015, s. 202) uvádí, že řízení lidských zdrojů je nedílnou součástí podnikového managementu. Strategie lidských zdrojů vychází z celopodnikové strategie a je s jejími cíli v souladu.

Podle Bartáka (2023, s. 12) bychom měli současné pojetí řízení lidských zdrojů chápat jako přechod od transakce k transformaci, tedy od pronájmu pracovní síly až k využívání a rozvíjení schopností každého člověka v organizaci.

#### 3.1 Lidské zdroje

Plamínek (2018, s. 74) se domnívá, že lidské zdroje nejsou lidé, ale potenciál k výkonu, jehož nositele představují právě lidé. Lidské zdroje jsou ale na rozdíl od výkonu obtížně měřitelné, jelikož právě představují potenciál, který se může a pravidelně projevovat.

#### 3.2 Úkoly řízení lidských zdrojů

Podle Koubka (2015, s. 16) je úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby byla organizace výkonná, neustále rostla a aby se její výkon neustále zlepšoval.

Šikýř (2014, s. 20) se domnívá, že úkolem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace úspěšná a aby plnila své stanovené cíle.

#### 3.3 Cíle řízení lidských zdrojů

Mezi cíle řízení lidských zdrojů patří:

- podpora dosahování strategických cílů organizace v souladu se strategií organizace,
- přispívání k rozvoji firemní kultury,
- dosahování vysokého výkonu,

- usilování o vytváření pozitivních pracovních vztahů a důvěry mezi managementem a zaměstnanci,
- podpora k etickému přístupu k řízení lidí (Armstrong, 2016, s. 7).

### 3.4 Styly vedení zaměstnanců

Styly vedení zaměstnanců jsou determinujícími faktory kultury organizace (Barták 2023, s. 22).

Podle Bartáka (2023, s. 22-25) rozlišuje hned několik stylů vedení/řízení zaměstnanců, konkrétně:

- **patriarchální styl** – rozhodující autoritou je otec (nebo obdobná figura), uznávaný hlavní představitel rodinné firmy, který rozhoduje o všem podstatném a vyžaduje poslušnost a vděčnost o ostatních členů rodiny,
- **charismatický styl** – v čele stojí charismatický lídr, který umí kombinovat rozumové i citové apely a tím vhodně motivuje zaměstnance k plnění firemních záměrů,
- **autokratický styl** – uplatňuje se především v silových složkách (armáda) a funguje zde „nedělitelná velitelská pravomoc“. Rozhoduje se jednosměrně a podřízený musí bez námitek a zpětné vazby daný úkol splnit,
- **jednodimenzionální styl** – jeho cílem je zvolit si styl řízení, který bude vhodný pro firmu a bude vhodně ovlivňovat chování, postoje a názory zaměstnanců,
- **demokratický styl** – zaměstnanci mají osobní podíl na rozhodování, nadřízený je respektován podřízenými, ale využívá zpětné vazby svých zaměstnanců,
- **integrující styl** – kombinuje autokratický a demokratický styl vedení. Nadřízený přikazuje, co se bude řešit a rozvíjí diskusi o řešení daného problému.

Podle Němce (2014, s. 21) však rozlišujeme pouze čtyři základní styly řízení, konkrétně:

- direktivní styl,
- přesvědčující styl,
- participační styl,
- delegující styl.



### 3.4.1 Direktivní styl vedení

Vyznačuje se autoritativním jednáním. Manažer využívá svou autoritu k podřízeným formou příkazů, zákazů či jiným ústních nebo písemných instrukcí (Němec 2014, s. 21).

### 3.4.2 Přesvědčující styl vedení

Manažer podřízeným „prodává“ své záměry a úkoly a očekává jejich naplnění. Je potřeba pracovníky přesvědčit o splnění úkolu (Němec 2014, s. 21).

### 3.4.3 Participační styl vedení

Manažer je podřízenému stále na blízku, ne však jako tělesná kontrola, ale jako participace manažera a pomoc podřízeným s úkoly. Manažer se zajímá o stav a průběh plnění úkolu, tak, aby případné chyby mohly být okamžitě opraveny (Němec 2014, s. 201).

### 3.4.4 Delegující styl vedení

Manažer důvěřuje svým podřízeným a věří v jejich schopnosti a, že dokážou případně problémy řešit samostatně. Důvěra funguje oboustranně, jak ve směru od nadřízeného k podřízenému, tak od podřízeného k nadřízenému. Tento styl je mimořádně motivační (Němec 2014, s. 21).

## 3.5 Modely řízení lidských zdrojů

Tato podkapitola obsahuje a popisuje nejznámější modely řízení lidských zdrojů podle Armstronga a Taylora (2015, s. 52-54) a Šikýře (2014, s. 35-38).

### 3.5.1 Harvardský model

Šikýř (2014, s. 36-37) se domnívá, že Harvardský model zdůrazňuje úlohu manažerů v řízení lidských zdrojů a dává manažerům návod k formulaci a realizaci strategie řízení lidských zdrojů. V Harvardském modelu se musí zohledňovat zájmy zainteresovaných stran a působení situačních faktorů v organizaci i mimo ni.

### 3.5.2 Michiganský model

Podle Šikýře (2014, s. 35) je Michiganský model strategickým přístupem k řízení organizace a neustále se mění skrz vlivy podnikatelského prostředí, a to vše je založené na souladu mezi strategií, strukturou a systémem řízení lidských zdrojů.

### 3.5.3 Evropský model

Armstrong a Taylor (2015, s. 54) uvádí, že Evropský model vymezil Brewster v roce 1993 takto:

- **okolí** – zavedené právní prostředí,
- **cíle** – cíle a společenská odpovědnost organizace,
- **zaměření** – analýza nákladů a výnosů,
- **vztahy se zaměstnanci** – organizované a neorganizované vztahy,
- **vztahy s liniovými manažery** – odbornost a součinnost,
- **role personalistů** – specializace, odolnost, flexibilita.

### 3.5.4 Další modely

Jako další modely řízení lidských zdrojů Armstrong a Taylor (2015, s. 52-54) uvádí Model shody, Kontextový model, 5-P model či „Tvrdý“ a „měkký“.

## 3.6 Řízení lidských zdrojů ve veřejné správě

Sládeček et al. (2019, s. 26) definují veřejnou správu tak, že je širěji vázána právem než soukromá správa, do které spadá celý soukromý sektor.

Veřejná správa zajišťuje veřejné služby v oblastní vzdělání, sociální a zdravotní péče a dalších činnostech, ať už na lokální, regionální nebo národní úrovni a také spolupracuje se soukromým sektorem (Peková et al. 2019, s. 103).

## 3.7 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu představuje integrovaný přístup řízení lidí po sjednané ústní dohodě nebo písemné smlouvě mezi nadřízeným a budoucím pracovníkem organizace (Koubek 2015, s. 203).

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 107) může řízení pracovního výkonu sloužit k prosazování a uskutečnění kultury vysokého výkonu v organizaci, je to odpovědnost vrcholového vedení s podporou personalistů.

### 3.8 Intelektuální kapitál

Armstrong a Taylor (2017, s. 10) charakterizují intelektuální kapitál jako pojem nadřazený k lidskému kapitálu, který lze chápat jako zásoby a toky znalostí, které má organizace k dispozici. Mohou to být nehmotné zdroje spojené s lidmi nebo hmotné zdroje jako jsou peníze a hmotný majetek.

Podle Koubka (2016, s. 27) je intelektuální kapitál souborem znalostí, dovedností a schopností, které pomáhají organizaci a podílejí se na procesech vytváření jejich hodnoty. Nehmotné, spolu s materiálními zdroji (penězi a hmotným jměním), tvoří tržní či celkovou hodnotu organizace.

Intelektuální kapitál má tři složky:

- **lidský kapitál** – dovednosti a schopnosti pracovníků,
- **společenský kapitál** – zásoby a toky znalostí plynoucí ze vztahů v organizaci,
- **organizační (strukturální) kapitál** – znalosti organizací, uloženy v databázích, manuálech či jiných zdrojích informací.

### 3.9 Lidský kapitál

Podle Armstronga a Taylora (2015, s. 112) představuje lidský kapitál lidský element organizace, tedy kombinaci inteligence, zkušeností a dovedností. Lidský element je schopen se učit zlepšovat a inovovat. Přináší tvůrčí úsilí což zajišťuje dlouhodobé přežití organizace.

Barták (2023, s. 101) uvádí, že lidský kapitál tvoří pracovníci v organizaci, jejich znalosti, dovednosti, emoce, vztahy a hodnoty. Lidé ve firmě jsou v podstatě investoři, kteří investují svůj potenciál a čas do firmy a jejího úspěchu.

## 4 MOTIVAČNÍ PROGRAM

### 4.1 Odměňování

Podle Urbana (2017, s. 24) je odměna uspokojení potřeb, kterou pracovník dostává na základě jeho činnosti nebo vykonávání práce. Odměnu chápeme ve smyslu širokém a psychologickém, tedy není to jen odměna finanční, ale cokoli, co zaměstnance motivuje vykonávat určitou činnost.

Podle Šubrt (2018, s. 18) má odměna za práci zaměstnance formu mzdy nebo platu, popř. odměny za práci na základě dohod o pracích konaných mimo pracovní poměr a z ekonomického hlediska vyjadřuje odměna za práci cenu práce, z právního hlediska je odměna základním pracovně-právním vztahem.

Koubek (2015, s. 283) se domnívá, že moderní pojem odměňování není jen mzda nebo plat, ale zahrnuje mnohem více, a je třeba ho chápat v širším smyslu. Kromě peněžních odměn totiž máme také nepeněžní odměny, jako například povýšení, formální uznání (pochvala) apod.

Němec et al. (2014, s. 74) uvádí, že účelem odměňování je vyjádřit uznání za vynaložené úsilí zaměstnanců a motivovat je k dosahování stanovených cílů.

#### 4.1.1 Peněžité formy odměňování

Peněžité formy zahrnují především mzdu, plat či jiná plnění jako je odměna za pracovní pohotovost, náhrady mzdy apod. Dále také příspěvky na stravování, penzijní připojištění, soukromé životní pojištění apod (Šubrt 2018, s. 18).

#### 4.1.2 Nepeněžité formy odměňování

Nepeněžité formy odměňování lze rozdělit podle povahy na hmotné a nehmotné (Šubrt 2018, s. 18).

**nepeněžité formy hmotné povahy** – naturální požitky jako např. osobní automobil na soukromé účely, prodloužení dovolené oproti zákonné výměře, nadstandartní placené pracovní volno, zdravotní péče apod.

**nepeněžité formy nehmotné povahy** – nelze je vyjádřit v penězích, patří zde například prestiž zaměstnání, pracovní spokojenost či dobrá úroveň firemní kultury (Šubrt 2018, s. 18).

## 4.2 Mzda

Obecně můžeme charakterizovat mzdu jako peněžité plnění, sjednané v kolektivní, pracovní nebo jiné individuální smlouvě, které musí být sjednané ještě před zahájením výkonu práce, za kterou přísluší (Šubrt 2018, s. 55).

### 4.2.1 Složky mzdy

Mzdu zaměstnance obvykle tvoří:

**základní (zaručená, pevná) složka mzdy**, která oceňuje složitost a namáhavost práce, určuje se zpravidla pomocí časové mzdy či mzdového tarifu, tedy pevná sazba, sazba s rozpětím nebo hodinová či měsíční sazba v Kč,

**příplatky (ze zákona, smlouvy či jiného předpisu)**. Oceňují se mimořádné pracovní podmínky jako obtížnost a rizikovost pracovního prostředí a určují se % ze základní složky mzdy,

**doplňková (nezaručená, pohyblivá) složka mzdy**. Oceňuje nadstandartní pracovní výsledky. Určuje se zpravidla pomocí pobídkové mzdy, osobního ohodnocení, prémie apod. Je určena jako procento z mzdového tarifu či absolutní částka v Kč za jednotku času, množství apod (Šikýř 2016, s. 134).

### 4.2.2 Mzdové formy

Podle Němce et al. (2014, s. 76), který se odkazuje na Dvořákovou a kol. (2012) a Koubka (2007) mezi používané mzdové formy patří:

- časová mzda,
- úkolová mzda,
- provize,
- prémie,
- osobní ohodnocení,
- podíl na výsledcích hospodaření.

Podle Bartáka (2023, s. 201-202) mezi nejdůležitější mzdové formy patří především:

- **časová** – základní mzda nebo plat – zpravidla hodinová týdenní nebo měsíční sazba. Výhodami jsou jednoduchost, snadné plánování mzdových nákladů, pochopitelnost pro pracovníky,
- **zásluhovostní mzdové formy** – (výkonové formy mzdy – diferencování pracovníků podle jejich výkonu, nejběžnější formou je **výkonová forma mzdy**. Výhodou je větší chuť pracovníků podávat dobré výkony což zlepšuje kvalitu výrobků a služeb,
- **úkolová mzda** – nejčastěji se vyskytuje v dělnických profesích, zaměstnanec je placen za určitou vykonanou jednotku práce,
- **podílová (provizní) mzda** – uplatňuje se v obchodních činnostech při odměňování různých zprostředkovatelů či dealerů. Velikost provize se odvíjí od množství prodaného zboží či poskytnutých služeb,
- **dodatkové mzdové formy** – bývají vyplaceny za dokončený výkon (individuální či celopodnikový), nejčastěji se vyskytují ve formě prémie, popř. jako 13. či 14. plat, vánoční příspěvek apod.

### 4.3 Plat

*„Zaměstnavatel (organizační složka státu, územní samosprávný celek, příspěvková organizace apod.) má povinnost zaměstnanci poskytnout plat za vykonanou práci podle zákona, nařízení vlády a v mezích podle kolektivní smlouvy nebo podle vnitřního předpisu (§ 122 ZP)“ (Šubrt, 2018, s. 61).*

Stanovení velikosti platu je určeno nařízením vlády, konkrétně nařízením vlády č. 314/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. O výšce platu rozhodují platové tabulky, podle kterých jsou zaměstnanci veřejného sektoru odměňováni. Tabulky se dělí na platové třídy (16) a platové stupně (12) za odvedenou praxi, a podle oblastí, ve kterých daní zaměstnanci působí. Zvýšení a snížení platu je možné pouze v případě změn parametrů v platových tabulkách (Cvejnová, 2022).

### 4.4 Benefity

Zaměstnanecké benefity jsou různé peněžní či nepeněžní plnění zaměstnancům jejich zaměstnavatelem nad rámec jejich sjednané mzdy, přispívá také k motivaci a spokojenosti zaměstnanců a posílení vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Macháček 2017, s. 1).

Chmielová Dalajková (2022, s. 49) popisuje benefity ve veřejném sektoru jako specifické výhody, které stát poskytuje s cílem zlepšení efektivity státních zaměstnanců a motivuje jednotlivce k zapojení se do veřejného sektoru a aktivní účasti na správě veřejných záležitostí.

#### 4.4.1 Sick days

Sick days představují zdravotní volno, resp. volné – nepracovní dny, které zaměstnanec může (ale nemusí) čerpat pro řešení své krátkodobé pracovní neschopnosti či zdravotní indispozice, kterou vůči zaměstnavateli nemusí dokládat žádným lékařským potvrzením – vystavením neschopenky. Sick days se obvykle poskytují v počtu 3 až 5 dnů za kalendářní rok (Janotová, 2021).

#### 4.4.2 Home office

Práce z domova (home office) se v dnešní době stala postupně velmi častým a významným zaměstnaneckým benefitem, a stoupá počet profesí, ve kterých je možné vykonávat částečně (jeden nebo několik dní v týdnu) nebo plně práci z domova (Macháček 2017, s. 57).

#### 4.4.3 Stravenky

*„Stravenky jsou oblíbený benefit, který má v České republice 49 % zaměstnanců. Jde o nepeněžní část mzdy, kterou si zaměstnavatel může dát do nákladů a zaměstnanec z ní neplatí daně ani odvody na zdravotní či sociální pojištění. Z klasických papírových poukázek přechází zaměstnavatelé v posledních letech na čipové karty, kam posílají peníze“* (Seyfor a. s., 2023).

#### 4.4.4 Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení nebo také osobní příplatek je ohodnocení náročnosti práce a dlouhodobě dosahovaných výsledků pracovníka. Je určeno jako procento ze základního platu, které má své procentuálně maximum, jehož je možné dosáhnout (Koubek 2015, s. 316).

#### 4.4.5 Prémie

Prémie jsou typickými pobídkovými formami k odměňování zaměstnanců.

Existují prémie dvojího typu:

- periodicky se opakující prémie za určité období se závislostní na odvedeném výkonu,

- jednorázové prémie (bonus, odměna) za mimořádný odvedený výkon (Koubek 2015, s. 316).

#### 4.4.6 Příplatky

Koubek (2015, s. 317) uvádí, že příplatky ke mzdám nebo platu mohou povinné nebo nepovinné.

Povinné příplatky vyplývají z právních norem a patří mezi ně např.:

- příplatek za práce přesčas,
- ve svátky,
- v noci,
- o víkendu,
- ve ztíženém a zdraví škodlivém prostředí.

Nepovinné příplatky nejsou vždy zakotveny v právních normách. Zaměstnavatel se na nich dohodne s odbory v rámci kolektivní smlouvy, popřípadě je zaměstnavatel poskytuje svým zaměstnancům dobrovolně (Koubek 2015, s. 317).

Mezi nepovinné příplatky patří např.:

- doprava do zaměstnání,
- příplatky na ubytování,
- příplatky na oblečení,
- ostatní příplatky související s výkonem zaměstnání (Koubek 2015, s. 317).

#### 4.4.7 Flexibilní pracovní režimy

Šikýř (2016, s. 138) uvádí, že flexibilní pracovní režimy umožňují přizpůsobení pracovní doby jak potřebám zaměstnance, tak zaměstnavatele.

Mezi běžné flexibilní pracovní režimy patří podle Šikýře (2016, s. 138):

- kratší pracovní doba,
- pružné rozvržení pracovní doby,
- sdílení pracovního místa,



- distanční práce.

#### 4.4.8 Kratší pracovní doba

Zaměstnavatel nepřiděluje zaměstnanci práci ve standardní týdenní pracovní době, ale ve zkrácené pracovní době, zaměstnanci pak přísluší mzda odpovídající zkrácené pracovní době (Němec et al. 2014, s. 101).

#### 4.4.9 Pružná pracovní doba

Pružné rozvržení pracovní doby je uspořádání pracovní doby, kde zaměstnavatel stanovuje začátek a konec základní pracovní doby, kde je přítomnost zaměstnance na pracovišti povinná a zaměstnanec si stanovuje začátek a konec volitelné pracovní doby, přičemž celková délka směny nesmí přesáhnout 12 hodin, jak je stanoveno zákonem práce (Šikýř 2016, s. 139).

#### 4.4.10 Sdílení pracovního místa

Němec et al. (2014, s. 102) uvádí, že sdílení pracovního místa je situace, kdy zaměstnavatel uzavře pracovní smlouvu na jedno místo se dvěma nebo více zaměstnanci, a ti mají za úkol si práci vhodně rozdělit a rozvrhnout si pracovní dobu tak, aby pracovní místo zůstalo neobsazeno, což pomůže zaměstnavateli zajistit požadovanou práci, a zaměstnanci to usnadní pracovní i osobní život.

