

Návrh řešení na podporu motivace zaměstnanců na Městském úřadě Rožnov pod Radhoštěm

Adéla Hanskutová

Bakalářská práce
2021



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Akademický rok: 2020/2021

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE (projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: Adéla Hanskutová
Osobní číslo: M18422
Studijní program: B6202 Hospodářská politika a správa
Studijní obor: Veřejná správa a regionální rozvoj
Forma studia: Prezenční
Téma práce: Návrh řešení na podporu motivace zaměstnanců
na Městském úřadě Rožnov pod Radhoštěm

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte teoretické poznatky z oblasti motivace a stimulační zaměřenosti ve vztahu k veřejné správě.

II. Praktická část

- Představte současný stav motivační typové struktury zaměstnanců a motivačního programu na Městském úřadě Rožnov pod Radhoštěm.
- Vypracujte návrh možných řešení pro zvýšení motivace zaměstnanců, včetně jeho dopadů na hospodaření města.

Závěr

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

Seznam doporučené literatury:

- BANFIELD, Paul a Rebecca KAY. *Introduction to human resource management*. 2nd ed. Oxford: Oxford University Press, 2012, 400 s. ISBN 978-0-1995-8108-5.
- BEDNÁŘ, Vojtěch. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha: Grada, 2018, 105 s. ISBN 978-80-2710-648-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 2015, 159 s. ISBN 978-80-2475-515-1.
- PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ. *Celostní management*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 2016, 364 s. ISBN 978-80-8153-062-3.
- URBAN, Jan. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 2017, 157 s. ISBN 978-80-2710-227-3.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Lukáš Danko, Ph.D.
Ústav regionálního rozvoje, veřejné správy a práva

Datum zadání bakalářské práce: 15. ledna 2021
Termín odevzdání bakalářské práce: 18. května 2021

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

RNDr. Pavel Bednář, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/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 diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/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 užít své dílo – diplomovou/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 diplomové/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 diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují 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 diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 31. 5. 2021

Jméno a příjmení: Adéla Hanskutová

.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Hlavním cílem této bakalářské práce je přiblížit možnosti motivace a analyzovat takové nástroje, které vedou k vyšší motivaci zaměstnanců ve veřejné správě. V teoretické části se práce zabývá základní koncepcí motivace, jejími druhy, principy a nástroji. Nedílnou součástí práce jsou jednotlivé motivační teorie, či samotná motivace ve veřejné správě. Praktická část je zaměřena na motivaci zaměstnanců městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm. Pomocí dotazníkového šetření je u jednotlivých pracovníků zjištěn současný stav motivace k práci a následně jsou na základě těchto výsledků doporučeny návrhy možných řešení, které by mohly přispět ke zvýšení jejich pracovní motivace. Dalším praktickým výstupem je příklad motivace zaměstnanců z jiného úřadu, který je veden formou rozhovoru a ukazuje další možný způsob, kterým lze motivaci na úřadech vykonávat.

Klíčová slova: motivace, pracovní spokojenost, veřejná správa, zaměstnanci, městský úřad

ABSTRACT

The main goal of this bachelor thesis is to approach the possibilities of motivation and analyze such tools that lead to higher motivation of employees in public administration. The theoretical part of the thesis deals with the basic concept of motivation, types, principles and tools. An integral part of this thesis are individual motivational theories or the motivation itself in public administration. The practical part is focused on the motivation of employees of the Municipal office in Rožnov pod Radhoštěm. The current state of motivation to work for individual employees is determined with the help of questionnaire survey. On these results will be recommended possible solutions to increase employee motivation to work. Another practical output is example of motivation of employees from other office, which is conducted in the form of an interview and show other possible way of motivation.

Keywords: motivation, job satisfaction, public administration, employees, municipal office

Tímto bych chtěla poděkovat svému vedoucímu bakalářské práce panu Ing. Lukáši Dankovi Ph.D., za jeho čas, který mi po dobu tvorby této práce věnoval. Také za jeho ochotu, aktivní přístup a odbornou pomoc. Dále bych chtěla poděkovat zaměstnankyni městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm paní Bc. Janě Romanové, díky které se mi na tomto městském úřadě podařilo zrealizovat dotazníkové šetření, jenž je součástí praktické části této bakalářské práce. Mé poděkování za pomoc při psaní této práce patří také všem zaměstnancům Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm, kteří se na této práci podíleli. V neposlední řadě bych chtěla poděkovat také panu Ing. Palackému, vedoucímu ekonomického odboru města Zubří, za spolupráci při vedení rozhovoru, který je součástí praktické části této bakalářské práce.