#### 4.4.11 Distanční práce

Šikýř (2016, s. 140) se domnívá, že distanční práce spočívá v tom, že si zaměstnanec odpracuje většinu pracovní doby mimo pracoviště (z domova) což souvisí s rozšířením informačních technologií (internet, počítač, telefon), které vylepšují komunikaci zaměstnance a zaměstnavatel. Pro zaměstnavatele to znamená nižší náklady a zvýšení produktivity, zaměstnanci sníží své cestovní náklady a mohou optimálně spojit pracovní a osobní život.

#### 4.4.12 Cafeteria systém

Koubek (2015, s. 321) uvádí, že existují rozdíly v preferencích zaměstnanců z pohledu benefitů, a proto začaly organizace nabízet volitelný systém benefitů, tzv. Cafeteria systém, kde si zaměstnanec vybírá z několika nabídek zaměstnaneckých výhod.

## 4.5 Pracovní vztahy

Podle Šikýře (2016, s. 143) jsou dva druhy pracovních vztahů: formální a neformální. Vznikají mezi lidmi v organizaci a mimo ni.

Koubek (2015, s. 326) uvádí, že pracovní vztahy v organizaci mají formální a neformální stránku. Formální pracovní vztahy převažují mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem nebo mezi zaměstnavatelem a odbory. Neformální stránka vztahů převažuje u spolupracovníků nebo mezi pracovními kolektivy.

## 5 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Teoretická část je rozdělena do čtyř kapitol:

První kapitola této práce je zaměřena na motivaci a na klíčové pojmy v oblasti motivace, protože motivace hraje klíčovou roli jako popud ve výkonnosti každého pracovníka a v jeho osobním či profesním růstu. Kapitola se konkrétně zaměřuje na klíčové pojmy v oblasti motivace, její rozdělení a typy, především na rozdíly mezi vnitřní a vnější motivací.

Druhá kapitola se věnuje motivačním teoriím, které jsou rozděleny hned do čtyř kategorií. První je teorie potřeb, která se zaměřuje na zjištění a uspokojení lidských potřeb. Mezi tyto potřeby byly do této práce zařazeny Maslowova teorie, která zkoumá lidské potřeby od těch nezákladnějších, jako je přežití či různé fyziologické potřeby, až po ty nejméně potřebné. Vše je znázorněno v takzvané „Maslowově pyramidě potřeb“. Dále jsou v práci rozebrány teorie McClellandova, Alderferova či Herzbergerova. Každá z těchto teorií rozděluje lidské potřeby jiným způsobem. Dále jsou v této kapitole rozebrány teorie motivačního procesu, které pomáhají předpovědět, jak lidé uspokojí své potřeby a jak volí mezi alternativami chování. Mezi tyto teorie patří například Vroomova teorie očekávání nebo Adamsova teorie vnímání spravedlnosti. Další podkapitola se věnuje teorii zaměřené na typologii pracovníka, konkrétně McGregorova teorie X a Y, která rozděluje pracovníky podle toho, jaký mají vztah k práci. Poslední podkapitola se zaměřuje na teorie současného evropského managementu, konkrétně job enrichment, job enlargement a job rotation.

Třetí kapitola se věnuje řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je velmi významnou součástí řízení v každé organizaci a jeho hlavním cílem je spokojenost zaměstnanců, což vede k neustálému zlepšování organizace a lepšímu postavení na trhu. Tato kapitola definuje řízení lidských zdrojů, jeho úkoly a cíle, dále se zaměřuje na jednotlivé styly vedení zaměstnanců, konkrétně na direktivní, přesvědčující, participační a delegující styl vedení zaměstnanců či pracovníků. V další kapitole byly vybrány nejznámější modely řízení lidských zdrojů. Dále je definováno řízení lidských zdrojů ve veřejné správě a řízení pracovního výkonu. Kapitola je zakončena definicí intelektuálního a lidského kapitálu.

Poslední kapitola je zaměřena na motivační program, kde je nejdříve definováno, co je to odměna a odměňování, poté je podrobněji rozebrána mzda, její složky a formy. Následně je rozebrán i plat a jsou uvedeny rozdíly právě mezi platem a mzdou. Poslední podkapitola je věnována benefitům, a to konkrétně nejčastěji používaným benefitům jako jsou například sick days, home office, stravenky, osobní ohodnocení, Cafeteria systém apod.

## **II. PRAKTICKÁ ČÁST**

## 6 PŘEDSTAVENÍ ÚŘADU

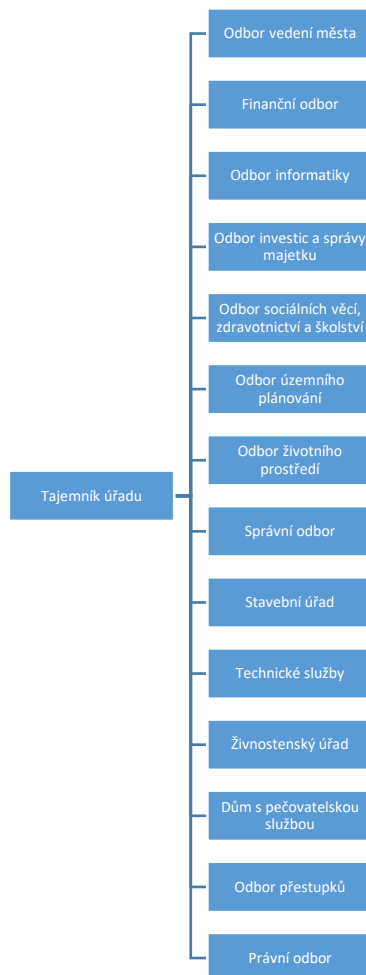
Městský úřad vybrán k této bakalářské práci vykonává veřejnou správu nejen pro jedno z měst v České republice, ale také jako tzv. obec s rozšířenou působností (ORP) zajišťuje státní správu pro desítky dalších opcí v republice.

V čele úřadu stojí tajemník, který je zaměstnancem města a je odpovědný starostovi, místostarostovi a městské radě za plnění úkolů úřadu v samostatné i přenesené působnosti. Tajemník úřadu je přímý nadřízený vedoucích odborů a samostatných oddělení a také úseků (organizační jednotky, pod kterou spadají jednotlivá oddělení, např. do ekonomického úseku by spadala oddělení účetní, majetková, strategická apod.).

Většina zaměstnanců vykonává agendu státní správy (např. odbor občansko-správních a dopravně správních činností, živnostenský úřad, a další). Dalšími pozice zajišťují chod samotného úřadu (např. podatelna, personální oddělení a další).

## 6.1 Zaměstnanecká struktura úřadu

V čele úřadu je tajemník, který vede celý úřad. Jeho podřízených organizačních složek je celkem 14. V Každé z těchto organizačních složek je v čele vedoucí pro konkrétní odbor. Na úřadě pracuje momentálně přibližně 260 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni v následujících odborech.



### 6.1.1 Odbor vedení města

Prvním z těchto složek je odbor vedení města, který je největším odborem celého úřadu a má pod sebou celkem 6 dalších úseků či oddělení.

**úsek asistentek** – zabezpečuje sekretářské, informační a organizační služby pro starostu, místostarostu a tajemníka městského úřadu apod.

**oddělení personálně-mzdové** – zajišťuje personální agendu pro městský úřad, zastupitele i městskou policii, řeší záležitosti pracovněprávní při realizaci personální politiky, komunikuje s orgány státní správy apod.

**oddělení spisovny a podatelny** – zajišťuje provoz podatelny, zajišťuje tak komunikaci s externími dodavateli v oblasti spisové služby apod.

**úsek projektového řízení a komunikace** – podílí se na realizaci a administraci projektů města, zodpovídá za finanční a termínové řízení realizovaných projektů apod.

**úsek krizového řízení a vnitřní kontroly** – zabezpečuje výkon státní správy zejména na úseku obrany, branných opatření, ochrany obyvatelstva, požární ochrany apod.

**oddělení kultury** – zabezpečuje pořádání nebo spolupořádání kulturních akcí v režii nebo pod záštitou města (koncerty, výstavy). Pořádá městské slavnosti.

### **6.1.2 Finanční odbor**

Finanční odbor zajišťuje přípravu návrhu rozpočtu, zpracování a jeho schválení, hospodaření města podle rozpočtového provizoria. Přípravuje a předkládá ke schválení a realizuje rozpočtové změny, zkrátka se stará bezproblémový finanční chod úřadu a věci k tomu podřazené.

### **6.1.3 Odbor informatiky**

Odbor informatiky je odpovědný za celkovou správu informačních systémů města, včetně hardware a software a zajištění propojení mezi pracovišti města. Zajišťuje komunikaci s dalšími informačními systémy veřejné správy, zejména se základními registry a spravuje nastavení pevných i mobilních telekomunikačních služeb, telefonů a tarifů.

### **6.1.4 Odbor investic a správy majetku**

Odbor investic a správy majetku provádí výběrové řízení a organizuje veřejné zakázky, taktéž připravuje a realizuje investiční akce, zřizuje katastr nemovitostí, daňová přiznání apod.

### 6.1.5 Odbor sociálních věcí, zdravotnictví a školství

Odbor sociálních věcí, zdravotnictví a školství plní rozsáhlé funkce ve státní správě obce s rozšířenou působností v oblasti sociálních věcí. Poskytuje poradenství a odbornou pomoc starostovi, místostarostům, radě města, zastupitelstvu města a dalším.

### 6.1.6 Odbor územního plánování

Odbor územního plánování se podílí formou poradenství a odborné pomoci starostovi, místostarostům, radě a zastupitelstvu města na procesu územního plánování města.

### 6.1.7 Právní odbor

Právní odbor patří mezi tzv. „servisní“ součásti Městského úřadu. Jeho hlavním úkolem je řešení rozličných právních záležitostí souvisejících s chodem Městského úřadu a města jako takového, tj. příprava různých smluv, poskytování výkladových stanovisek, administrování veřejných zakázek, zastupování v soudních řízeních apod.

### 6.1.8 Další odbory úřadu

Mezi další odbory tohoto úřadu patří:

**odbor přestupků** – ten vede přestupkové řízení podle zákona č. 250/2016 Sb., dále vede evidenci přestupků, zpracovává statistiku přestupkových řízení vedených u městského úřadu apod.

**odbor dům s pečovatelskou službou** – zajišťuje provoz terénní pečovatelské služby na území města a aktivizační programy pro seniory apod.

**odbor obecní živnostenský úřad** – zajišťuje vyřizování ohlášení živností, provádění změn, rušení živnostenských oprávnění apod.

**technické služby** – zajišťují svoz odpadu, zimní údržbu, správu hřbitovů apod.

**stavební úřad** – vyřizuje žádosti o stavební povolení a ohlášení staveb, povolení reklamních a informačních zařízení, povolení terénních úprav apod.

**správní úřad** – zařizuje evidenci obyvatel, řidičské průkazy a oprávnění, občanské a cestovní průkazy apod.

**odbor životního prostředí** – zařizuje rybářské průkazy, povolení ke kácení dřevin, vypouštění odpadních vod apod.



## 6.2 Personální ukazatele úřadu

V této podkapitole jsou probrány některé z personálních ukazatelů úřadu. Celkově bylo vybráno celkem 8 personálních ukazatelů, které pomohou více porozumět možným problémům úřadu v oblasti personalistiky. Tyto údaje poskytl přímo úřad a jedná se o ukazatele z posledních tří let (2021-2023). Údaje jsou uvedeny v následující tabulce níže.

Tabulka 4 – Personální ukazatele úřadu  
(vlastní zpracování podle interních zdrojů úřadu)

| PERSONÁLNÍ UKAZATEL                             | 2021           | 2022           | 2023           |
|---|----------------|----------------|----------------|
| Fluktuace (%)                                   | 11,25          | 16,09          | 15,96          |
| Průměrný počet zaměstnanců                      | 248,83         | 248,58         | 269,50         |
| Průměrný plat (Kč)                              | 37 273,00      | 39 724,00      | 43 261,00      |
| Prostředky na platy (Kč)                        | 114 066 767,14 | 118 634 547,50 | 133 153 374,00 |
| Prostředky na benefity (stravenky v Kč)         | 5 000 000,00   | 6 000 000,00   | 7 525 090,00   |
| Prostředky na benefity (volnočasové konto v Kč) | 3 100 000,00   | 3 100 000,00   | 3 500 000,00   |
| Zastoupení mužů na úřadě (%)                    | 29,2           | 31,8           | 30,4           |
| Zastoupení žen na úřadě (%)                     | 70,8           | 68,2           | 69,6           |

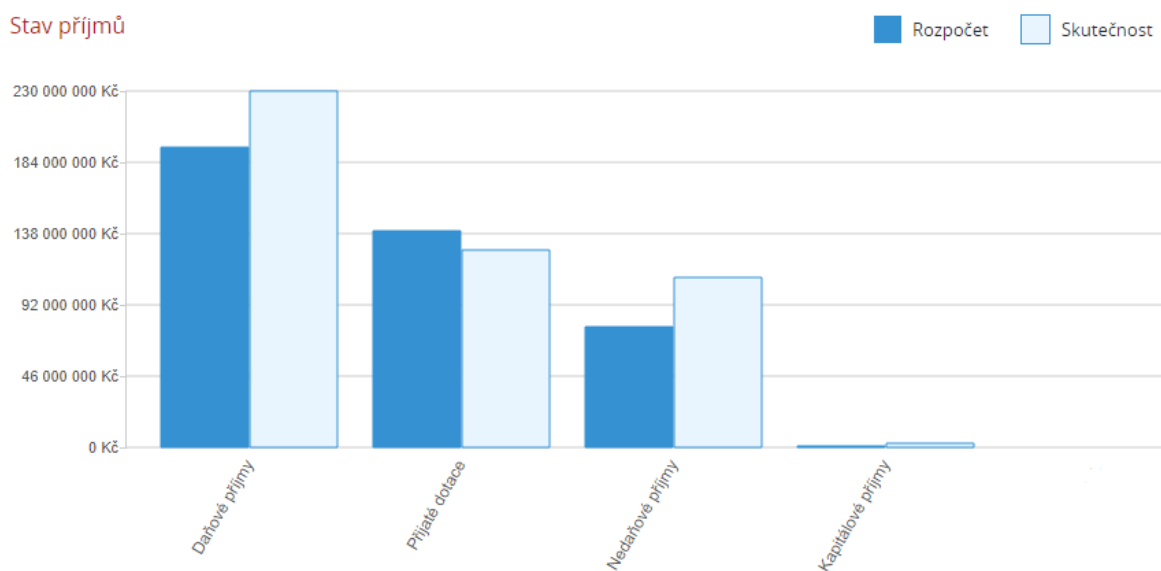
- fluktuace** – prvním ukazatelem v tabulce je míra fluktuace uvedena v procentech, kde v roce 2021 byla 11,25 %, v roce 2022 vzrostla o téměř 5 %, což může být zapříčiněno určitým personálním srovnáním po konci nestability zapříčiněné pandemickou situací v důsledku onemocnění COVID-19 (koronavirus). V rámci nečekané situace je možné, že část nespokojených zaměstnanců dala přednost setrvat na jejich pozici, a to i v případě, že již se svým zaměstnáním nebyli spokojeni. V roce 2023 oproti minulému roku fluktuace nepatrně klesla, tento výkyv ale není dostatečně statisticky významný a lze vysvětlit celou řadou faktorů, včetně přirozené fluktuace v rámci trhu práce. Vzhledem k dalším globálním událostem, které měly jistě určitý, byť nepřímý, vliv na český pracovní trh a chování zaměstnanců (např. začátek války na Ukrajině v roce 2022 a s tím spojené změny některých pracovních odvětví), nelze jednoznačně určit všechny faktory, které se na míře fluktuace na úřadě podílely,

- **průměrný počet zaměstnanců** – tato hodnota ukazuje, jak klesá a roste počet zaměstnanců během vybraného období. V letech 2021 a 2022 bylo na úřadě téměř stejně zaměstnanců, avšak v roce 2023 došlo k markantnímu nárůstu o více než 20 zaměstnanců. Může to být dáno stále větší potřebou pracovních sil a stále vyšší úrovni služeb, které úřad nabízí, a které jsou spojeny s legislativními změnami (zvláště v oblasti schvalování staveb a změn spojených s přijetím a implementací nového stavebního zákona),
- **průměrný plat** – průměrný plat se během let výrazně zvyšoval, což je zapříčiněno změnou v platových tabulkách, resp. jejím navýšením, kdy v roce 2022 se platy v těchto tabulkách výrazně navyšovaly, přičemž v roce 2023 se zvýšil i počet zaměstnanců (a je možné, že na více specializovaných pozicích); rozdíl oproti létům 2021 a 2023 v prostředcích vydaných na platy zaměstnanců je ve výši téměř 6 tisíc korun,
- **prostředky na platy** – prostředky na platy korelují se zvyšujícím se průměrným platem, a jak již bylo zmíněno, toto zvýšení je zapříčiněno změnou v platových tabulkách a zvyšujícím se počtem zaměstnanců,
- **prostředky na benefity (stravenky a volnočasové konto)** – úřad vynakládá relativně vysoké částky na benefity pro své zaměstnance. Tyto benefity, vzhledem k omezeným možnostem zvyšování platu (na základě legislativních omezení) mají potenciál výrazně zlepšit spokojenost zaměstnanců úřadu (jak je dále řečeno v této práci),
- **zastoupení mužů a žen na úřadě** – vyšší zastoupení žen odpovídá setrvalému statistickému trendu, kdy se zvyšuje počet vysokoškolsky vzdělaných žen, a naopak snižuje počet vysokoškolsky vzdělaných mužů. Vzhledem k tomu, že vysokoškolské vzdělání je podmínkou výkonu většiny zaměstnání na úřadě (na základě zákona č. 234/2014 Sb., služební zákon), dává vyšší zastoupení žen smysl.

## 7 FINANČNÍ SITUACE ÚŘADU

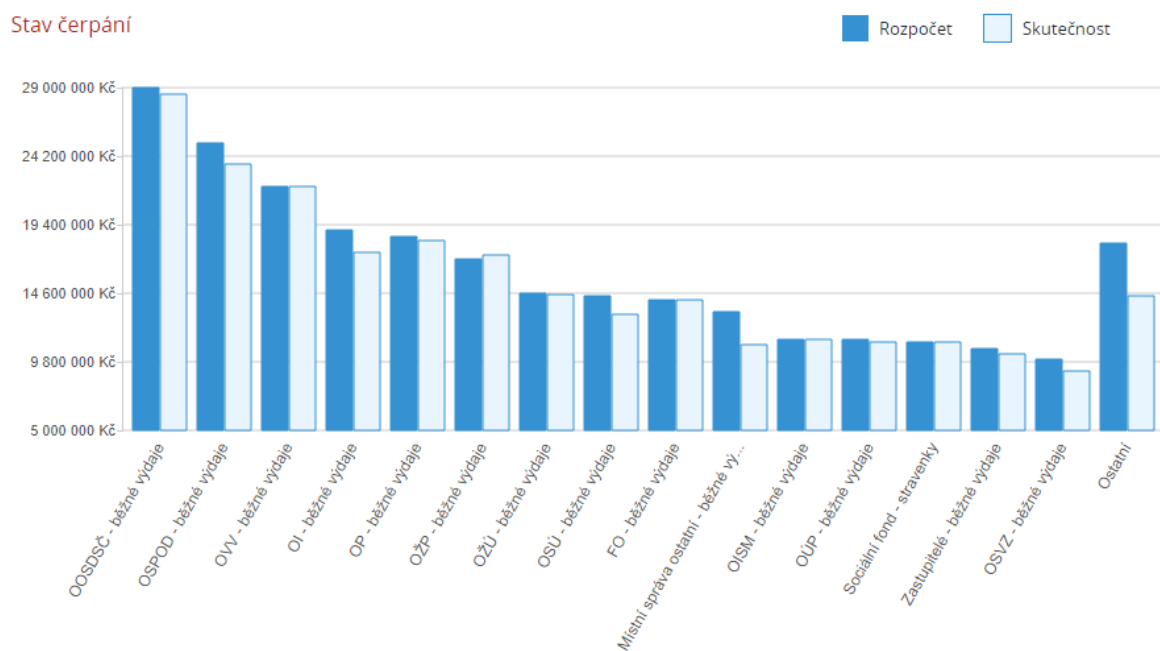
V této kapitole bude rozebrána finanční situace úřadu, konkrétně příjmy a výdaje a celkové hospodaření úřadu v roce 2023, zde se bude zjišťovat, zda má úřad nějaké volné finanční prostředky, které by mohl využít pro lepší motivaci svých zaměstnanců.