„Pro člověka, který chce a má vědomosti, není nic nemožné.“

Tomáš Baťa

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

OBSAH

ÚVOD	9
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	12
1 MOTIVACE	13
1.1 DRUHY MOTIVACE.....	14
1.1.1 Motivace pozitivní a negativní.....	14
1.1.2 Motivace vnitřní a vnější.....	14
1.1.3 Motivace hmotná a nehmotná.....	15
1.2 MOTIVAČNÍ PRINCIPY.....	16
1.3 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE.....	16
1.3.1 Pochvala.....	16
1.3.2 Kritika.....	17
1.3.3 Zadávání vhodných úkolů.....	17
1.4 ZDROJE MOTIVACE.....	17
1.4.1 Potřeby.....	17
1.4.2 Návyky.....	18
1.4.3 Zájmy.....	18
1.4.4 Hodnoty.....	18
1.4.5 Ideály.....	18
2 MOTIVAČNÍ TEORIE	19
2.1 TEORIE POTŘEB.....	19
2.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb.....	20
2.1.2 Alderferova teorie ERG.....	21
2.1.3 McClellandova teorie potřeby, úspěchu, moci a sounáležitosti.....	21
2.2 TEORIE MOTIVAČNÍHO PROCESU.....	21
2.2.1 Teorie ekvity.....	21
2.2.2 Teorie očekávání.....	22
2.2.3 Teorie posílení.....	22
2.3 TEORIE TYPOLOGIE PRACOVNÍKŮ.....	22
2.3.1 McGregorova teorie X – Y.....	22
3 MOTIVAČNÍ PROGRAM	24
3.1 MOTIVAČNÍ PROFIL.....	25
4 VEŘEJNÁ SPRÁVA	27
4.1 STRUKTURA VEŘEJNÉ SPRÁVY.....	27
4.1.1 Státní správa.....	28
4.1.2 Samospráva.....	28
5 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ	29

5.1	PRACOVNÍ MOTIVACE.....	29
5.1.1	Pracovní motivace ve veřejné správě	30
5.2	PRACOVNÍ SPOKOJENOST.....	31
5.2.1	Pracovní spokojenost ve veřejné správě	31
II	PRAKTICKÁ ČÁST.....	32
6	CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU ROŽNOV POD RADHOŠTĚM.....	33
6.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA MĚSTA ROŽNOV POD RADHOŠTĚM	34
6.1.1	Zastupitelstvo města.....	34
6.1.2	Rada města	35
6.1.3	Starosta města a místostarostové.....	36
6.1.4	Městský úřad	36
6.1.5	Městská Policie	37
6.1.6	Příspěvkové organizace.....	37
6.2	ODBORY A ODDĚLENÍ MĚSTSKÉHO ÚŘADU	38
6.3	STRATEGIE MĚSTSKÉHO ÚŘADU	39
7	EFEKTIVNÍ ÚŘAD ROŽNOV POD RADHOŠTĚM.....	40
8	PŘÍKLAD MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ Z JINÉHO ÚŘADU	44
8.1	MĚSTO ZUBŘÍ.....	44
9	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	46
9.1	VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	47
10	NÁVRH MOŽNÝCH ŘEŠENÍ PRO ZVÝŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ.....	56
11	SHRnutí PRAKTICKÉ ČÁSTI	62
	ZÁVĚR	64
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	66
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	70
	SEZNAM OBRÁZKŮ	71
	SEZNAM TABULEK.....	72
	SEZNAM PŘÍLOH.....	73

ÚVOD

Pojem motivace, který je hlavním tématem této práce vyjadřuje jakýsi proces, který vede člověka k dosažení jeho předem stanovených cílů. Motivace je odvozena od slova motiv, který představuje nějakou potřebu, či touhu člověka. Lidská touha je tak silná, že člověka motivuje. To znamená, že ho žene kupředu s jediným cílem - dosáhnout toho, po čem touží. Motivace se dělí na vnitřní a vnější, záleží na tom, co člověka v dané chvíli motivuje. Jestliže jde o již zmíněnou touhu, či potřebu, jde o motivaci vnitřní, jelikož člověk samotný chce něco dokázat. Naopak jestliže člověka k lepším výsledkům motivuje například okolí, jde o motivaci vnější.

Motivace je součástí řízení lidských zdrojů, které jsou v dnešní době velkým tématem ve všech organizacích. Lidské zdroje jsou totiž hlavním klíčem k úspěchu jakékoliv organizace, a proto je důležité rozvíjet schopnosti pracovníků a následně je využít při výkonu práce. Aby ale pracovníci chtěli své schopnosti rozvíjet a následně je při práci využívat, musí to každá organizace určitým způsobem zajistit. Nejčastější způsob je motivování jednotlivých pracovníků.