Rozpočet výdajů úřadu pro minulý rok činil 218 811 299 Kč. Rozpočet příjmů úřadu se autorovi práci bohužel nepodařilo přesně zjistit, avšak rozpočet příjmů pro celé město, kde úřad funguje je byl v loňském roce nastaven na 410 351 131 Kč.



Obrázek 4 – Graf příjmů města v roce 2023 (interní zdroje úřadu)

Město získává své příjmy celkem ze čtyř zdrojů, konkrétně jsou to: daňové příjmy (DPH, daň z příjmů apod), přijaté dotace (neinvestiční transfery), nedaňové příjmy (příjmy z poskytování služeb) a kapitálové příjmy (příjmy z prodeje pozemků). V grafu uvedeném výše lze vidět, že skutečné příjmy převyšují ty určené rozpočtem, konkrétně o 56 628 793 Kč (14 %), kde rozpočet byl nastaven na 410 351 131 Kč a skutečně přijato bylo 466 979 924 Kč.



Obrázek 5 – Graf výdajů úřadu v roce 2023 (interní zdroje úřadu)

Výdaje uvedené v grafu se již vztahují na veřejnou správu, tedy na úřad jako takový. V grafu uvedeném výše lze vidět porovnání stanového rozpočtu a skutečného čerpání výdajů. Úřad tedy v loňském roce měl rozpočet výdajů celkem 218 811 299 Kč, z toho však využil pouze 204 108 743 Kč, tedy plán byl dodržen na 93 %. Tato skutečnost je pro úřad velmi dobrou vizitkou dobrého hospodaření a úřad měl za loňský rok nevyužité výdaje v celkové hodnotě 14 702 556 Kč. Tento jev není ojedinělý, jelikož ani v roce 2022 úřad své výdaje nevyužil na 100 % (pouze na 94 %), takže lze konstatovat, že z dlouhodobého hlediska je úřadu finančně daří, a jelikož má úřad každý rok peníze navíc, je zde prostor pro vylepšení hmotné motivace zaměstnanců nebo pro vylepšení salda rozpočtu, jako to úřad dělá teď.

## 8 SOUČASNÝ STAV MOTIVACE NA ÚŘADĚ

V této kapitole bude rozebrán současný stav motivace na úřadě, respektive plat, který zaměstnanci ve veřejném sektoru dostávají, na rozdíl od sektoru soukromého, kde je práce odměňována mzdou. Dále budou rozebrány současné benefity, které úřad nabízí svým zaměstnancům nebo benefity, které naopak úřad nenabízí a nárokové složky zaměstnanců. Tyto informace byly zjištěny během osobního rozhovoru s tajemníkem úřadu a doplněny vedoucí personálně-mzdového oddělení.

### 8.1 Plat

Plat je určován pomocí platových tabulek, kde se bere v potaz délka praxe a podle ní a platové třídy je určena určená peněžní odměna pro zaměstnance podle zákona 304/2014 Sb. o platových poměrech státních zaměstnanců. Platové tabulky, podle kterých zaměstnanec dostává svou výplatu jsou uvedeny v příloze P1.

### 8.2 Současné motivační prvky zaměstnanců

Současné motivační prvky zaměstnanců by se dali rozdělit do 2 skupin, konkrétně jsou to: benefity a nárokové složky.

#### 8.2.1 Benefity

V kategorii benefitů mají zaměstnanci k dispozici hned 4 benefity, které jim zaměstnavatel nabízí. Jsou to konkrétně:

- **stravenky** – v hodnotě 150,- za odpracovaný den plně hrazené zaměstnavatelem (bez doplácení ze strany zaměstnance). Tento benefit si zaměstnavatel i zaměstnanci velmi pochvalují, jelikož není běžné, aby podnik nebo úřad poskytoval stravenky bez doplácení ze strany zaměstnance. Pokud by tedy zaměstnanec odpracoval celý měsíc (20 pracovních dní), tak dostane od zaměstnavatele za měsíc stravenky ve výši 3000 Kč. V přepočtu na celý rok to po odečtu dovolené (5 týdnů) dělá celkem 34 050 Kč,
- **1x ročně teambuilding** – každý rok jiná činnost, zaměstnavatel se snaží o stmelení kolektivu, popřípadě lepší adaptaci nových zaměstnanců. Teambuilding si zařizují jednotlivé odbory samostatně, aktivity si volí sami, může se sdružovat více odborů dohromady a o konečné akci informují vedoucí tajemníka,

- **Benefit karta** – 1500 Kč měsíčně, tedy 18 000 Kč za rok, dá se používat ve fitness centrech, bazénech či dalších sportovištích. Slouží také k vylepšení zdravotní péči ve formě možnosti masáží nebo nákupu v lékárnách, dále ji zaměstnanec může použít na cestování, vzdělání apod,
- **Multisport karta** – funguje jako paušální srážka z platu zaměstnance (1190 Kč/měsíc) a dá se využívat pro vstup do fitness center, bazénů, skupinových lekcí a jiných sportovních aktivit. Tento benefit není na úřadě příliš oblíbený a moc zaměstnanců ho nevyužívá.

### 8.2.2 Nárokové složky

Nárokové složky si buď zaměstnanec a zaměstnavatel sjednají v kolektivní smlouvě nebo na ně má zaměstnanec nárok podle zákoníku práce. Úřad těchto nárokových složek nabízí hned 6 a jsou to:

- **5 týdnů dovolené** – pracovníci definováni v § 109 odst. 3 zákoníku práce mají nárok na 5 týdnů placené dovolené v jednom kalendářním roce, tedy tento benefit je standartní a dle zákona,
- **pružná pracovní doba** – (s pevným jádrem od 9:00 – 14:00), vyjma pátku (9 – 12:30); pracovníci mají stanovené úřední hodiny a také určený počet hodin, kolik za týden musí odpracovat, tedy pokud zaměstnanec má počet hodin za týden splněn a může například v pátek končit již ve 12:30 hodin,
- **5 dní sick days (zdravotního volna) v kalendářním roce** – pětidenní sick days (zdravotní, indispoziční volno) je významnou nárokovou složkou oproti soukromým společnostem, které obvykle poskytují nižší frekvenci sick days (obvykle mezi 2–3 dny). Je přímo stanoveno v kolektivní smlouvě a její frekvence není nijak upravena zákonem,
- **náborový příspěvek a odměna stávajícím zaměstnancům za doporučení nového zaměstnance** – náborový příspěvek bývá nabízen na těžko obsaditelné pozice a pro speciální pozice s vyšší mírou odpovědnosti nebo vyšším potřebným vzděláním. Bývá nabízen pracovním pozicím, jako je referent, vedoucí nebo specialista odboru ve výši až 30 000 Kč. Odměna za doporučení nového zaměstnance se určuje individuálně podle schopností potenciálního nového zaměstnance.

- **osobní příplatek (osobní ohodnocení)** – po ukončení tříměsíční zkušební lhůty, jedná se minimálně o částku 4000 Kč, která může být i vyšší, avšak maximálně do 50 % nejvyššího platového stupně dané platové třídy. Bývá vyplácen podle § 131 zákoníku práce,
- **příplatek za vedení úředních zaměstnanců** – bývá vyplácen vedoucím zaměstnancům podle §124 zákoníku práce podle toho, v jakém stupni řízení se vedoucí pracovník nachází (výše příplatku se pohybuje mezi 5-30 % z platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je vedoucí zaměstnanec zařazen).

## 9 VÝZKUMNÉ ŠETŘENÍ

Ve výzkumném šetření byly použity hned dvě metody sběru primárních dat, a to konkrétně osobní rozhovor s vysoce postaveným činovníkem úřadu, a poté na základě informací získaných během osobního rozhovoru byl sestaven dotazník pro zaměstnance úřadu.

### 9.1 Osobní rozhovor

Jako první metoda výzkumného šetření byl vybrán osobní rozhovor, konkrétně s tajemníkem úřadu. Rozhovor probíhal 21. července 2023 přímo na úřadě. Tajemník poskytl základní informace o úřadu a jeho fungování, organizační struktuře a zákonném podkladu pro jeho fungování.

Hlavní část dialogu byla na téma motivace zaměstnanců úřadu a zaměstnanecké benefity, které byly zmíněny v předchozí kapitole.

Na základě tohoto rozhovoru byly sesbírány informace, které byly použity v druhé části výzkumného šetření (dotazníkové šetření).

Jedním ze zjištěných problémů ovlivňujících motivaci státních zaměstnanců byl fakt, že všichni zaměstnanci státní správy a místní samosprávy mají stejnou výši platu určenou zákonným či podzákonným právním předpisem bez ohledu na místo výkonu práce, což může být problém vzhledem k jiné průměrné mzdě v jednotlivých krajích České republiky. Tento efekt není sice natolik relevantní pro příslušný úřad (ačkoliv pro zaměstnance dojíždějící např. z jiného kraje může hrát roli), ale rozhodně slouží k zamyšlení nad efektivitou a omezenou možností motivace zaměstnanců státní správy a samosprávy.

Dalším možným problémem by mohli být vztahy na pracovišti, které nejsou v některých případech ideální, na což konkrétně budou zaměstnanci tázáni v dotazníkovém šetření.

### 9.2 Dotazníkové šetření

Dotazník byl vytvořen ve finální podobě po konzultaci s vedoucí personálně-mzdového oddělení za dohledu tajemníka úřadu dne 23. 11. 2023. Poté byl zaslán následujícího dne prostřednictvím e-mailu zaměstnancům úřadu (tito byli o chystaném šetření předem informováni). Zaměstnanci úřadu vyplňovali dotazník elektronicky přes nástroj Google Forms neboli Formuláře Google. Dotazníkové šetření probíhalo celkem 42 dní, respektive od 24. 11. 2023 až do 5. 1. 2024. Celkem se dotazníkového šetření zúčastnilo 75 respondentů z 240 zaměstnanců úřadu, což je 31,25 % návratnost. Očekávána byla větší návratnost



dotazníku, ale jelikož byl dotazník dobrovolný, tak nebyla vynutitelná větší návratnost, ale navíc po konzultaci s personálně-mzdovou vedoucí úřadu bylo rozhodnuto, že je tento vzorec respondentů pro daný výzkum relevantní.

Dotazník se skládal celkem z 15 otázek, z nichž 12 bylo uzavřených a 3 byly otevřené. Dotazník zahrnoval výběr z více možností, hodnotící škálu a známkování. Otázky byly zaměřeny především na motivaci a benefity, které úřad nabízí, nebo naopak nenabízí, a zpětnou vazbu. Dotazník v celém svém znění je uveden v příloze P III.

### 9.2.1 Stanovení statistických hypotéz

Ještě před zahájením dotazníkového šetření byly stanoveny hypotézy, které budou na základě tohoto šetření buď potvrzeny, nebo zamítnuty. Dané hypotézy nejsou rozhodující pro investigativní charakter dotazníku, slouží primárně pro orientaci a zaměření některých položených otázek, přičemž hypotéza  $H_1$  byla zvolena na základě osobní rozhovoru a  $H_2$  vychází z deklarované pozice České republiky při naplňování Strategie rovnosti žen a mužů na léta 2021–2030.

$H_1$ : Délka pracovního poměru nezávisí na spokojenosti se vztahy na pracovišti.

$H_2$ : Spokojenost na pracovišti nezávisí na pohlaví pracovníka.

## 9.3 Výsledky dotazníkového šetření

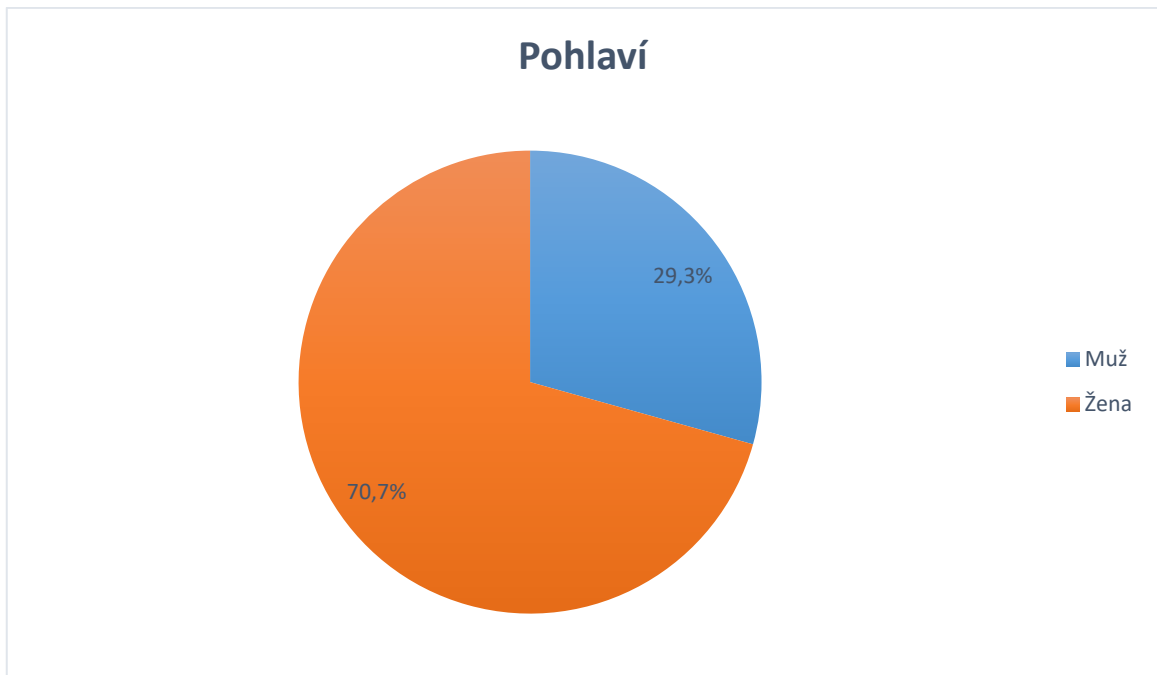
Získaná data byla zpracována v aplikaci Microsoft Excel, kde bylo provedeno ověření stanovených hypotéz použitím výpočtu  $\chi^2$  v kontingenční tabulce. Zdrojová data, z kterých jsou tvořeny grafy k jednotlivým otázkám jsou uvedena v příloze P IV.

### 9.3.1 Identifikační otázky

V první řadě byly v dotazníku vytvořené identifikační otázky, které sloužili k lepší představě o zaměstnancích úřadu. Bylo zde zkoumáno pohlaví, délka pracovního poměru a nejvyšší dosažené vzdělání respondenta.

#### Otázka 1: Pohlaví

Jako první otázka dotazníku je otázka týkající se pohlaví. Z grafu je vidět, že na úřadě převládá zastoupení žen. Konkrétně 70,7 % zaměstnanců jsou ženy a 29,3 % jsou muži. Zde je jasně vidět pozitivní motivace k zaměstnávání žen, kterou úřad pravděpodobně má.

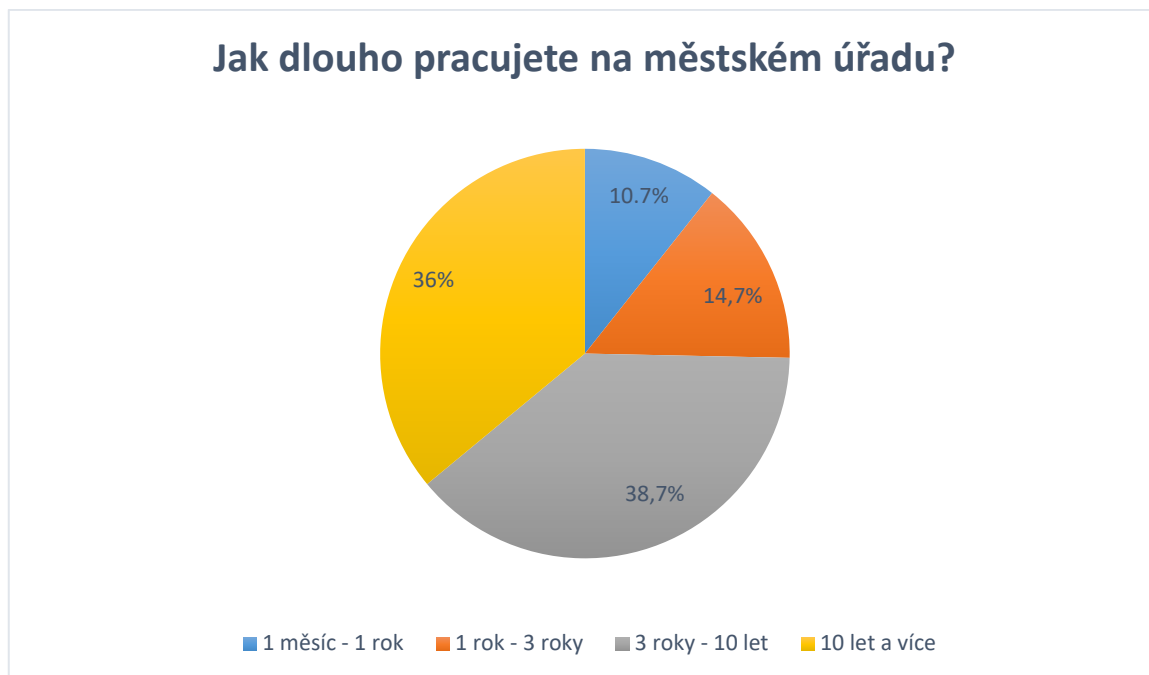


Obrázek 6 – Graf pohlaví respondentů (vlastní zpracování)

### Otázka 2: Jak dlouho pracujete na městském úřadě?

Nejvíce tázaných respondentů odpovědělo, že pracují na úřadu 3–10 let, konkrétně 29 (38,7 %) respondentů, dále odpovědělo 27 (36 %), že pracují na úřadu 10 a více let. 11 (14,7 %) respondentů odpovědělo, že na úřadě pracuje 1-3 roky. Nejméně respondentů odpovědělo, že na úřadě pracují kratší dobu než jeden rok, konkrétně 8 (10,7 %).