Cílem této bakalářské práce je v teoretické části blíže představit samotnou motivaci, její druhy a principy. Teoretická část se však také zaměřuje na jednotlivé motivační nástroje, či zdroje, ze kterých motivace následně vyplývá. Nedílnou součástí teoretické části je mimo jiné i seznámení s vybranými motivačními teoriemi, které se zaměřují na 3 kategorie. První kategorií jsou motivační teorie zaměřené na potřeby člověka. Další kategorie se zaměřuje na motivační proces a tou poslední jsou teorie, které se zaměřují na typologii pracovníků. Součástí teoretické části je však také bližší specifikace motivačního programu, který je se samotnou motivací úzce spjat. Vyjma obecné motivace je součástí této bakalářské práce také bližší popis veřejné správy, její struktury a především motivace zaměstnanců právě ve veřejné sféře.

Praktická část se zaměřuje na Městský úřad Rožnov pod Radhoštěm. Nejprve je městský úřad charakterizován a následně je představena jeho organizační struktura, včetně jednotlivých odborů a oddělení, které se na městském úřadě nacházejí. Součástí praktické části je však také přiblížení projektu nesoucí název „Efektivní úřad“, který aktuálně na městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm probíhá. V rámci bližšího představení tohoto projektu je také realizován rozhovor se zaměstnankyní úřadu, která se projektu přímo účastní. K nedílné součásti praktické části se řadí také charakteristika jiného městského

úřadu, který opět prostřednictvím realizovaného rozhovoru slouží jako příklad dalšího možného způsobu motivování pracovníků ve veřejné správě.

Hlavním cílem praktické části je však analýza současného stavu motivační typové struktury zaměstnanců na Městském úřadě Rožnov pod Radhoštěm. Tato analýza probíhá prostřednictvím dotazníkového šetření, které je složeno z pěti otázek. Otázky mají za úkol zjistit, jak jsou aktuálně jednotliví pracovníci městského úřadu motivováni. Po následném zpracování odpovědí jsou navržena možná řešení, která mohou přispět ke zlepšení motivace zaměstnanců na městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm a jejich celkové spokojenosti při výkonu práce. Návrhy těchto řešení mohou následně sloužit městskému úřadu v Rožnově pod Radhoštěm jako podklad pro zlepšení motivace zaměstnanců. Tyto návrhy však mohou být inspirací také pro další úřady, či státní instituce.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Hlavním cílem této bakalářské práce je analyzovat současný stav motivace k práci u jednotlivých zaměstnanců městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm. Je potřeba zjistit nynější situaci a způsoby, jakými jsou úředníci motivováni. Na základě zjištěných informací budou následně doporučeny návrhy možných řešení pro zvýšení motivace jednotlivých zaměstnanců úřadu.

V teoretické části bude využita metoda zpracování literární rešerše, zaměřená na oblast motivace, její druhy, nástroje a principy. Její velká část bude zaměřena na jednotlivé motivační teorie, které budou rozděleny na teorie potřeb, motivačního procesu a na teorie typologie pracovníků. Součástí literární rešerše bude také přiblížení problematiky motivačního programu a následná motivace zaměstnanců, která se bude zaměřovat na veřejnou správu.

Cílem praktické části je charakteristika Městského úřadu Rožnov pod Radhoštěm. Tato část bude zaměřena na jeho organizační strukturu, jednotlivé odbory a oddělení, strategii úřadu, ale také projekt, který ve městě Rožnov pod Radhoštěm aktuálně probíhá. V rámci popisu tohoto projektu, který se zaměřuje na zefektivnění veřejné správy, bude realizován rozhovor se zaměstnankyní městského úřadu. Nedílnou součástí bude také představení příkladu motivace zaměstnanců z jiného úřadu ve Zlínském kraji, které bude taktéž vedeno formou individuálního rozhovoru. Zmíněný rozhovor bude realizován s vedoucím ekonomického odboru města Zubří. Tento výstup bude následně poskytovat další možný způsob, kterým lze motivaci na úřadech vykonávat. Dílčím cílem praktické části bude pomocí dotazníkového šetření analyzovat současný stav motivace zaměstnanců na Městském úřadě Rožnov pod Radhoštěm. Prostřednictvím online nástroje Google Forms bude vytvořen dotazník pro zaměstnance úřadu. Po následném zpracování a vyhodnocení dotazníkového šetření budou doporučeny návrhy možných řešení, které budou mít za cíl zlepšit pracovní výkonnost zaměstnanců a jejich spokojenost.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE

Pojem motivace označuje všechno to, co má vliv na určitou aktivitu, či chování člověka. Jedná se o psychický proces, který se váže na psychickou i fyzickou aktivaci. Odvození tohoto pojmu vychází z latinského slova „movare“, což v překladu znamená pohybovat se (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 317). Motivace je jeden ze základních psychických procesů, který ovlivňuje chování člověka. Motivace také úzce souvisí s výkonností člověka. Člověk, který je motivovaný, je mnohem výkonnější a lépe dosahuje stanovených cílů (Motivace, motivování a motivační teorie, © 2011-2016).

Samotná motivace je tedy určitý proces působící mezi subjekty, které se navzájem ovlivňují. Znamená to například, že nadřízený pracovník, který má vyšší pravomoci, ovlivňuje své spolupracovníky, aby dosahovali co nejvyšší výkonnosti, či stanovených cílů (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 317). Lze toho dosáhnout tak, že nadřízený pracovník slíbí svým kolegům uspokojení jejich zájmu a potřeb. Motivace tedy znamená proces, kterým nejen bereme, ale i dáváme. Člověk, od kterého něco potřebujeme, nám dá svůj čas a my na oplátku uspokojíme jeho zájmy (Plamínek, 2015, s. 11).

Motivace je úzce spjata s emocemi. Uspokojování našich zájmů a potřeb, či plnění stanovených cílů v lidech vyvolává radost, nadšení. Naopak pokud člověk své potřeby neuspokojí a nedosáhne svých stanovených cílů, je to později spojeno se smutkem, zklamáním, či nespokojeností (Helus, 2018, s. 128).

Součástí motivace je také pojem motiv. Motiv může být důvodem, či příčinou toho, aby si člověk svou aktivitou stanovil určitý cíl, kterého chce dosáhnout. Motiv se dá charakterizovat jako vnitřní nutkání člověka (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 317). Skládá se ze dvou činitelů, potřeby a incentive, tzn. popud, pohnutka. Potřeba je základní složkou motivu. Jedná se o jeho vnitřní zdroj. Příkladem potřeby může být jídlo, či pití, které člověk ke svému životu potřebuje. Naopak incentive je vnější zdroj motivu, který závisí na situaci, ve které se daný člověk nachází. Jako příklad incentive si můžeme uvést například odměnu za odvedenou práci, či trest za práci, kterou jsme neodvedli (Helus, 2018, s. 128).

Obecně je tedy motivace považována za nenásilné vytvoření pozitivního přístupu člověka k něčemu, co vykonává. Slovem motivace se neoznačuje pouze samotný proces, ale i výsledek, tedy dosažený cíl (Plamínek, 2015, s. 16). Motivaci lze chápat jako vědomý cíl,

který nás vede za konkrétním účelem a tím je uspokojení našich potřeb (Renninger a Hidi, 2019, s. 163).

1.1 Druhy motivace

Motivace je obecné označení určité aktivity člověka. Existuje spousta typů a druhů motivace a každý člověk vnímá jednotlivé druhy jinak. Je to dáno genetikou, výchovou, ale i prostředím, ve kterém člověk žije. Každý člověk má také jiné potřeby, požadavky, či nastavené cíle, kterých chce dosáhnout. To jsou hlavní důvody, proč každý z nás vnímá jednotlivé druhy motivace jinak a proč na každého z nás zabírá jiný druh motivování (Armstrong, 2015, s. 218).

1.1.1 Motivace pozitivní a negativní

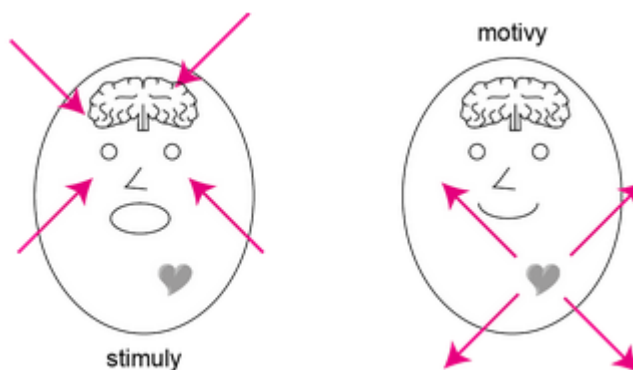
Všechno, co má člověk kolem sebe, vnímá buď pozitivně, nebo negativně. Výjimkou není ani motivace, která se také dělí na pozitivní a negativní. Oba tyto druhy motivují člověka ke splnění nějakého úkolu. Významně se ale liší způsobem motivování. Zatímco pozitivní motivace vyvolává v člověku chťič něčeho dosáhnout, negativní motivace člověka spíše k danému výkonu nutí.