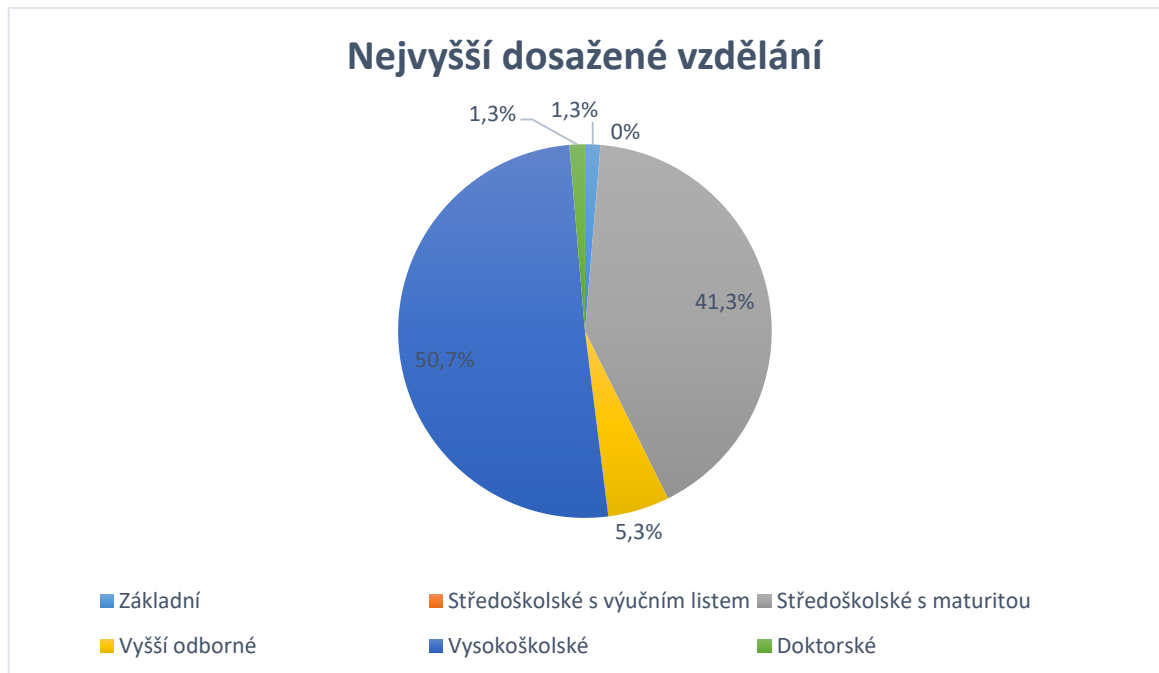
Z této otázky lze vyvodit, že 56 (74,67 %) zaměstnanců na úřadě pracuje dlouhodobě, což je specifikum proti většině jiných pozic v soukromém sektoru. Důvodem této skutečnosti může být, že pozice ve státní správě obecně nabízí větší míru zabezpečení existence pozic a je to zaměstnání s větší existenční jistotou (stát vždy vyplatí plat). Jednou z možností také je, že po absolvování úředních zkoušek je jistější a jednodušší se držet ve státní správě a zaměstnanci nemají důvod své místo opouštět.



Obrázek 7 – Graf délky trvání pracovního poměru (vlastní zpracování)

### Otázka 3: Nejvyšší dosažené vzdělání

Poslední identifikační otázkou bylo nejvyšší dosažené vzdělání respondenta. Na úřadě nenajdeme ani jednoho pracovníka s nevyšším dosaženým vzděláním vyšším odborným (0 %). Dále je na úřadě nejméně pracovníků s nejvyšším vzděláním základním a doktorských, a to konkrétně 1 (1 %). Důvodem pro tuto diskrepanci v počtu pracovníků s doktorským vzděláním může být, že činnost úřadu nevyžaduje natolik specializované vzdělání v žádné oblasti.

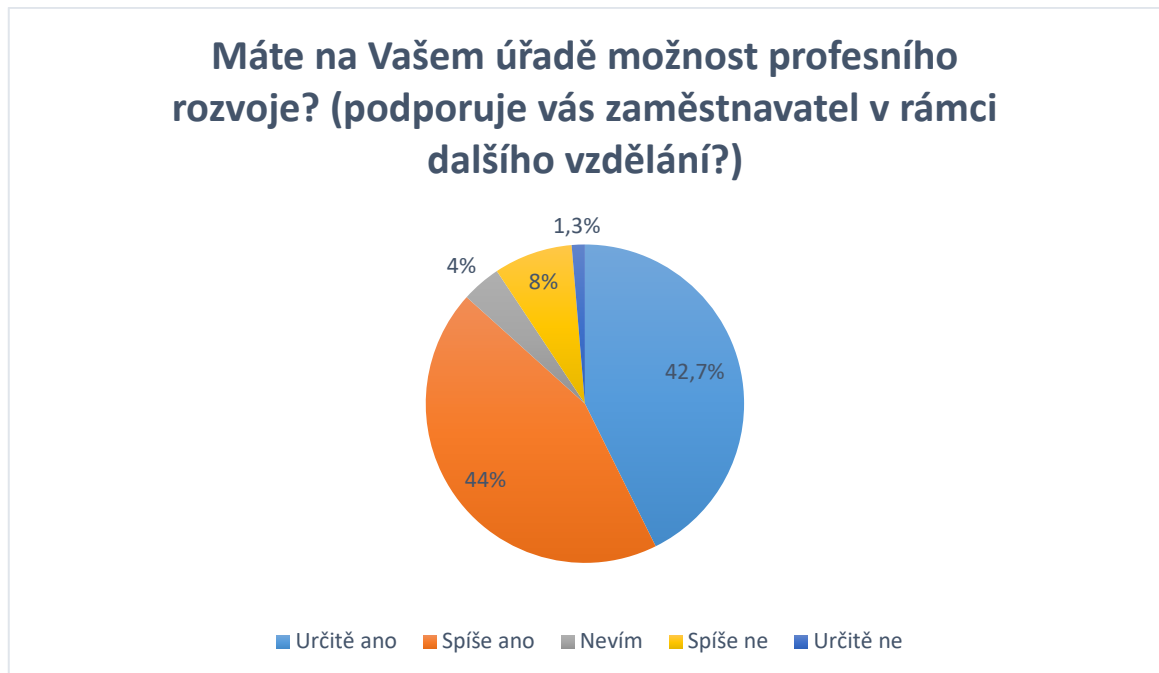


Obrázek 8 – Graf nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní zpracování)

### 9.3.2 Otázky týkající se motivace a spokojenosti zaměstnanců úřadu

#### Otázka 4: Máte na Vaše úřadě možnost profesního rozvoje? (podporuje vás zaměstnavatel v rámci dalšího vzdělání?)

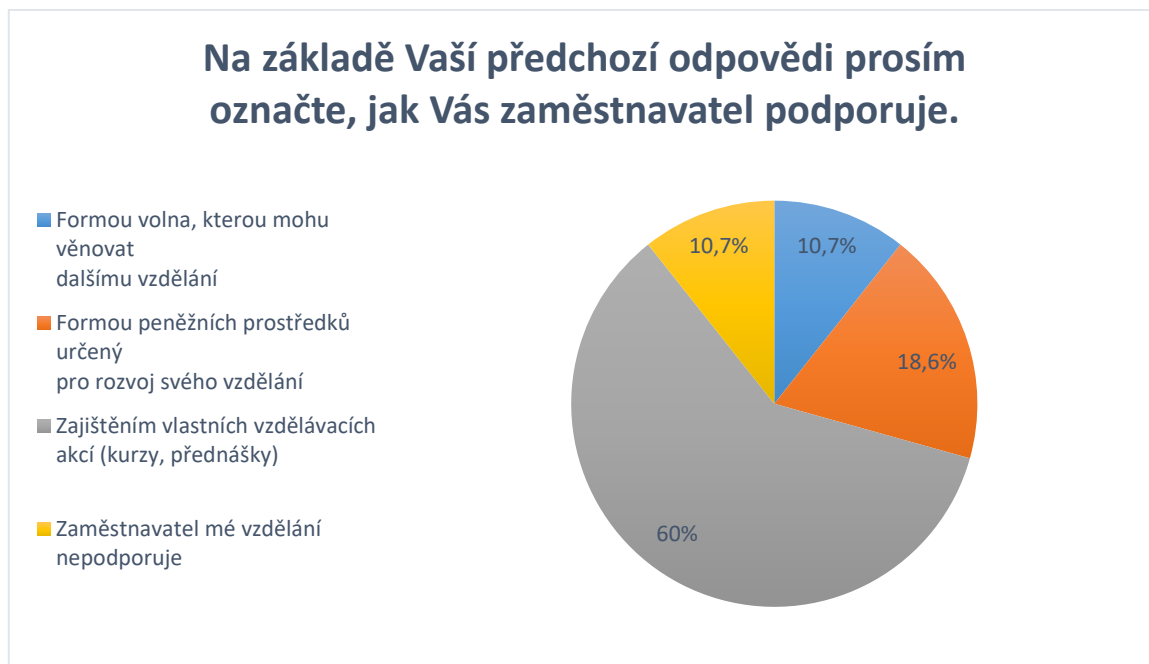
V této otázce měl respondent možnost označit, jak moc je spokojen s možností profesního růstu na úřadu. K odpovědi byla škála pěti možností. Většina zaměstnanců je spokojena s možností karierního rozvoje na úřadě, konkrétně 32 (42,7 %) respondentů na tuto otázku odpovědělo „Určitě ano“, dále 33 (44 %) odpovědělo „Spíše ano“. 3 (4 %) lidé označili odpověď „Nevím“, a pouze 6 (8 %) respondentů označilo odpověď „Spíše ne“. Pouze 1 (1,3 %) zaměstnanec si je jistý, že ho zaměstnanec určitě nepodporuje v dalším vzdělání, označil tak odpověď „Určitě ne“. Z těchto odpovědí, tak lze celkem jednoznačně říct, že úřad se snaží podporovat své zaměstnance v dalším vzdělání a podporuje je v profesním růstu.



Obrázek 9 – Graf možnosti profesního rozvoje na úřadě (vlastní zpracování)

**Otázka 5: Na základě Vaší předchozí odpovědi prosím označte, jak Vás zaměstnavatel podporuje.**

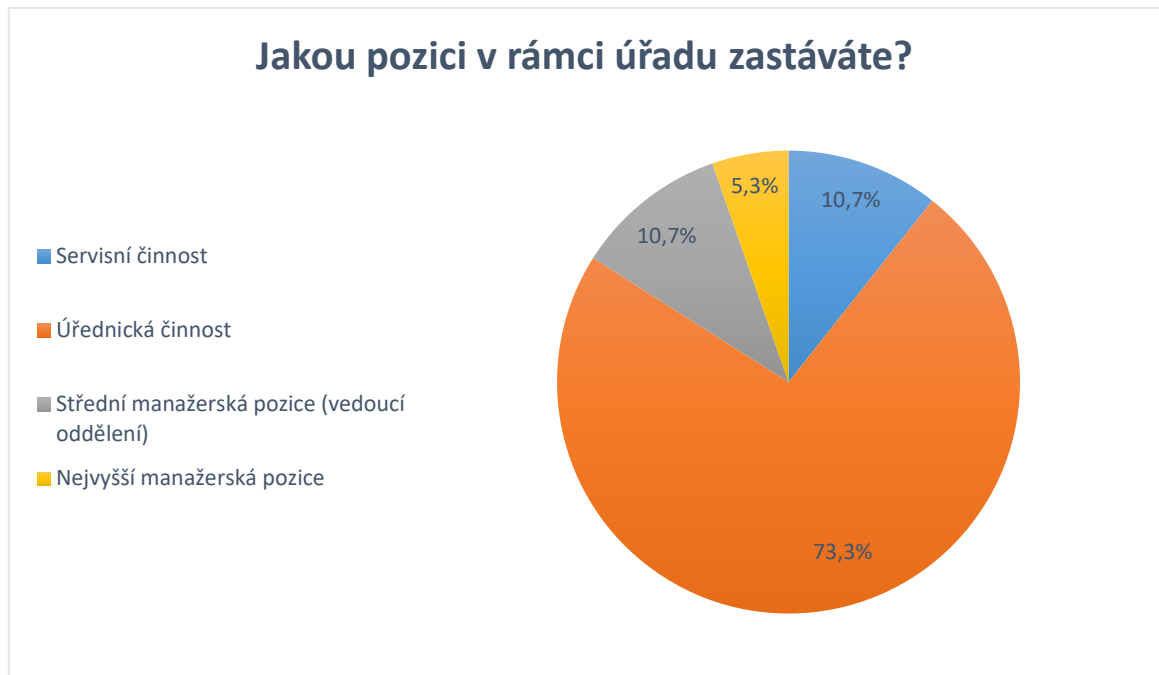
Tato otázka přímo navazuje na otázku předchozí, tedy smyslem této otázky je zjistit, jak konkrétně se zaměstnavatel stará o profesní rozvoj svých zaměstnanců. Dále otázka specifikuje oblasti, které zaměstnanci vnímají jako nejdůležitější nebo jako dostatečně saturované zaměstnavatelem. V této otázce označilo 45 (60 %) respondentů, že podpora zaměstnanců v dalším vzdělání probíhá především zajištěním vlastních vzdělávacích akcí, což lze vnímat velmi dobře, jelikož úřadu to nestojí skoro žádné peníze (využívají ke kurzům vlastní prostory). Dále odpovědělo 14 (18,7 %) zaměstnanců odpovědělo, že je zaměstnavatel podporuje formou peněžních prostředků určených pro rozvoj svého vzdělání. 8 (10,7 %) respondentů se domnívá, že je zaměstnavatel v dalším vzdělání nepodporuje. 8 (10,7 %) zaměstnanců označilo, že je zaměstnavatel podporuje formou volna, které mohou věnovat dalšímu vzdělání.



Obrázek 10 – Graf konkrétní podpory profesního růstu od zaměstnavatele (vlastní zpracování)

#### **Otázka 6: Jakou pozici v rámci úřadu zastáváte?**

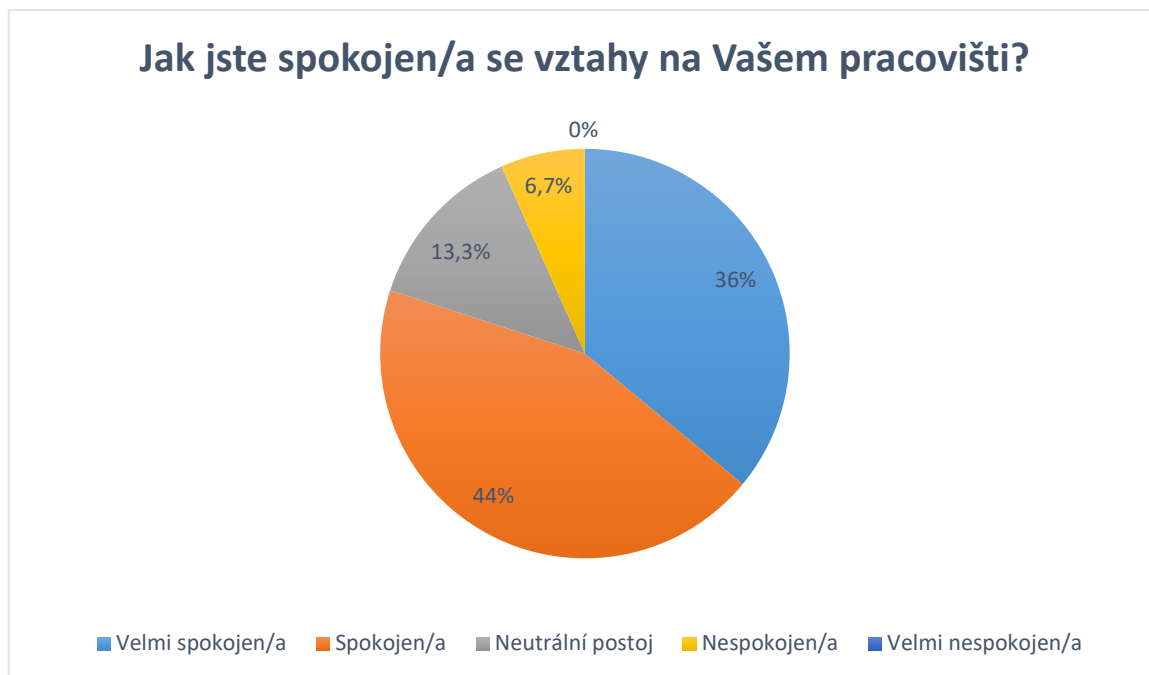
Tato otázka slouží především ke zjištění, kteří zaměstnanci úřadu na dotazník odpovídají. Bylo zjištěno, že 55 (73,3 %) zaměstnanců pracuje na úřednické pozici (Úřednická činnost), 8 (10,7 %) respondentů pracuje jako servisní pracovník (Servisní činnost), na dotazník odpovídalo také 8 (10,7 %) vedoucích oddělení (Střední manažerská pozice), a také 4 (5,3 %) zaměstnanci, kteří zastávají nejvyšší manažerskou pozici. Z odpovědí na tuto otázku je jasně patrné, že většinu činností zastávají úřední pozice, které ostatně naplňují zákonný důvod pro existenci místní samosprávy (vydávání dokladů, povolování a zamítání staveb apod.).



Obrázek 11 – Graf pracovní pozice (vlastní zpracování)

**Otázka 7: Jak jste spokojen/a se vztahy na Vašem pracovišti**

Tato otázka má především najít odpovědi na spokojenost zaměstnanců z pohledu mezilidských vztahů, které jsou velmi důležité z pohledu fungujícího kolektivu, respektive fungování celého úřadu. Ze škály pěti možností celkem 27 (36 %) tázaných odpovědělo „Velmi spokojen/a“, dále poté možnost „Spokojen/a“ označilo nejvíce respondentů, konkrétně 33 (44 %). Neutrální postoj zaujmul 10 (13,3 %) zaměstnanců a možnost „Nespokojen/a“ označilo 5 (6,7 %) respondentů. Možnost „Velmi nespokojen/a“ nebyla označena ani jednou (0 %). Z této skutečnosti lze říct, že úřad z pohledu vztahů funguje poměrně dobře, jelikož žádný respondent nebyl velmi nespokojen a nespokojen byl pouze zlomek respondentů.



Obrázek 12 – Graf spokojenosti se vztahy na pracovišti (vlastní zpracování)

**Otázka 8: Na základě Vaší odpovědi, co byste chtěli změnit z hlediska vztahů na pracovišti?**

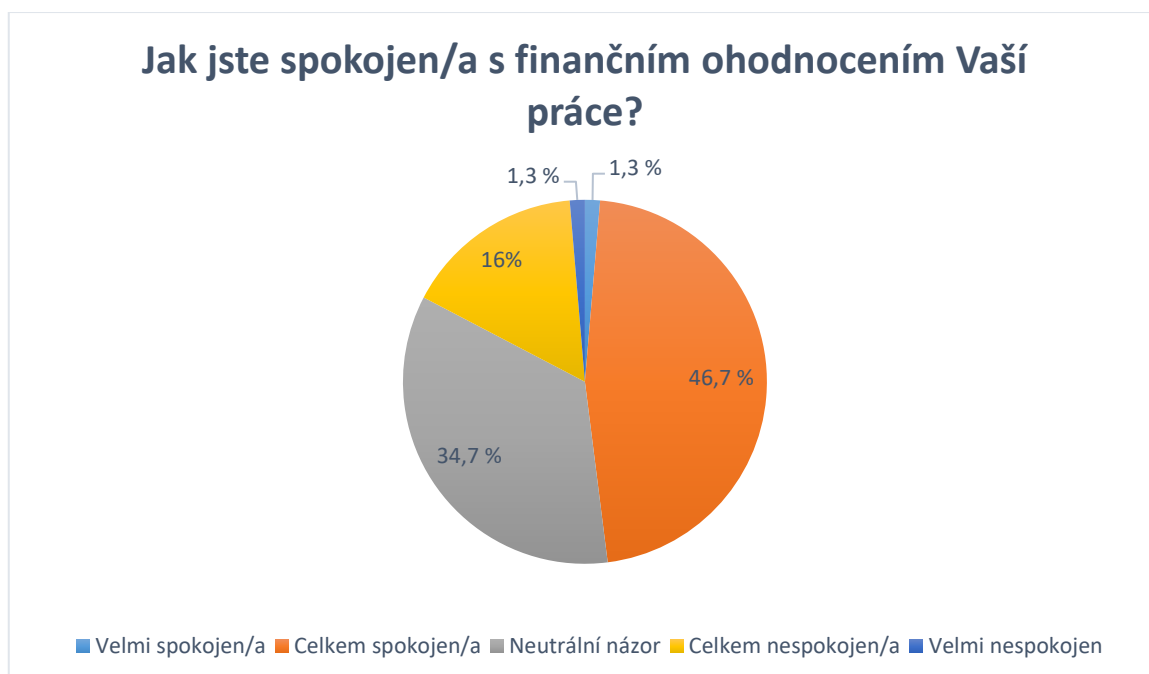
Tato otázka přímo navazuje na otázku předchozí, a je otázka otevřenou. Cílem této otázky je zjistit, co by zaměstnanci chtěli konkrétně změnit z hlediska vztahů na pracovišti, tedy ti, kteří označili v předchozí otázce možnost „Nespokojen/a“ či „Neutrální postoj“ mohli konkrétně napsat, co přesně se jim nelíbí, a co by chtěli zlepšit či změnit. Tuto možnost měli samozřejmě i ti, kteří měli odpověď kladnou. Několik respondentů má problém se špatnou komunikací mezi jednotlivými odbory a také špatné mezilidské vztahy v některých odborech, to může vést k nedorozuměním a ke zhoršení pracovní efektivity. Jeden z respondentů také napsal, že by si na úřadě přál větší profesionalitu zaměstnanců v mezilidských vztazích na pracovišti. Respondentovi především vadí pomluvy a „chodbové řeči“ na pracovišti a podle něj by se zaměstnanci úřadu měli spíše zaměřit na spolupráci, soustředit na výkon a plnění jejich společných cílů. Tento zaměstnanec není sám, komu vadí například pomluvy na pracovišti, jelikož tento problém se v této otázce objevuje vícekrát.

**Otázka 9: Jak jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?**

V této otázce bylo zjišťováno, jak jsou zaměstnanci úřadu spokojeni s jejich měsíčním finančním ohodnocením. 35 (46,7 %) zaměstnanců je „Celkem spokojeno“ s jejich finančním oceněním práce, to může korelovat s otázkou č. 2, jelikož bylo zjištěno, že 74,67 % zaměstnanců na úřadě pracuje dlouho, to znamená i vyšší plat, jelikož je dán platovými



tabulkami, kde plat v nich se každým rokem praxe zvyšuje, tedy rovnou lze konstatovat, že platová předvídatelnost je na úřadě daleko vyšší než v soukromém sektoru, protože je právě dána tabulkami. „Neutrální názor“ na finanční ohodnocení na úřadě má 26 (34,7 %) zaměstnanců. Další možností, tedy „Celkem nespokojen/a“ označilo 12 (16 %) respondentů. Extrémy, ať už pro úřad pozitivní či negativní zde téměř nenajdeme, protože možnost „Velmi nespokojen“, respektive „Velmi spokojen“ s finančním ohodnocením práce označil pouze 1 (1,3 %) respondent u každé z těchto možností. Je důležité zmínit, že s touto problematikou zaměstnavatel nemůže nic moc udělat, protože jak bylo zmíněno v kapitole 8.1, tak finanční ohodnocení (plat) se odvíjí od platových tabulek, které určují plat zaměstnance ve veřejném sektoru podle délky praxe a platové třídy.



Obrázek 13 – Graf spokojenosti s finančním ohodnocením (vlastní zpracování)

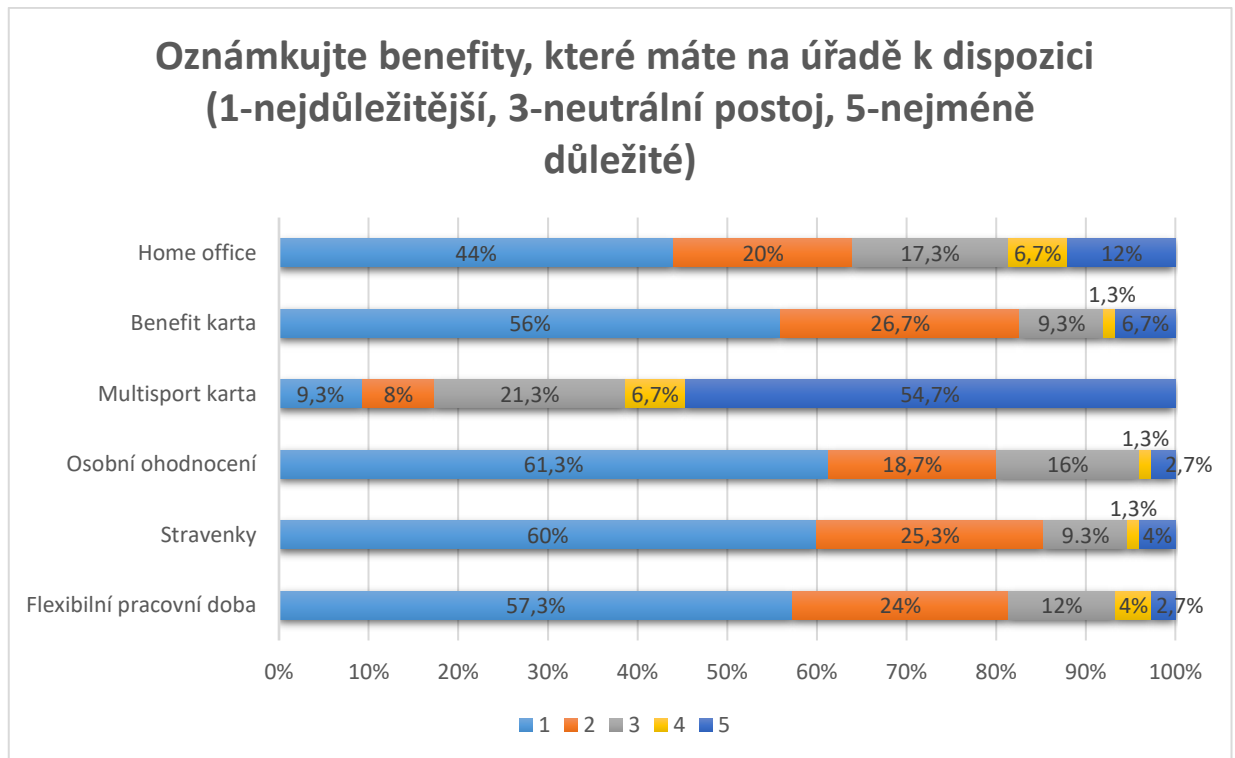
**Otázka 10: Oznamkujte benefity, které máte na úřadě k dispozici (1-nejdůležitější, 3-neutrální postoj, 5-nejméně důležité)**

V této otázce byli respondenti tázáni, jaké nabízené benefity, resp. nárokové složky jsou pro ně důležité, a které jsou méně podstatné. Označovali pomocí známkovací škály 1-5, kde 1 je nejdůležitější, a 5 nejméně důležité. Zaměstnanci měli oznamkovat celkem šest benefitů, které jsou konkrétně: flexibilní pracovní doba, stravenky, osobní ohodnocení, multisport karta, benefit karta a home office. Z této otázky vyšlo najevo, že nejzásadnějším benefitem pro zaměstnance jsou hned čtyři benefity, které získaly podobný počet známek 1, tedy nejvíce důležité. Jsou to konkrétně:

- **Osobní ohodnocení** – tento benefit označilo jako nejdůležitější celkem 46 respondentů. Tato odpověď není nijak překvapující, protože jako u jediného benefitu ze všech vybraných se zde jedná přímo o určitou finanční částku, kterou zaměstnanec dostává ke své výplatě (pokud však splní všechny určené podmínky pro získání osobního ohodnocení)
- **Stravenky** – tento benefit je v pořadí jako nejdůležitější pro 45 pracovníků, jelikož jak bylo zmíněno výše, tak zaměstnanci si tento benefit velmi pochvalují, jelikož jim celou stravenku v hodnotě 150 Kč hradí zaměstnavatel.
- **Flexibilní pracovní doba** – tato zaměstnanecká výhoda je velmi kladně hodnocena, jelikož jako nejdůležitější, tedy známkou 1, tento benefit označilo 43 respondentů.
- **Benefit karta** – tento benefit si pochvaluje hned 42 zaměstnanců, kteří ho označili známkou 1.

Z opačného pohledu benefity, které dopadly v průzkumu nejhůře jsou home office a multisport karta, kde home office ještě dopadl ještě poměrně dobře a hned 33 respondentů ho označilo jako ten nejdůležitější. Toto číslo není tak vysoké jako u výše zmíněných benefitů, protože ne všichni zaměstnanci úřadu mají nárok na home office nebo jej nevyužívají. Tato skutečnost plyne z odpovědí na otázku číslo 11, která je uvedena níže. Multisport karta však u zaměstnanců je nejméně populární a pouze 7 zaměstnanců ji označilo jako nejdůležitější benefit, naopak jako nejméně důležitý benefit ji označilo hned 41 respondentů.

Z odpovědí na tuto otázku tak lze říci, že oblíbenost nabízených benefitů na úřadě je poměrně vyrovnaná a každý benefit má pro zaměstnance určitou váhu, ale každý preferuje něco trochu jiného. V tomto případě by mohla být současná situace zlepšena tím, že by si zaměstnanci mohli sami vybírat benefity, které chtějí.

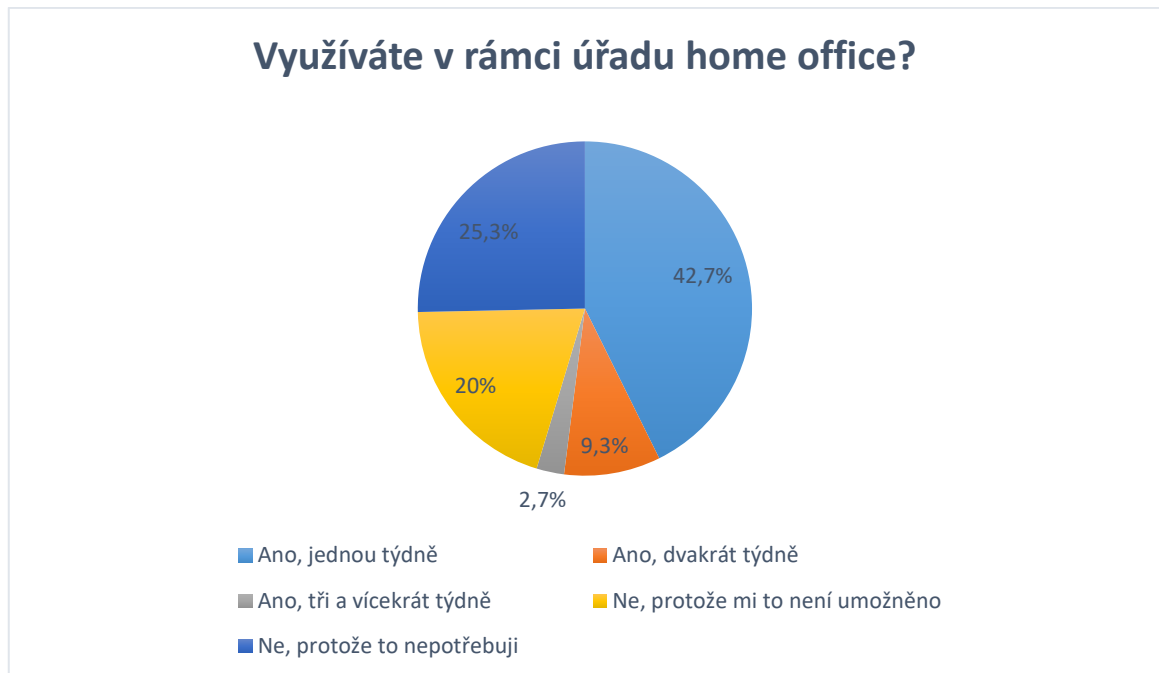


Obrázek 14 – Graf důležitosti benefitů na pracovišti (vlastní zpracování)

#### Otázka 11: Využíváte v rámci úřadu home office?

V další otázce měli respondenti odpovědět na to, zda používají na úřadu home office, popřípadě jak často jej využívají. 32 (42,7 %) využívá na úřadě HO jen jednou týdně. 7 (9,3 %) označilo možnost „Ano, dvakrát týdně“ a možnost „Ano, tři a vícekrát týdně vyznačili 2 (2,7 %) respondenti. 15 (20 %) zaměstnancům není používání HO na úřadě umožněno a 19 (25,3 %) pracovníků úřadu HO nepotřebují. Významná část zaměstnanců, kterým není umožněno využívat home office, pravděpodobně vykonává činnosti, které jim neumožňují práci z domu (např. práce na podatelně, techničtí pracovníci, zaměstnanci, jejichž agenda předpokládá komunikaci s občany apod.). Zajímavá je odpověď čtvrtiny respondentů, kteří benefit home office nepotřebují využívat; o jejich důvodech lze spekulovat, možnostmi jsou například:

- Potřeba některých zaměstnanců pracovat pravidelně v kolektivu,
- Dobré vztahy na pracovišti,
- Logistické důvody (např. doprava v rámci města, sladění rodinného a pracovního života).

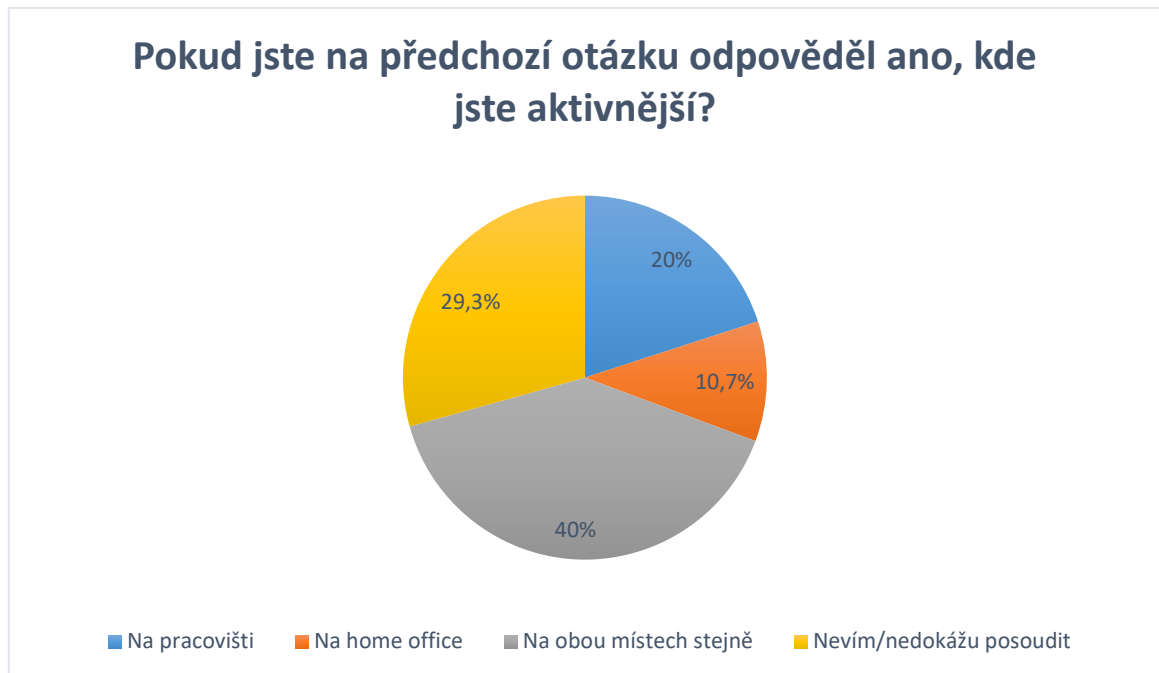


Obrázek 15 – Graf četnosti využívání home office (vlastní zpracování)

**Otázka 12: Pokud jste na předchozí otázku odpověděl ano, kde jste aktivnější?**

Tato otázka přímo navazuje na otázku předchozí a má za úkol určit efektivitu HO oproti efektivitu na obvyklém pracovišti. Na tuto otázku odpovědělo celkem 30 (40 %) respondentů, že si myslí, že jsou produktivní stejně přímo na úřadě, a i na HO. Dále 22 (29,3 %) pracovníků si není jisto a označili možnost „Nevím/nedokážu posoudit“. 15 (20 %) zaměstnanců je aktivnějších přímo na úřadě a 8 (10,7 %) respondentů se domnívá, že jsou aktivnější doma na HO.

Takže z hlediska zaměstnavatele jen z pohledu pracovní efektivity nelze jednoznačně posoudit, která varianta je lepší, ale podle zjištěných dat je pro úřad o něco málo lepší, když zaměstnanec vykonává svou práci přímo na úřadě, a nikoliv doma na home office.