U pozitivní motivace lidé plní daný úkol rádi. Jako příklad lze uvést splnění určitého cíle, ať už se jedná o cíl pracovní, či osobní. S tím je vždy spojen úspěch, který bývá mnohdy nejsilnějším motivačním faktorem (Forsyth, 2000, s. 34). Naopak negativní motivace působí záporně a často vyvolává v člověku strach. Znamená to, že člověk plní daný úkol jen proto, aby uspokojil okolí, nikoliv sebe. Má totiž pocit, že když úkol nesplní, přijde trest. Tento druh motivace tedy využívá negativní nástroje, jako je již zmíněný strach, donucování, či manipulace (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 318).

1.1.2 Motivace vnitřní a vnější

Vnitřní motivace vychází z jednotlivých potřeb a cílů člověka. Je tedy důležité znát cíle člověka, ze kterých je potřeba při motivaci vycházet. Existuje spousta faktorů, které vnitřní motivaci ovlivňují. Lze uvést například odpovědnost, nebo rozvíjení vlastních vědomostí (Armstrong, 2015, s. 219). V životě se ale běžně může stát, že člověk svou vnitřní motivaci ztratí a začne věci vnímat stereotypně. Je to dáno tím, že jakákoliv činnost, která je vykonávána dlouhodobě, člověka přestane bavit. Často se tak stane, že člověk při práci používá pouze motivaci vnější (Cangelosi, 2006, s. 139).

Vnější motivace je často nazývána stimulací, jelikož je odvozovaná spíše od ostatních subjektů (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 319). Při vnější motivaci se nás snaží motivovat naše okolí. Příkladem může být pochvala, či povýšení v práci. Vnější motivace uspokojuje potřeby člověka ve velmi malé míře, jelikož je odvozována od názorů těch, kteří nás motivují, nikoliv od našich potřeb. Je to tedy hlavní důvod, proč je pro člověka vnější motivace méně účinná než vnitřní (Cangelosi, 2006, s. 139).



Obrázek 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2015, s. 16)

Na obrázku lze vidět rozdíl mezi stimulem a motivem. Jak je již výše zmíněno, vnější motivace, též označována jako stimulace, je odvozována spíše od ostatních subjektů. Stimuly nás tedy ovlivňují z venku. Naopak vnitřní motivace vychází z vnitra člověka, konkrétně z jeho potřeb, snů a cílů (Plamínek, 2015, s. 16).

1.1.3 Motivace hmotná a nehmotná

Motivace se dále dělí na hmotnou a nehmotnou. Hmotná motivace je důležitá hlavně pro lidi s nižší životní úrovní (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 325). Mezi hmotnými faktory totiž dominují hlavně peníze, které jsou největší motivací pracujících lidí, protože je lze využít k uspokojení různých potřeb. U všech hmotných faktorů ale platí, že s rostoucím uspokojením se jejich motivační účinek zmenšuje (Urban J., 2017, s. 17). Mezi nejvíce používané principy hmotné motivace pracovníků patří například: osobní ohodnocení, pravidelné zvyšování platu, odměny a prémie, dary k životnímu jubileu apod.

Někteří pracovníci ale pořád dávají přednost spíše nehmotné motivaci, jelikož souvisí s osobním životem a má dlouhodobější efekt (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 327). Pro spoustu lidí je nehmotná motivace důležitější, jelikož uspokojují jejich potřeby, které si za peníze nekoupí. Mezi nehmotné faktory motivace patří například uznání, pochvala, či možnost pracovat samostatně (Urban J., 2017, s. 16).

1.2 Motivační principy

Za obecný princip motivace lze označit motivy, tedy pohnutky, které ovlivňují lidské chování a vedou k zachování psychické rovnováhy. Mezi další principy, které ovlivňují motivaci můžeme zahrnout schopnost, tedy inteligenci člověka a jeho znalosti, ale také například vliv ostatních lidí, který na člověka působí z jeho okolí. Lze zmínit rodinu člověka, spolupracovníky, kamarády apod. Vliv ostatních lidí je pro člověka velmi důležitý, protože díky němu se člověk začleňuje a působí na jeho sociální potřeby. Dále mezi motivační principy lze zařadit chválu a kritiku, nebo například představy člověka o práci (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 320).

1.3 Motivační nástroje

Motivy jednotlivých zaměstnanců lze ovlivňovat pomocí motivačních nástrojů. Jednotlivé nástroje se používají nejen s ohledem na konkrétní situaci, ale vždy záleží také na přístupu jednotlivých zaměstnanců k práci, či na přístupu vedoucího. Jednotlivé motivační nástroje používá vedoucí pracovník k tomu, aby co nejlépe motivoval své podřízené k práci. Mezi tyto nástroje se řadí pochvala, kritika, či zadávání vhodných úkolů. Právě tyto tři nástroje budou v následujících odstavcích podrobněji popsány.