Obrázek 16 – Graf porovnání aktivity na home office a pracovišti (vlastní zpracování)

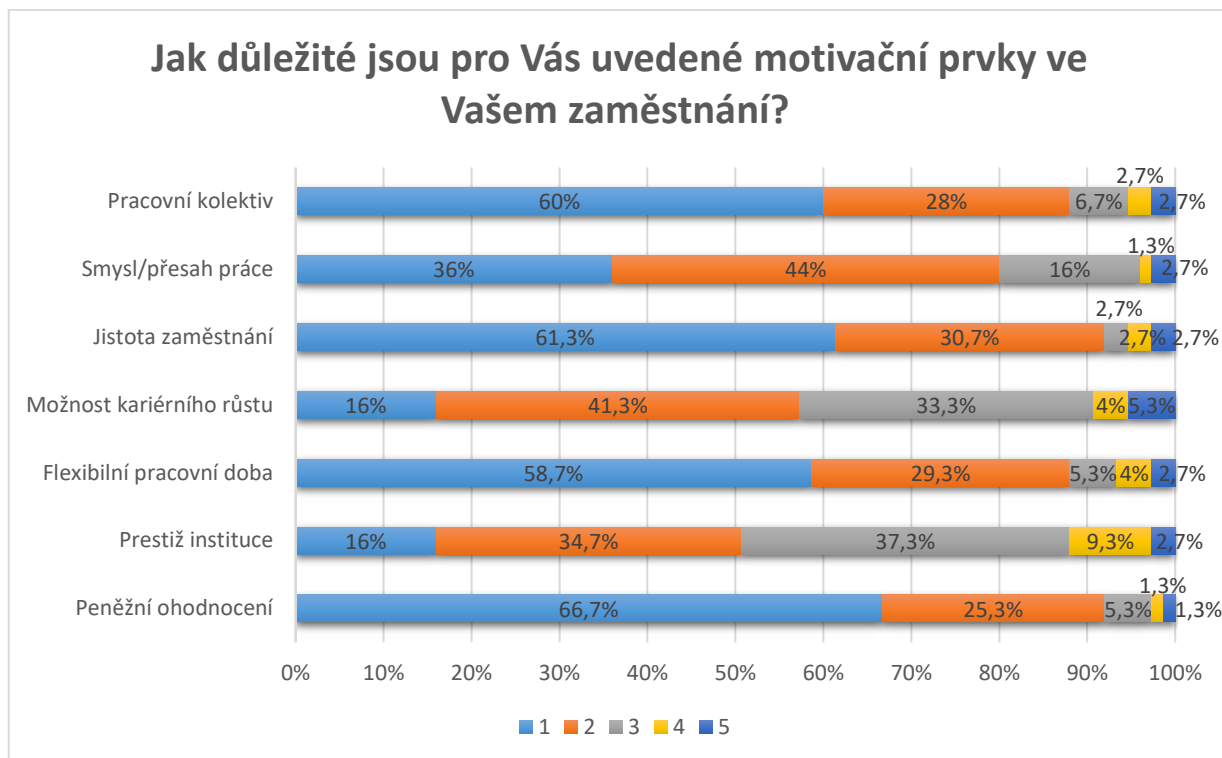
**Otázka 13: Jak důležité jsou pro Vás uvedené motivační prvky ve Vašem zaměstnání? (1-je pro mě velmi důležité, 3-neutální postoj, 5-je pro mě nejméně důležité)**

V této poslední uzavřené otázce měli respondenti označovat, který motivační prvek v jejich zaměstnání je nejdůležitější, a který naopak nejméně důležitý. Hodnocení probíhalo od 1-5, kdy 1 představovala nejdůležitější motivační prvek a 5 představovala nejméně důležitý prvek. Motivačním prvek v této otázce se bere to, co motivuje zaměstnance pracovat na tomto úřadu. Respondenti měli možnost vybírat konkrétně z možností:

- **Peněžní ohodnocení** – z grafu uvedeného níže lze vyčíst, že nejdůležitějším motivačním prvkem je pro respondenty peněžní ohodnocení, což je pochopitelné, protože toto je důvod, proč většina lidí pracuje, konkrétně tuto možnost označilo jako nejdůležitější hned 50 respondentů.
- **Jistota zaměstnání** – jako druhý nejdůležitější motivační prvek vnímají respondenti jistotu zaměstnání. Tato možnost byla označena jako nejdůležitější hned od 46 zaměstnanců.
- **Pracovní kolektiv** – dalším prvkem, který je pro zaměstnance důležitý, je bezesporu pracovní kolektiv, který 45 respondentů vnímá jako velmi důležitý, což není překvapující, jelikož s lidmi na pracovišti se zaměstnanci setkávají 5x týdně v práci, a proto je pro ně důležité, aby pracovní kolektiv byl, co možná nejlepší, což je pro

pracovníky důležité, jak z pohledu psychické pohody, tak i z pohledu pracovní efektivity

- **Flexibilní pracovní doba** – poměrně důležitým motivačním prvkem pro zaměstnance jsou i flexibilní pracovní režimy, které označilo 44 lidí jako pro ně velmi důležitý motivační prvek. Flexibilní pracovní doba jim slouží ke sladění rodinného a pracovního života a k lepšímu rozvržení pracovních povinností.
- **Smysl/přesah práce** – tento motivační prvek byl myšlen tak, že je pro zaměstnance důležité, jakou práci dělají a pro koho ji vlastně vykonávají, a jak tím vlastně ovlivňují životy občanů. Jak je vidět z grafu, tak tento motivační prvek oproti ostatním zaměstnancům nevnímají jako nejdůležitější, nicméně stále je poměrně důležitý, což vyplývá z odpovědí v dotazníku, kdy 27 respondentů dalo tomuto motivačnímu prvku známku 1 (velmi důležité) a hned 33 respondentů známku 2.
- **Možnost kariérního růstu** – předposledním motivačním prvkem v této otázce je možnost kariérního růstu a z odpovědí vyplývá, že to pro zaměstnance není až tak důležité, možná i vzhledem k tomu, že i když zaměstnanci úřadu nebudou kariérně růst, stejně si finančně polepší, jelikož s přibývajícím praxí jim bude růst i plat, což je uvedeno v platových tabulkách v příloze P1. Tuto možnost označilo pouze 12 respondentů jako pro ně nejdůležitější.
- **Prestiž instituce** – posledním motivačním prvkem v nabídce byla prestiž organizace, která dopadla v této otázce nejhůře, což se dalo u veřejné správy na rozdíl třeba od soukromého sektoru čekat, jelikož ve veřejné správě mají zaměstnanci plat garantovaný a nějaká prestiž pro ně není klíčovým ukazatelem.



Obrázek 17 – Graf důležitosti motivačních prvků (vlastní zpracování)

#### Otázka 14: Jaké benefity na úřadě chybí?

V předposlední otázce se mohli respondenti vyjádřit, který benefit jim na úřadu chybí. Jelikož je tato otázka otevřená a nepovinná, tak se nevyjádřili všichni zaměstnanci, ale ti, co se vyjádřili, by chtěli slevy na MHD nebo celkově na dopravu, možnost častějšího HO, zvýšit počet „sick days“ či nějakou formu jazykových kurzů. Především by ale zaměstnanci chtěli příspěvek zaměstnavatele na doplňkové penzijní spoření, což na tomto úřadu chybí. Pokud bychom se podívali na zvýšení počtu „sick days“, tak jich úřad poskytuje 5, což je v obvyklém intervalu 3-5 dní za rok, to znamená, že úřad poskytuje dny zdravotního volna v horní hranici tohoto intervalu a vyšší počet těchto dní by mohl narušit každodenní chod úřadu. Někteří respondenti by také ocenili nějakou místnost, kde by si mohli o pauzách odpočinout od práce.

#### Otázka 15: Vaše návrhy, připomínky

Poslední otázka dotazníku byla otevřená a nepovinná. Respondenti v ní mohli napsat například jejich návrhy na nové benefity, co na úřadě chtějí zlepšit či připomínky k samotnému dotazníku. Zde odpovědělo 17 respondentů. 2 respondenti zde měli problém s otázkou č. 11, kde upřesnili svou situaci, a sice že neměli možnost odpovědět podle zvolených možností, konkrétně mohou využívat HO pouze 1x, respektive 2x do měsíce. Jeden z těchto respondentů se v této otázce rozepsal a konkrétně uvedl, že jejich vedoucí

nesouhlasí s častějším využívání HO, a proto jej respondent využívá pouze 1x do měsíce. Tento zaměstnanec by kvitoval zvýšení frekvence HO. Jako důvod uvedl prevence proti syndromu vyhoření, který postupně hrozí kvůli nárůstu práce a administrativy. S tímto názorem se dá souhlasit, jelikož HO může být vnímán jako „útěk z pracovního stereotypu“ a častější možnost HO by mohla úřadu ušetřit i nějaké peníze, jelikož by mohlo být ušetřeno dost peněz a času, jak pro zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele, protože když by pracovník zůstal doma na HO ušetřil by čas, za který by do své práce přišel. Zaměstnavatel by naopak mohl ušetřit nějaké peníze např. za elektřinu, avšak je jasné, že ne na každé pracovní pozici je tato možnost realizovatelná což si uvědomují jak zaměstnanci, tak zaměstnavatel.

#### 9.4 Vyhodnocení statistických hypotéz

V této části jsou vyhodnoceny již určené hypotézy, kde je posouzen vztah mezi dvěma vybranými proměnnými. Základem pro tyto hypotézy jsou data získaná během dotazníkového šetření a výpočty jsou provedeny pomocí chí-kvadrát testu v kontingenční tabulce, které jsou uvedeny v příloze P II. Pro zodpovězení výzkumné otázky je potřeba stanovit nulovou a alternativní hypotézu.

$H_0$ : Dva statistické znaky jsou vzájemně nezávislé (nulová hypotéza).

$H_A$ : Dva statistické znaky jsou vzájemně závislé (alternativní hypotéza).

##### Hypotéza č.1

$H_1$ : Délka pracovního poměru nezávisí na spokojenosti se vztahy na pracovišti.

První hypotéza zkoumá, zda má vliv délka zaměstnání vliv na celkovou spokojenost z pohledu vztahů.

$$\chi^2 = 10,199$$

$$\chi^2_{0,95}((4-1) * (4-1)) = \chi^2_{0,95}(9) = 16,919$$

$$T_{\text{krit}} = 10,199 < 16,919$$

Na základě provedeného výpočtu hypotézu  $H_0$  nezamítáme. Délka pracovního poměru nezávisí na spokojenosti se vztahy na pracovišti. Tento výsledek je pro společnost dobrý, jelikož jak zkušený, tak nový pracovník vnímá vztahy na pracovišti stejně, tedy při návrzích na zlepšení se s každým zaměstnancem může pracovat stejně.

##### Hypotéza č.2



H<sub>2</sub>: Spokojenost na pracovišti nezávisí na pohlaví pracovníka

Druhá a poslední stanovená hypotéza zkoumá, zda jsou na pracovišti rozdíly z pohledu pohlaví, respektive zda je rozdíl ve spokojenosti mezi muži a ženami na úřadě. Tato hypotéza byla zvolena, aby byly zjištěny možné genderové rozdíly na pracovišti.

$$\chi^2 = 0,971$$

$$\chi^2_{0,95}((4 - 1) * (2 - 1)) = \chi^2_{0,95}(3) = 7,815$$

$$T_{\text{krit}} = 0,971 < 7,815$$

Na základě provedeného výpočtu hypotézu H<sub>0</sub> nezamítáme. Spokojenost na pracovišti nezávisí na pohlaví pracovníka. I tento výsledek je pro společnost dobrý, jelikož lze říct, že spokojenost zaměstnance se neodvíjí od jeho pohlaví.

## 9.5 Shrnutí výsledků dotazníkového šetření

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 75 z 240 respondentů (momentálně pracuje na úřadě již více, ale při tvorbě dotazníku se jednalo o 240 zaměstnanců), tedy návratnost dotazníku byla 31,25 %. Očekávána byla větší návratnost dotazníku, ale jelikož byl dotazník dobrovolný, tak nebyla vynutitelná větší návratnost a pro účely této práce a její výstupy byl tento vzorec respondentů dostačující, jelikož se zapojili zaměstnanci všech pracovních pozic na úřadě, navíc po konzultaci s personálně-mzdovou vedoucí úřadu bylo rozhodnuto, že je tento vzorec respondentů pro daný výzkum relevantní.

V průběhu dotazníkového šetření bylo zjištěno, že na tomto úřadě pracují převážně ženy, z čehož lze říct, že úřad má pozitivní motivaci k rovnoprávnosti mužů a žen. Na úřadě pracuje více než dvě třetiny zaměstnanců delší dobu, tedy déle než tři roky, což je dáno především finančním zajištěním ve státní správě, kdy ve veřejném sektoru je pro zaměstnance jistota platu i přes potenciální nepříznivé výsledky. Největší zastoupení mají na úřadě vysokoškolští absolventi.

Více než čtyři pětiny zaměstnanců se domnívají, že je zaměstnavatel podporuje v dalším vzdělání, a to především pořádáním vlastních vzdělávacích akcí. V případě rozložení pracovních pozic na úřadě se téměř tři čtvrtiny úřadu skládají s úředníku. Většina z 75 respondentů, kteří odpovídali v dotazníkovém šetření jsou spokojeni se vztahy na pracovišti, a ti co spokojeni nejsou, tak uvedli, proč tomu tak není. Z těchto odpovědí bylo odvozeno, že největším problémem je komunikace mezi zaměstnanci a také případné pomluvy. V otázce

finančního ohodnocení byli zaměstnanci poměrně spokojeni se svým platem. Pravděpodobně jim je jasné, že úřad jim nemůže zvýšit plat při nespokojenosti a zaměstnanci ví, že rozhodující je délka praxe, kdy při delší praxi se plat automaticky zvyšuje podle platových tabulek, které jsou uvedeny v příloze P II. Při konkretizaci benefitů a otázce, který benefit vnímají zaměstnanci jako nejdůležitější jako vítěz vzešla možnost osobní ohodnocení, ale za ním si zaměstnanci také velmi váží flexibilní pracovní doby, výbornému systému stravenek či benefit karty. Z této skutečnosti by se dal vyvodit jeden z návrhů na zlepšení, který bude uveden v kapitole 10.1. V otázce o HO bylo zjištěno, jak často a jestli vůbec zaměstnanci home office používají a jestli jim to zaměstnavatel vůbec nabízí a bylo zjištěno, že ne každý zaměstnanec úřadu má na HO nárok, a pokud ano, tak jen zlomek respondentů ho může používat více než jedenkrát týdně. Z další otázky, která zkoumala, kde je zaměstnanec aktivnější, jestli doma nebo na pracovišti nelze jednoznačně říct, kde vlastně zaměstnanci úřadu efektivněji pracují, proto by zvýšení počtů dnů na HO od zaměstnavatele nedávalo smysl. Z odpovědí na otázku číslo 12 lze usoudit, že to, co respondenty nejvíce motivuje k práci na úřadě jsou především peněžní ohodnocení, flexibilní pracovní doba a jistota zaměstnání. V posledních dvou otázkách dotazníkového šetření mohli zaměstnanci navrhnout, jaké benefity, které úřad nenabízí by se jim líbili a mohli také uvést své připomínky a návrhy, buď přímo k úřadu nebo k samotnému dotazníku. Odpovědi na tyto jsou blíže specifikovány a popsány v kapitole 9.3.2.

## 10 NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V této kapitole jsou uvedeny návrhy a doporučení na zlepšení aktuální situace na úřadě z pohledu motivace, spokojenosti a pracovních vztahů zaměstnanců. Následující návrhy a doporučení vyplývají převážně z výsledků osobního rozhovoru a dotazníkového šetření.

Úřad je povinen při jakémkoliv nákupu (nakládáním s veřejnými prostředky) dodržovat tzv. princip 3E – účelnosti, efektivnosti a hospodárnosti (z angl. effectiveness, efficiency, economy) podle metodiky veřejného nakupování Ministerstva finanční České republiky.

Při zavádění a realizaci doporučení, které budou zmíněny je potřeba zvážit z pohledu těchto tří kritérií, a to např. následovně:

- Je pořízení této alternativy účelné? Dosáhne jím úřad zamýšleného cíle, tedy větší spokojenosti (a tedy i produktivity) zaměstnanců?
- Je tento způsob efektivní? Je jeho provedení tím nejlepším, které lze zvolit?
- Je dané řešení hospodárné? Neexistuje méně nákladná varianta?

Pokud zmíněné doporučení nesplňuje tyto tři kritéria, tak by nemělo být realizováno.

### 10.1 Cafeteria systém

Jedním z možných návrhů na zlepšení motivace a benefitů na úřadě je Cafeteria systém, který spravují firmy jako např. eBenefits, Pluxee apod, Možnost založení Cafeteria systému vyplývá především z dotazníkového šetření, konkrétně z otázky číslo 10, kde zaměstnanci známkovali jednotlivé benefity, podle toho, jak moc jsou pro ně důležité. Tato možnost, ale v mnohem menším měřítku, už na úřadě je dostupná ve formě Benefit karty, zde se ale jedná pouze o drobné benefity s menší částkou a tato Benefit karta je velmi oblíbeným benefitem pro zaměstnance, proto by dávalo smysl tento benefit rozšířit do většího měřítko. Hlavní výhodou je přehlednost nabízených benefitů a možnost širokého výběru. Zaměstnanci by od svého zaměstnavatele získávali peníze, za které by si mohli „koupit“ benefit, který chtějí a každý zaměstnanec by byl spokojený. Zaměstnavatel by mohl do tohoto systému i přidat zaměstnanci mimořádné příspěvky za vynikající pracovní výkony, což by sloužilo jako motivace pro zvýšení pracovní efektivity, jelikož by každý zaměstnanec chtěl pracovat na maximum, aby získal co nejvíce peněz, za které by byl následně odměněn v Cafeteria systému.

Náklady na pořízení a údržbu Cafeteria systému při průměrném počtu 240-250 zaměstnanců by mohly být následující:

- **pořízení** – 20 000-28 000 Kč,
- **údržba** – 3 000-10 000 Kč za měsíc, v závislosti na benefitech a rozšiřujících službách (např. dodatečné proškolení zaměstnanců, zajištění dalších funkcí apod.),
- **náklady na jednotlivého zaměstnance** – 52 050 Kč (částka za jednoho zaměstnance; jedná se o peníze za stravenky a benefit kartu, které zaměstnanec dostává ve formě těchto benefitů).

Navíc zde je i možnost navýšení částky pro benefity, jelikož úřad má i volné finanční prostředky z nevyužitých výdajů. Tyto možné finanční prostředky musí v souladu s § 5 odst. 1 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů schváleny Radou města.

Výhodou oproti jinému benefitu je, že časové a organizační těžkosti jsou přeneseny na externí organizaci, která za relativně malý poplatek zajišťuje zřízení a chod Cafeteria systému, není tím pádem třeba alokovat zaměstnance úřadu pro správu Cafeteria systému a může ho spravovat při relativně malé časové dotaci stávající zaměstnanec personálního či finančního oddělení.

### 10.1.1 Vlastní Cafeteria systém

Jednou z dalších možností by mohlo být i navržení vlastního Cafeteria systému, kde by náklady na realizaci o něco málo vyšší. Možností je vytvoření vlastního webu, kde by zaměstnanci měli možnost si vybrat si z rozšířené nabídky benefitů, které zaměstnavatel domluví s externími společnostmi a zaměstnanec si bude moct vybrat ty benefity, které jsou pro něj důležité, a naopak neoblíbené benefity vynechat. Webová stránka, kde by vlastní Cafeteria systém byl, by se z hlediska nákladů pohybovala okolo 10 000-100 000 Kč za tvorbu webové stránky + náklady na údržbu webové stránky, tato částka se samozřejmě odvíjí od úrovně a složitosti této webové stránky. Nevýhodou oproti externímu Cafeteria systému je to, že je tento projekt časově náročný a o něco dražší.

### 10.1.2 Rozšíření benefit karty

Nejlevnější a nejjednodušejí realizovatelnou alternativou by mohlo být rozšíření Benefit karty, tedy pouze navýšení měsíční částky, kterou zaměstnanci již dostávají. Tato možnost

je nejjednodušší, protože je to na úřadě zažitý a oblíbený benefit a je jednoduchý na delegování, ale nenabízí tak širokou nabídku benefitů.

## 10.2 Lepší komunikace a zpětná vazba

Dalším z návrhů na zlepšení motivace na úřadě je lepší komunikace, a to hned z několika pohledů, jak z komunikace mezi zaměstnanci na stejném oddělení, tak z komunikace mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, ale hlavně mezi zaměstnanci mezi jinými odděleními, kde z dotazníkového šetření je vidět největší problém. Problém vyplývá především z nedostatečné komunikace mezi zaměstnanci, ale také horší pracovních vztahů, resp. z pomluv, které se na pracovišti objevují. Ke zlepšení komunikace by mohli být zavedeny i tzv. neformální setkání (1x týdně či měsíčně podle časových možností zaměstnanců), kde by se zaměstnanci různých oddělení setkali např. u kávy, a mohli by prodiskutovat, co je potřeba. Tato alternativa by mohla být prospěšná i proti pomluvám na pracovišti, které by mohly výrazně klesnout. Tato možnost by měla výhodu v tom, že zde jsou téměř nulové náklady.