Ovšem existuje také velké množství nástrojů, které mohou vedoucí pracovníci používat k rozvoji svých podřízených. Lze zmínit například vzdělávání a trénink, změnu pracovní náplně, týmovou práci, či přemístění zaměstnanců na jiné pracovní místo (Bělohlávek, 2016, s. 17).

1.3.1 Pochvala

Pochvalu si zaslouží člověk tehdy, když splní požadované cíle. Tento motivační nástroj vede k další motivaci a pozitivnímu chování pracovníka. Jelikož si pracovník díky pochvale uvědomuje, že pracuje dobře a měl by takovýmto směrem pokračovat i nadále. Pochvala je účelná tehdy, když je konkrétní. Tedy zaměřená konkrétně na člověka, který si zaslouží pochválit (Bělohlávek, 2016, s. 19). Nejvíce účinná však pochvala bývá, když je spojena s nějakou odměnou. Nemusí jít pouze o odměnu finanční, ale o kteroukoliv jinou věc, která na pracovníka bude působit příjemně a bude uspokojovat některou z jeho potřeb (Urban J., 2017, s. 25).

1.3.2 Kritika

Naopak kritika je nástroj negativní. Používá se například tehdy, když zaměstnanec nesplní zadaný úkol (Urban J., 2017, s. 25). Kritika vyvolává v pracovníkovi nepříjemný pocit a vyzývá ho k uvědomění chyby, kterou by již neměl opakovat. Stejně jako pochvala, tak i kritika by měla být adresná a zaměřená přímo na nevhodné chování, či výsledky. Tento negativní nástroj bývá často doprovázen postihem, či dokonce finanční sankcí (Bělohlávek, 2016, s. 19).

1.3.3 Zadávání vhodných úkolů

Motivovat pracovníka k lepšímu výkonu, či k rozvíjení jeho schopností, lze i pomocí dalšího nástroje, kterým je zadávání vhodných úkolů. Vedoucí zadá svému podřízenému nové, dosud nevyzkoušené činnosti, které by měly podpořit jeho rozvoj. Důležité však je klást úkoly pracovníkovi postupně, nikoliv najednou, aby nedošlo k jeho přetížení. Při použití tohoto nástroje je vhodná následná zpětná vazba, kdy jsou s pracovníkem probrány jeho úspěchy, či neúspěchy (Bělohlávek, 2016, s. 19).

1.4 Zdroje motivace

Jak je již výše zmíněno, motivace je touha člověka, která ho žene kupředu. Motivace vychází z jednotlivých zdrojů, které již zmíněnou motivaci vytvářejí. Jako zdroje lze tedy označit skutečnosti, které se podílejí na samotném vzniku motivace. Skutečností, které se podílejí na vzniku motivace, a které je i nadále ovlivňují je však celá řada. Za základní zdroje motivace lze považovat: potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály (Bedrnová, Nový, 2002, s. 224).

1.4.1 Potřeby

Potřeby lze obecně považovat za základní zdroj motivace, a to proto, že jde o člověkem prožívaný nedostatek. Potřeba je tedy něco, co je pro daného člověka velmi důležité. Lidé jsou různí, a proto mají různé potřeby. Pokud však cítí jejich nedostatek, snaží se je všichni vždy odstranit. Potřeby lze rozčlenit na primární, tedy biologické potřeby a sekundární, tedy sociální potřeby. Biologické potřeby jsou vrozené, naopak sociální potřeby člověk získává v průběhu života (Bedrnová, Nový, 2002, s. 224).

1.4.2 Návyky

Za návyk lze obecně označovat ty činnosti, které člověk dělá často, nebo dokonce pravidelně. Většinou se tato činnost děje v určitých situacích. Právě díky pravidelnosti těchto činností se z nich často stává stereotyp. Konkrétně lze návyk vysvětlit tak, že člověk automaticky realizuje nějakou činnost, kterou již zná z dřívějšíka. Návyk je tedy opakovaný způsob činnosti člověka v určité situaci, který se často označuje jako naučený vzorec chování a lze ho považovat za zdroj motivace (Bedrnová, Nový, 2002, s. 225).