Další možností, jak zlepšit komunikace by mohli být různé komunikační kurzy či školení, které by mohli také zlepšit komunikaci zaměstnanců na úřadě.

Posledním návrhem na zlepšení komunikace by mohla být tzv. „anonymní schránka“, kterou by zaměstnanci měli k dispozici na každém oddělení. Do této schránky by vhazovali své připomínky ke komunikaci nebo k úřadu jako takovému a vedoucí oddělení by 1x za měsíc schránku zkontroloval a na poradě by poté mohl zjistit konkrétní problém a navrhnout řešení na jeho zlepšení, popř. by zaměstnanci mohli do této schránky rovnou psát návrhy, které by mohli zlepšit pracovní prostředí a vztahy na pracovišti.

## 10.3 Obměna benefitů

Posledním návrhem na zlepšení motivace a motivačního systému by mohla být jednoduchá obměna benefitů, která by mohla být zavedena v případě zamítnutí již navrhovaného Cafeteria systému a spočívala by především v přidání aktuálně zajímavých benefitů, které někteří zaměstnanci uvedli v rámci dotazníkového šetření.

Jednalo by se například o slevu na MHD nebo celkově slevu na dopravu, kterou si několik zaměstnanců přálo a napsalo to v dotazníkovém šetření. Na MHD by zaměstnavatel mohl přispívat, jelikož jak bylo zjištěno, výdaje úřadu jsou nevyužity, proto by nějaké příspěvek

na dopravu byl vhodný. Zde nelze přesně určit výdaje na toto opatření, jelikož každý bydlí jinak daleko od úřadu a každý zaměstnanec je v jiné situaci.

Důležitým benefitem, který na úřadě chybí je příspěvek zaměstnavatele na penzijní připojištění, který je pro zaměstnance hodně žádaný.

Další zajímavou alternativou by mohla být tzv. odpočinková místnost, kde by zaměstnanci mohli o svých pracovních pauzách relaxovat, pohodlně si sednout a alespoň chvíli nemyslet na práci. Zde by náklady na realizaci nebyli velké, stačilo by na úřadě najít jednu volnou místnost a tu vhodně vybavit. Výbava by obsahovala maximálně nějaký nábytek a pohodlné sezení. Zde by náklady byly do 30 000 Kč, samozřejmě by záleželo na stupni vybavení místnosti.

Dalším zajímavým benefitem především pro pracovníky, kteří chtějí profesně růst by mohli být jazykové kurzy na zlepšení stávající úrovně jejich preferovaného cizího jazyka.

Všechny tyto nové benefity jsou realizovatelné a finančně dostupné v případě schválení rady města ve věci zvýšení peněžní částky na benefity pro zaměstnance úřadu.

Některé benefity by mohli být naopak zrušeny, jako například Multisport karta, která na úřadě není moc populární, což bylo zjištěno v dotazníkovém šetření a někteří zaměstnanci dokonce nevěděli, že ji mají k dispozici.

## ZÁVĚR

Hlavním cílem této bakalářské práce bylo navrhnout doporučení pro zlepšení aktuální motivace na úřadě obce s rozšířenou působností v jednom z měst České republiky. Úřad zaměstnává momentálně přibližně 260 zaměstnanců, kteří jsou rozděleni do několika úseků a oddělení. Práce se zaměřovala na motivaci bez ohledu na pracovní pozici, tzn. byla zkoumána motivace a spokojenost od servisních pracovníků, až po nejvyšší představitele úřadu.

Tato bakalářská práce je rozdělena na dvě části: teoretickou a praktickou. V teoretické části byly zpracovány teoretické poznatky především z oblasti motivace a motivačních teorií, ale také z oblasti řízení lidských zdrojů a motivačního programu, všechny tyto pojmy jsou nezbytné k řešení daného tématu.

Praktická část této bakalářské práce se již zabývá analýzou samotnou. V úvodu praktické části byl představen úřad, o kterém byla tato práce psána, především pro lepší pochopení fungování úřadu. Dále je krátce rozebrána finanční situace z minulého roku. Poté byl popsán současný stav motivace na úřadě, tedy současné benefity a motivační prvky, které úřad nabízí. Tyto informace byly zjištěny během osobního rozhovoru s tajemníkem (nejvyšším představitelem) úřadu a sloužily jako podklad pro dotazníkové šetření pro zaměstnance, které následovalo.

Ještě před zahájením dotazníkového šetření byly stanoveny 2 statistické hypotézy, které byly následně statisticky ověřeny (v tomto případě byly obě hypotézy zamítnuty). Dané hypotézy nebyly rozhodující pro investigativní charakter dotazníku, sloužily primárně pro orientaci a zaměření některých položených otázek.

V dotazníkovém šetření měli zaměstnanci odpovídat na 15 otázek, z nichž 13 bylo povinných a 2 nepovinné. Dotazník vyplnilo přesně 75 (31,25 %) zaměstnanců úřadu, a kromě identifikačních otázek respondenti odpovídali i na specifické otázky týkající se motivace, motivačních prvků a benefitů dostupných na úřadě. V jedné z otázek, která byla otázkou otevřenou mohli zaměstnanci konkrétně odpovídat na to, co by chtěli na úřadě změnit nebo dělat jinak v souvislosti s motivací a mohli také navrhnout konkrétní možnosti řešení tohoto problému.

Z výsledků dotazníkového šetření lze jasně říct, že úřad je na tom z pohledu motivace a spokojenosti zaměstnanců poměrně dobře, ale přesto zde byl prostor pro zlepšení aktuální situace.

Závěr této práce byl věnován konkrétním návrhům na zlepšení aktuální situace, které byly vyvozeny především z dotazníkového šetření. Jednalo se o nový systém benefitů Cafeteria. Dalším návrhem bylo zlepšit komunikaci a zpětnou vazbu ve vztahu zaměstnavatel-zaměstnanec, ale i ve vztahu zaměstnanců mezi sebou, což by mohlo pomoci ke zlepšení vztahů na pracovišti. Tím byl splněn dílčí cíle této práce, tedy zhodnocení a návrh na zlepšení vztahů na pracovišti. Posledním návrhem na zlepšení aktuální situace byla obměna některých benefitů, přidání nových benefitů a zrušení benefitů, které nejsou na úřadě moc populární.

Výsledky a návrhy na zlepšení plynoucí z této práce byly předány představitelům úřadu, kteří se na základě těchto výsledků budou snažit motivaci na úřadě ještě vylepšit, i když lze konstatovat, že právě tento úřad je na tom z pohledu motivace poměrně dobře. Tímto byl splněn i hlavní cíl bakalářské práce, tedy navrhnout návrhy a doporučení na vylepšení motivace na úřadě.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2015. *Řízení lidských zdrojů: Moderní pojetí a postupy - 13. vydání*. Grada. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael, 2016. *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Sixth edition. London: Kogan Page. ISBN 9780749476823.

ARMSTRONG, Michael a TAYLOR, Stephen, 2017. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: New York. ISBN 9780749474119.

ARMSTRONG, Michael, 2020. *Naučte se správně vést lidi: získajte zásadní manažerské a řídicí dovednosti, které skutečně vedou k výsledkům*. Vstříc úspěchu. V Brně: Lingea. ISBN 978-80-7508-621-1.

BARTÁK, Jan, 2023. *Řízení lidí v organizacích*. Praha: Grada. ISBN 978-80-271-3823-4.

BEDRNOVÁ, Eva; JAROŠOVÁ, Eva a NOVÝ, Ivan, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Praha: Management Press. ISBN 9788072612390.

BLAŽEK, Ladislav, 2014. *Management: organizování, rozhodování, ovlivňování*. 2., rozš. vyd. Expert. Praha: Grada. ISBN 9788024744292.

COPYRIGHT 2024 SEYFOR, A. S., 2023. *Stravenky pro zaměstnance jsou výhodné: kdy má na ně nárok a jak je danit?* Online. Money.cz. Dostupné z: <https://money.cz/novinky-a-tipy/mzdy-a-personalistika/stravenky-se-vyplati-zamestnancum-i-zamestnavatelum-precete-si-spocitat-danit/>. [cit. 2024-04-28].

CVEJNOVÁ, Veronika, 2022. *Jaký je rozdíl mezi mzdou a platem? Je na tom někdo hůř?* Online. Duofinance.cz. Dostupné z: <https://www.duofinance.cz/rozdil-mezi-mzdou-platem>. [cit. 2024-04-28].

CHMIELOVÁ DALAJKOVÁ, Iveta, 2022. *Řízení lidských zdrojů ve veřejném sektoru*. Právní monografie. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-393-7.

JANOTOVÁ, Magda, 2021. *Pracovněprávní úprava sick days*. Online. Pamprofi.cz. Dostupné z: <https://www.pamprofi.cz/33/pracovnepravni-uprava-sick-days-uniqueidmRRWSbk196FNf8-jVUh4EvMTzwP8b0yIiYzac4IXpdhpb23pieArlw/>. [cit. 2024-04-28].

JAROŠOVÁ, Eva; PAUKNEROVÁ, Daniela a LORENCOVÁ, Hana, 2016. *Nové trendy v leadershipu: koncepce, výzkumy, aplikace*. Praha: Management Press. ISBN 9788072614790.

KOUBEK, Josef, 2015. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 9788072612888.

KURZY.CZ, SPOL. S R.O., 2024. *Platové tabulky 2024: tabulky platů pro lékaře, učitele, zdravotníky a další profese*. Online. Kurzy.cz. Dostupné z: <https://www.kurzy.cz/platy/platove-tabulky/>. [cit. 2024-05-02].

MACHÁČEK, Ivan, 2021. *Zaměstnanecké benefity a daně*. 6. vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7676-193-3.

MCGRATH, James a BATES, Bob, 2015. *89 nejdůležitějších manažerských teorií pro praxi*. Praha: Management Press. ISBN 9788072613823.

MIKULÁŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přepracované vydání. Praha: Grada Publishing. ISBN 9788024742212.

NĚMEC, Otakar; BUCMAN, Petr a ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Vysoká škola finanční a správní. ISBN 9788074080838.

PEKOVÁ, Jitka; JETMAR, Marek a TOTH, Petr, 2019. *Veřejný sektor, teorie a praxe v ČR*. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-209-4.

PORVAZNÍK, Ján; VYDROVÁ, Janka a LJUDVIGOVÁ, Ivana, 2016. *Celostní management*. 6. přepracované a doplněné vydání. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky. ISBN 9788081530623.

PLAMÍNEK, Jiří, 2018. *Vedení lidí, týmů a firem: praktický atlas managementu*. 5., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 9788027106295.

PRUKNER, Vítězslav, 2019. *Základy managementu: studijní text pro studenty 1. ročníku Fakulty tělesné kultury Univerzity Palackého v Olomouci*. Olomouc: Univerzita Palackého v Olomouci. ISBN 978-80-244-5615-7.

ROSENBLOOM, David H.; ROBERT S. KRAVCHUK a RICHARD M. CLERKIN, 2015. *PUBLIC ADMINISTRATION*. Eight Edition. New York: McGraw-Hill Education. ISBN 978-0-07-337915-9.

SLÁDEČEK, Vladimír, 2019. *Obecné správní právo*. 4., aktualizované vydání. Praha: Wolters Kluwer. ISBN 978-80-7598-564-4.

ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. ISBN 9788024752129.

ŠPAČEK, David, 2016. *Public management: v teorii a praxi*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074006210.

ŠTĚDRONĚ, Bohumír; MOOS, Petr; PALÍŠKOVÁ, Marcela; PASTOR, Otto; SVÍTEK, Miroslav et al., 2015. *Manažerské rozhodování v praxi*. Beckova edice ekonomie. V Praze: C.H. Beck. ISBN 9788074005879.

ŠUBRT, Bořivoj, 2018. *Odměňování zaměstnanců a jeho obsluha: průměrný výdělek, srážky ze mzdy a další*. Olomouc: ANAG. ISBN 9788075541383.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. Praha: Grada. ISBN 9788027102273.

VEBER, Jaromír, 2021. *Management: základy, přístupy, soudobé trendy*. I. vydání. Praha: Ekopress. ISBN 978-80-87865-69-9.

## SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

HO Home office

Kč Koruny české

MHD Městská hromadná doprava

ORP Obce s rozšířenou působností

**SEZNAM OBRÁZKŮ**

|   |    |
|---|----|
| Obrázek 1 – Znázornění vztahu nedostatku, potřeb, motivace a činnosti (Bedrnová et. al 2012, s. 229)..... | 15 |
| Obrázek 2 - Maslowova pyramida potřeb (Mikulaščík 2015, s. 149).....                                      | 17 |
| Obrázek 3 – Zaměstnanecká struktura úřadu (vlastní zpracování podle interních materiálů úřadu).....       | 38 |
| Obrázek 4 – Graf příjmů města v roce 2023 (interní zdroje úřadu) .....                                    | 43 |
| Obrázek 5 – Graf výdajů úřadu v roce 2023 (interní zdroje úřadu) .....                                    | 44 |
| Obrázek 6 – Graf pohlaví respondentů (vlastní zpracování) .....   | 50 |
| Obrázek 7 – Graf délky trvání pracovního poměru (vlastní zpracování) .....                                | 51 |
| Obrázek 8 – Graf nejvyššího dosaženého vzdělání (vlastní zpracování) .....                                | 52 |
| Obrázek 9 – Graf možnosti profesního rozvoje na úřadě (vlastní zpracování) .....                          | 53 |
| Obrázek 10 – Graf konkrétní podpory profesního růstu od zaměstnavatele (vlastní zpracování).....          | 54 |
| Obrázek 11 – Graf pracovní pozice (vlastní zpracování) .....  | 55 |
| Obrázek 12 – Graf spokojenosti se vztahy na pracovišti (vlastní zpracování).....                          | 56 |
| Obrázek 13 – Graf spokojenosti s finančním ohodnocením (vlastní zpracování).....                          | 57 |
| Obrázek 14 – Graf důležitosti benefitů na pracovišti (vlastní zpracování) .....                           | 59 |
| Obrázek 15 – Graf četnosti využívání home office (vlastní zpracování) .....                               | 60 |
| Obrázek 16 – Graf porovnání aktivity na home office a pracovišti (vlastní zpracování)....                 | 61 |
| Obrázek 17 – Graf důležitosti motivačních prvků (vlastní zpracování).....                                 | 63 |

**SEZNAM TABULEK**

|  |    |
|--|----|
| Tabulka 1 - Hygienické a motivační faktory (McGrath a Bates, s. 84).....                         | 18 |
| Tabulka 2 – Principy Ouchiho teorie Z (vlastní zpracování podle Pruknera 2019, s.19)...          | 20 |
| Tabulka 3 – Rozdělení pracovníků podle teorie D. McGregora (Porvazník et al., 2016, s. 324)..... | 20 |
| Tabulka 4 – Personální ukazatele úřadu (vlastní zpracování podle interních zdrojů úřadu) .....   | 41 |

## SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Platové tabulky a třídy státních zaměstnanců 2024

Příloha P II: Pomocné výpočty k testování statistických hypotéz

Příloha P III: Dotazník

Příloha P IV: Grafické výsledky dotazníku

## PŘÍLOHA P I: Platové tabulky a třídy státních zaměstnanců 2024

| Stupeň | Praxe      | Platová třída |       |       |       |       |       |       |       |
|--------|------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|        |            | 1             | 2     | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     |
| 1      | do 1 roku  | 12140         | 13040 | 13990 | 15020 | 16130 | 17350 | 18680 | 20130 |
| 2      | do 2 let   | 12510         | 13460 | 14450 | 15540 | 16720 | 17970 | 19320 | 20850 |
| 3      | do 4 let   | 12920         | 13920 | 14930 | 16050 | 17270 | 18580 | 20000 | 21580 |
| 4      | do 6 let   | 13340         | 14360 | 15450 | 16590 | 17880 | 19230 | 20700 | 22330 |
| 5      | do 9 let   | 13810         | 14850 | 15970 | 17160 | 18480 | 19890 | 21420 | 23120 |
| 6      | do 12 let  | 14280         | 15350 | 16490 | 17740 | 19120 | 20560 | 22170 | 23950 |
| 7      | do 15 let  | 14740         | 15890 | 17070 | 18360 | 19770 | 21290 | 22930 | 24780 |
| 8      | do 19 let  | 15240         | 16420 | 17660 | 18980 | 20460 | 22030 | 23720 | 25650 |
| 9      | do 23 let  | 15750         | 16970 | 18260 | 19640 | 21180 | 22800 | 24570 | 26550 |
| 10     | do 27 let  | 16320         | 17570 | 18890 | 20320 | 21930 | 23600 | 25400 | 27500 |
| 11     | do 32 let  | 16850         | 18140 | 19550 | 21030 | 22710 | 24440 | 26340 | 28510 |
| 12     | nad 32 let | 17440         | 18780 | 20230 | 21750 | 23510 | 25290 | 27260 | 29520 |

| Stupeň | Praxe      | Platová třída |       |       |       |       |       |       |       |
|--------|------------|---------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
|        |            | 9             | 10    | 11    | 12    | 13    | 14    | 15    | 16    |
| 1      | do 1 roku  | 21710         | 23390 | 25280 | 27250 | 29410 | 31770 | 34340 | 37130 |
| 2      | do 2 let   | 22440         | 24220 | 26160 | 28200 | 30460 | 32890 | 35570 | 38460 |
| 3      | do 4 let   | 23250         | 25080 | 27130 | 29220 | 31550 | 34090 | 36850 | 39840 |
| 4      | do 6 let   | 24060         | 25980 | 28070 | 30230 | 32660 | 35300 | 38190 | 41280 |
| 5      | do 9 let   | 24910         | 26890 | 29060 | 31330 | 33840 | 36570 | 39560 | 42760 |
| 6      | do 12 let  | 25780         | 27820 | 30100 | 32450 | 35050 | 37870 | 40980 | 44300 |
| 7      | do 15 let  | 26720         | 28820 | 31180 | 33620 | 36300 | 39250 | 42460 | 45910 |
| 8      | do 19 let  | 27660         | 29840 | 32280 | 34840 | 37610 | 40660 | 44030 | 47580 |
| 9      | do 23 let  | 28630         | 30910 | 33420 | 36070 | 38970 | 42160 | 45620 | 49310 |
| 10     | do 27 let  | 29660         | 32000 | 34620 | 37380 | 40390 | 43670 | 47290 | 51080 |
| 11     | do 32 let  | 30720         | 33170 | 35880 | 38720 | 41840 | 45270 | 49000 | 52980 |
| 12     | nad 32 let | 31820         | 34370 | 37170 | 40120 | 43370 | 46910 | 50770 | 54920 |

(Zdroj: vlastní zpracování podle Kurzy.cz)



## PŘÍLOHA P II: POMOCNÉ VÝPOČTY K TESTOVÁNÍ STATISTICKÝCH HYPOTÉZ

Vzorce pro výpočet:

$$\chi^2 = \sum_{i=1}^r \sum_{j=1}^c \frac{(n_{ij} - \frac{n_i * n_j}{n})^2}{\frac{n_i * n_j}{n}}$$

$$T_{\text{krit}} = \chi^2 \geq \chi_{1-\alpha}^2((r-1) * (s-1))$$

$$\alpha = 0,05$$

**H<sub>1</sub>:** Délka pracovního poměru nezávisí na spokojenosti se vztahy na pracovišti.

H<sub>0</sub>: Délka pracovního poměru a spokojenost se vztahy na pracovišti jsou nezávislé.