1.4.3 Zájmy

Zájem je činnost, která člověka těší. Lze ji chápat jako potřebu, kterou člověk uspokojuje prováděním určité činnosti, která ho baví. Zájmu existuje spousta druhů. Vlastně lze říct, že zájmu existuje tolik, kolik existuje činností, které člověka baví a naplňují. Může jít o zájem sběratelský, hudební, poznávací, sociální, či přírodní apod. Obecně můžeme zájem definovat jako trvalé zaměření člověka na činnost, která ho zajímá (Bedrnová, Nový, 2002, s. 228).

1.4.4 Hodnoty

Dalším zdrojem motivace jsou hodnoty, které lze chápat jako výsledky lidského hodnocení. Člověk za život poznává spoustu nových situací, kterým přisuzuje určitou váhu, důležitost, tedy hodnotu. Každý člověk přisuzuje různým věcem odlišné hodnoty, proto se hodnota posuzuje vždy individuálně (Bedrnová, Nový, 2002, s. 228). Pro někoho jsou důležité například peníze, pro jiného však tolik důležité nejsou. Je tedy zjevné, že každý člověk konkrétní věci přisuzuje jinou hodnotu, podle toho, jak moc je pro něj daná věc důležitá.

Existují však hodnoty, které platí obecně pro všechny. Lze zmínit například rodinu, zdraví, svobodu, lásku apod. Německý psycholog Eduard Spranger rozlišil hodnoty do šesti osobnostních typů, a to podle zaměření na: teoretické, ekonomické, estetické, sociální, politické hodnoty a hodnoty náboženské (Bedrnová, Nový, 2002, s. 229).

1.4.5 Ideály

Ideálem se rozumí jakási názorná představa, či pozitivní hodnocení něčeho konkrétního. Jedinec si pomocí ideálů představuje skutečnost, o kterou usiluje, a která je jeho cílem. Ideály se mohou týkat osobních cílů, ale i například různých skutečností a jevů. Jejich vznik je většinou ovlivněn sociálními faktory, ve kterých se daný člověk nachází (Bedrnová, Nový, 2002, s. 230).

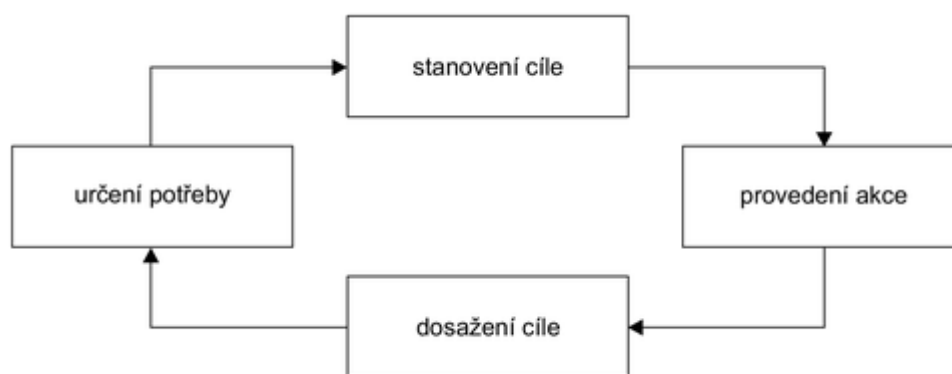
2 MOTIVAČNÍ TEORIE

Motivace je jedním z klíčových úkolů všech vedoucích, jelikož motivovaní pracovníci lépe odvádějí svou práci, dopouštějí se menšího počtu chyb, jsou ochotnější a nepotřebují tak stálý dohled. Je proto velmi důležité umět pracovníky dobře motivovat (Urban J., 2017, s. 13). Právě k tomu slouží jednotlivé motivační teorie, které ukazují obecné poznatky o typech lidí, druhů chování apod. Teorie motivace se dělí do tří kategorií – teorie potřeb, teorie motivačního procesu a teorie typologie pracovníků (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 320).

Existuje velké množství motivačních teorií. Tyto teorie nám říkají, jak jednotlivé lidi motivovat, jaké formy motivace použít a na jakou situaci se máme zaměřit. Úspěšnost jednotlivých teorií však vždy ve velké míře závisí na osobnosti člověka. To znamená, že to, co u jednoho člověka funguje, nemusí fungovat u druhého (Motivace, motivování a motivační teorie, © 2011-2016).

2.1 Teorie potřeb

Teorie potřeb bývají často označovány také jako teorie zaměřené na obsah. Tyto teorie vycházejí z toho, že veškerá motivace člověka závisí na jeho potřebách. Pokud jakákoliv potřeba není uspokojena, dochází u člověka k nerovnováze. Samotná rovnováha je obnovena až tehdy, když si člověk stanoví nový cíl, který danou potřebu znovu uspokojí (Armstrong, 2007, s. 221).