H<sub>A</sub>: Délka pracovního poměru a spokojenost se vztahy na pracovišti jsou závislé.

| Empirické četnosti    | Nespokojen/a | Neutrální postoj | Spokojen/a | Velmi spokojen/a | Celkový součet |
|-----------------------|--------------|------------------|------------|------------------|----------------|
| 1 měsíc - 1 rok       |              | 3                | 2          | 3                | 8              |
| 1 rok - 3 roky        | 1            | 3                | 3          | 4                | 11             |
| 10 let a více         | 2            | 3                | 12         | 10               | 27             |
| 3 roky - 10 let       | 2            | 1                | 16         | 10               | 29             |
| <b>Celkový součet</b> | <b>5</b>     | <b>10</b>        | <b>33</b>  | <b>27</b>        | <b>75</b>      |

| Očekávané četnosti    | Nespokojen/a | Neutrální postoj | Spokojen/a | Velmi spokojen/a | Celkový součet |
|-----------------------|--------------|------------------|------------|------------------|----------------|
| 1 měsíc - 1 rok       | 0,5333333333 | 1,0666666667     | 3,52       | 2,88             | 8              |
| 1 rok - 3 roky        | 0,7333333333 | 1,4666666667     | 4,84       | 3,96             | 11             |
| 10 let a více         | 1,8          | 3,6              | 11,88      | 9,72             | 27             |
| 3 roky - 10 let       | 1,9333333333 | 3,8666666667     | 12,76      | 10,44            | 29             |
| <b>Celkový součet</b> | <b>5</b>     | <b>10</b>        | <b>33</b>  | <b>27</b>        | <b>75</b>      |

| Testovací kritérium   | Nespokojen/a       | Neutrální postoj   | Spokojen/a         | Velmi spokojen/a   | Celkový součet     |
|-----------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|--------------------|
| 1 měsíc - 1 rok       | 0,5333333333       | 3,5041666667       | 0,656363636        | 0,005              | 4,698863636        |
| 1 rok - 3 roky        | 0,096969697        | 1,603030303        | 0,699504132        | 0,00040404         | 2,399908173        |
| 10 let a více         | 0,022222222        | 0,1                | 0,001212121        | 0,008065844        | 0,131500187        |
| 3 roky - 10 let       | 0,002298851        | 2,125287356        | 0,822695925        | 0,018544061        | 2,968826193        |
| <b>Celkový součet</b> | <b>0,654824103</b> | <b>7,332484326</b> | <b>2,179775815</b> | <b>0,032013945</b> | <b>10,19909819</b> |

$$\chi^2 = 10,199$$

$$\chi^2_{0,95}((4-1) * (4-1)) = \chi^2_{0,95}(9) = 16,919$$

$$T_{\text{krit}} = 10,199 < 16,919$$

Hypotézu  $H_0$  nezamítáme. Délka pracovního poměru nezávisí na spokojenosti se vztahy na pracovišti.

## H<sub>2</sub>: Spokojenost na pracovišti závisí na pohlaví pracovníka

$H_0$ : Spokojenost na pracovišti a pohlaví pracovníka jsou nezávislé.

$H_A$ : Spokojenost na pracovišti a pohlaví pracovníka jsou závislé.

| Empirické četnosti    | Nespokojen/a | Neutrální postoj | Spokojen/a | Velmi spokojen/a | Celkový součet |
|-----------------------|--------------|------------------|------------|------------------|----------------|
| Muž                   | 2            | 2                | 9          | 9                | 22             |
| Žena                  | 3            | 8                | 24         | 18               | 53             |
| <b>Celkový součet</b> | <b>5</b>     | <b>10</b>        | <b>33</b>  | <b>27</b>        | <b>75</b>      |

| Očekávané četnosti    | Nespokojen/a | Neutrální postoj | Spokojen/a | Velmi spokojen/a | Celkový součet |
|-----------------------|--------------|------------------|------------|------------------|----------------|
| Muž                   | 1,466666667  | 2,933333333      | 9,68       | 7,92             | 22             |
| Žena                  | 3,533333333  | 7,066666667      | 23,32      | 19,08            | 53             |
| <b>Celkový součet</b> | <b>5</b>     | <b>10</b>        | <b>33</b>  | <b>27</b>        | <b>75</b>      |

| Testovací kritérium   | Nespokojen/a       | Neutrální postoj   | Spokojen/a       | Velmi spokojen/a   | Celkový součet     |
|-----------------------|--------------------|--------------------|------------------|--------------------|--------------------|
| Muž                   | 0,193939394        | 0,296969697        | 0,0477686        | 0,147272727        | 0,685950413        |
| Žena                  | 0,080503145        | 0,12327044         | 0,0198285        | 0,061132075        | 0,284734134        |
| <b>Celkový součet</b> | <b>0,274442539</b> | <b>0,420240137</b> | <b>0,0675971</b> | <b>0,208404803</b> | <b>0,970684547</b> |

$$\chi^2 = 0,971$$

$$\chi^2_{0,95}((4-1) * (2-1)) = \chi^2_{0,95}(3) = 7,815$$

$$T_{\text{krit}} = 0,971 < 7,815$$

Hypotézu  $H_0$  nezamítáme. Spokojenost na pracovišti nezávisí na pohlaví pracovníka.

## PŘÍLOHA P III: DOTAZNÍK

### Dotazník spokojenosti zaměstnanců úřadu s pracovištěm a benefity na pracovišti

Dobrý den,

jmenuji se Marek Zuzaník a jsem studentem 3.ročníku Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Rád bych se Vás tímto dotazníkem zeptal na následující otázky, které mají za cíl zhodnotit Vaši spokojenost s pracovištěm a pracovním kolektivem. Nebojte se odpovídat upřímně, dotazník je plně anonymní, jeho výsledky budou použity k návrhům zlepšení pracovního prostředí a obecně Vašeho pracoviště v rámci mé bakalářské práce.

Děkuji za Váš čas, v případě otázek se na mě můžete obrátit na následující e-mailové adrese: [m\\_zuzanik@utb.cz](mailto:m_zuzanik@utb.cz)

\* Označuje povinnou otázku

---

1. 1) Pohlaví \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Muž  
 Žena

2. 2) Jak dlouho pracujete na městském úřadu? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- 1 měsíc - 1 rok  
 1 rok - 3 roky  
 3 roky - 10 let  
 10 let a více

## 3. 3) Nejvyšší dosažené vzdělání \*

Označte jen jednu elipsu.

- Základní
- Středoškolské s výučním listem
- Středoškolské s maturitou
- Vyšší odborné
- Vysokoškolské
- Doktorské

## 4. 4) Máte na Vašem úřadě možnost profesního rozvoje? (podporuje Vás zaměstnavatel v rámci dalšího vzdělání?) \*

Označte jen jednu elipsu.

- Určitě ano
- Spíše ano
- Nevím
- Spíše ne
- Určitě ne

## 5. 5) Na základě Vaší předchozí odpovědi prosím označte, jak Vás zaměstnavatel podporuje. \*

Označte jen jednu elipsu.

- Formou volna, kterou mohu věnovat dalšímu vzdělání
- Formou peněžních prostředků určený pro rozvoj svého vzdělání
- Zajištěním vlastních vzdělávacích akcí (kurzy, přednášky)
- Zaměstnavatel mé vzdělání nepodporuje

6. 6) Jakou pozici v rámci úřadu zastáváte? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Servisní činnost
- Úřednická činnost
- Střední manažerskou pozice (vedoucí oddělení)
- Nejvyšší manažerskou pozice

7. 7) Jak jste spokojen/a se vztahy na Vašem pracovišti? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Velmi spokojen/a
- Spokojen/a
- Neutrální postoj
- Nespokojen/a
- Velmi nespokojen/a

8. 8) Na základě Vaší odpovědi, co byste chtěli změnit z hlediska vztahů na pracovišti? \*

---

---

---

---

---

9. 9) Jak jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce? \*

Označte jen jednu elipsu.

- Velmi spokojen/a  
 Celkem spokojen/a  
 Neutrální názor  
 Celkem nespokojen/a  
 Velmi nespokojen/a

10. 10) Označujte benefity, které máte na úřadě k dispozici (1-nejdůležitější, 3- neutrální postoj, 5-nejméně důležité) \*

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

|                                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Flexibilní pracovní doba</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Stravenky</b>                | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Osobní ohodnocení</b>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Multisport karta</b>         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Benefit karta</b>            | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Home office</b>              | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

11. 11) Využíváte v rámci úřadu home office? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Ano, jednou týdně
- Ano, dvakrát týdně
- Ano, tři a vícekrát týdně
- Ne, protože mi to není umožněno
- Ne, protože to nepotřebuji

12. 12) Pokud jste na předchozí otázku odpověděl ano, kde jste aktivnější? \*

*Označte jen jednu elipsu.*

- Na pracovišti
- Na home office
- Na obou místech stejně
- Nevím/nedokážu posoudit

13. 13) Jak důležité jsou pro Vás uvedené motivační prvky ve Vašem zaměstnání? \*  
(1-je pro mě velmi důležité, 3-neutální postoj, 5-je pro mě nejméně důležité)

Označte jen jednu elipsu na každém řádku.

|                                 | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---------------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| <b>Peněžní ohodnocení</b>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Prestiž instituce</b>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Flexibilní pracovní doba</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Možnost kariérního růstu</b> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Jistota zaměstnání</b>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Smysl/přesah práce</b>       | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <b>Pracovní kolektiv</b>        | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

14. 14) Jaké benefity Vám na úřadě chybí?

---



---



---



---



---



27.04.24 14:05

Dotazník spokojenosti zaměstnanců úřadu s pracovištěm a benefity na pracovišti

15. 15) Vaše návrhy, připomínky

---

---

---

---

---

---

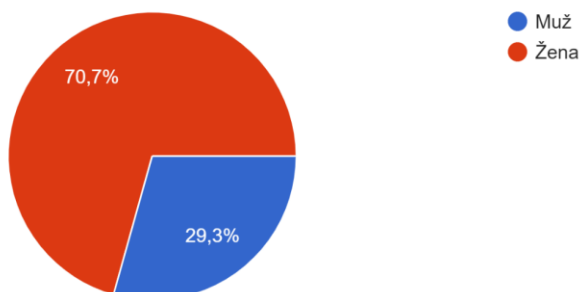
Obsah není vytvořen ani schválen Googlem.

Google Formuláře

## PŘÍLOHA IV: GRAFICKÉ VÝSLEDKY DOTAZNÍKU

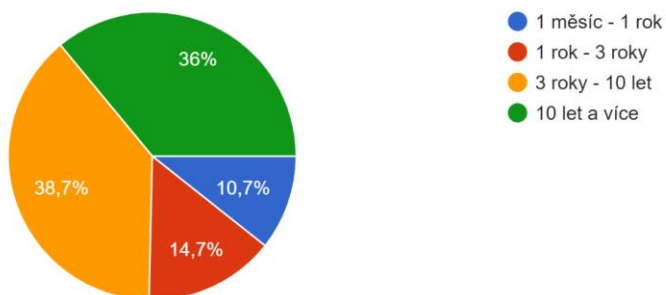
### 1) Pohlaví

75 odpovědí



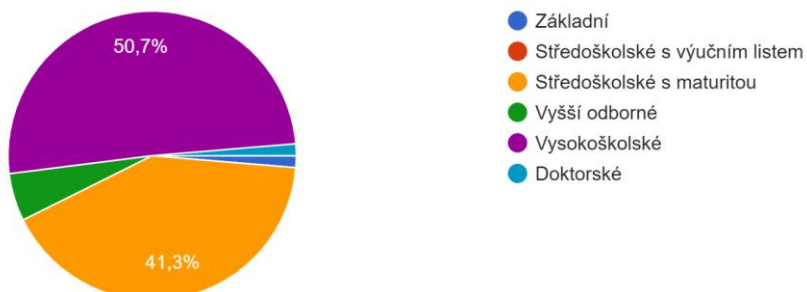
### 2) Jak dlouho pracujete na městském úřadu?

75 odpovědí



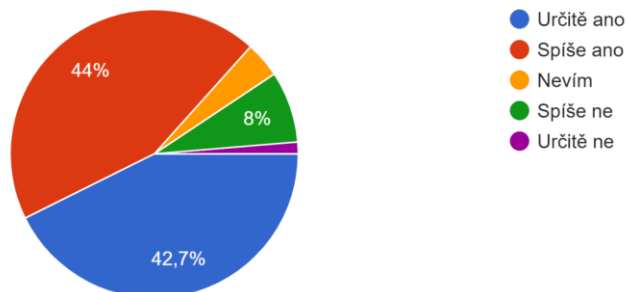
### 3) Nejvyšší dosažené vzdělání

75 odpovědí



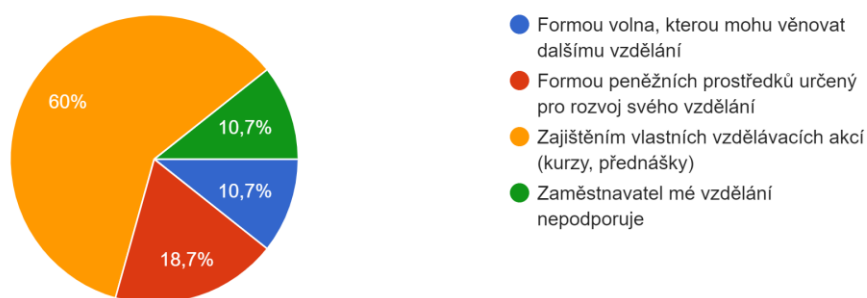
4) Máte na Vašem úřadě možnost profesního rozvoje? (podporuje Vás zaměstnavatel v rámci dalšího vzdělání?)

75 odpovědí



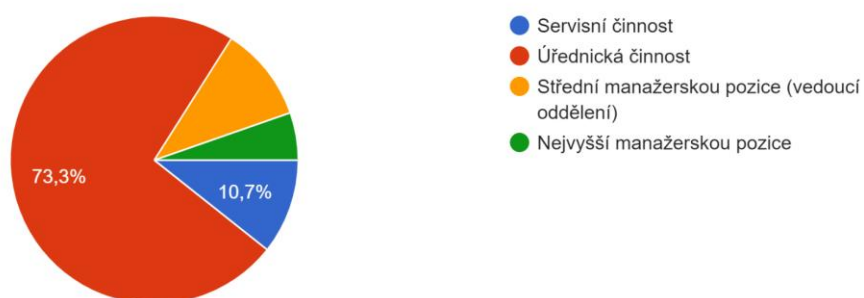
5) Na základě Vaší předchozí odpovědi prosím označte, jak Vás zaměstnavatel podporuje.

75 odpovědí



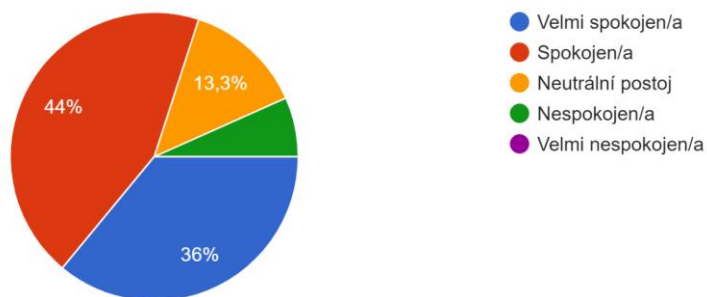
6) Jakou pozici v rámci úřadu zastáváte?

75 odpovědí



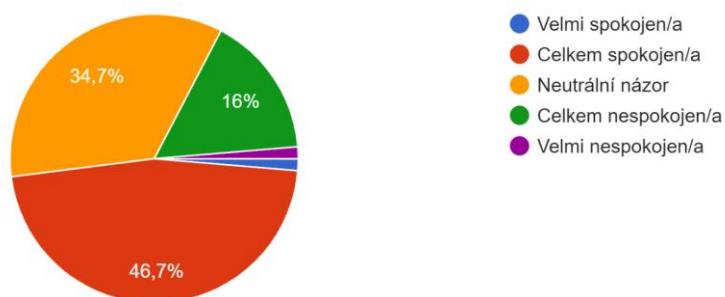
### 7) Jak jste spokojen/a se vztahy na Vašem pracovišti?

75 odpovědí

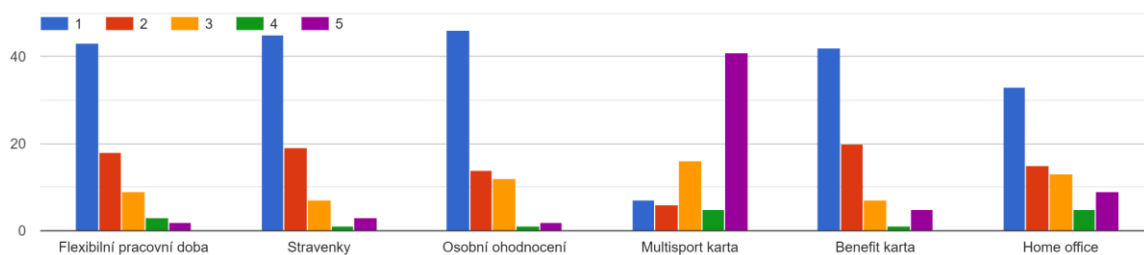


### 9) Jak jste spokojen/a s finančním ohodnocením Vaší práce?

75 odpovědí

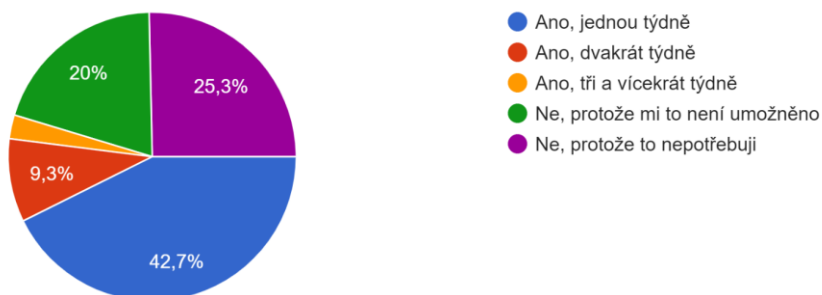


### 10) Označte benefity, které máte na úřadě k dispozici (1-nejdůležitější, 3-neutrální postoj, 5-nejméně důležité)



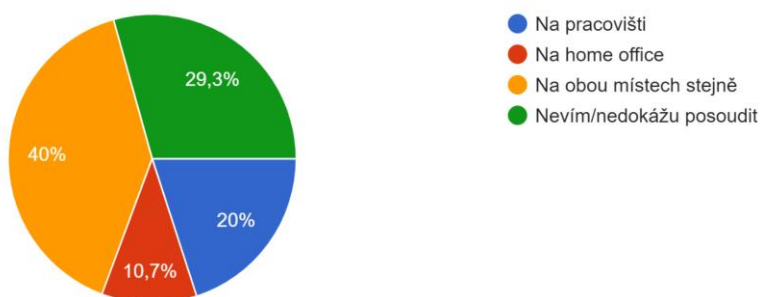
### 11) Využíváte v rámci úřadu home office?

75 odpovědí



### 12) Pokud jste na předchozí otázku odpověděl ano, kde jste aktivnější?

75 odpovědí



### 13) Jak důležité jsou pro Vás uvedené motivační prvky ve Vašem zaměstnání? (1-je pro mě velmi důležité, 3-neutrální postoj, 5-je pro mě nejméně důležité)