Obrázek 2 Proces motivace založený na uspokojování potřeb (Armstrong, 2015, s. 221)

Obrázek znázorňuje proces motivace, který je založený na uspokojování potřeb. Jako první je důležité stanovit si cíl, který po jeho dosažení uspokojí danou potřebu člověka.

2.1.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Jednou z nejznámějších motivačních teorií je teorie hierarchie potřeb od amerického psychologa Abrahama Maslowa. A. Maslow byl přesvědčen, že motivace vzniká z jednotlivých potřeb člověka, které jsou řazeny podle důležitosti. Jednotlivé potřeby jsou uspořádány do pyramidy o pěti úrovních, kde jsou řazeny od nejnižší po nejvyšší. Podle Maslowa každý člověk uspokojuje nejprve ty nejnižší potřeby a následně postupuje až po ty nejvyšší (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 320).



Obrázek 3 Maslowova teorie hierarchie potřeb (Urban L., 2017, s. 71)

Základními lidskými potřebami jsou fyziologické potřeby, které když nejsou uspokojeny, ostatní potřeby musí být potlačeny. To znamená, že jako první člověk vždy uspokojí právě fyziologické potřeby. Mezi tyto potřeby patří například hlad, žízeň, potřeba spánku apod. Poté následují potřeby vyššího řádu, jenž jsou bezpečnostní potřeby. Do této skupiny potřeb patří například jistota rodiny, jistota zaměstnání, či jistota zdraví. Jakmile jsou již zmíněné potřeby uspokojeny, objeví se opět vyšší řád potřeb a tím jsou společenské potřeby. Mezi ně patří potřeba lásky, náklonosti a sounáležitosti. Většina lidí má také potřebu uznání a úcty od ostatních. Tato potřeba uznání je v Maslowově pyramidě druhá nejvyšší a díky jejímu uspokojení člověk nemá pocity podřazenosti, slabosti apod. Po uspokojení všech již zmíněných potřeb přichází potřeba nejvyšší, což je potřeba seberealizace. Jde o touhu člověka stát se tím, kdo doopravdy je (Latham, 2012, s. 33).

2.1.2 Alderferova teorie ERG

Motivační teorie od Clayтона Alderfera je známá jako ERG (existence relatedness growth). (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 321). Tato teorie se skládá ze tří základních lidských potřeb – existence (E), sounáležitost (R), růst (G). Existenci tvoří veškeré fyziologické potřeby, jako hlad, či žízeň. Součástí existence jsou ale i materiální potřeby, jako například mzda za odvedenou práci. Sounáležitost nám ukazuje, že člověk je soběstačná bytost, která potřebuje mít dobré vztahy s jinými lidmi. Stejně tak od nich potřebuje pochopení, přijetí, či vliv. Poslední a nejvýznamnější lidskou potřebou je podle Alderfera růst, během kterého lidé hledají příležitost (Armstrong, 2015, s. 222). Stejně jako Maslow, tak i Alderfer předpokládá, že lidé nejprve uspokojí potřeby nižší úrovně a následně přejdou k těm vyšším. (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 321).

2.1.3 McClellandova teorie potřeby, úspěchu, moci a sounáležitosti

McClelland vytvořil teorii, která je zaměřená na tři základní potřeby. Jde o potřebu úspěchu, potřebu moci a potřebu sounáležitosti. Tou nejdůležitější lidskou potřebou je podle McClellanda potřeba úspěchu, kdy člověk potřebuje uspět v konkurenci. Potřeba moci spočívá v ovlivňování ostatních lidí, naopak potřeba sounáležitosti je potřeba přátelských vztahů s ostatními (Armstrong, 2015, s. 222).

2.2 Teorie motivačního procesu

Teorie, které jsou zaměřené na proces, kladou důraz na psychické procesy člověka. Tyto procesy následně ovlivňují jeho motivaci. Motivační teorie zaměřené na proces se zabývají zejména lidským chováním a vnímáním (Armstrong, 2015, s. 223). Snaží se popsat, jak lidé rozhodují o uspokojení svých potřeb a proč se každý člověk v dané situaci chová jinak (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 323).

2.2.1 Teorie ekvity

Jednou z teorií zaměřených na proces je teorie ekvity, známá také jako teorie spravedlivosti. Autorem teorie je J. Stacey Adams, který pomocí ní vysvětluje, jak lidé vnímají zacházení s nimi samotnými v porovnání s ostatními lidmi z okolí (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 323). Podle Adamse lidé posuzují spravedlnost podle toho, jak vysokou odměnu dostali v porovnání s tím, co do práce vložili, a také v porovnání s ostatními jedinci (Armstrong, 2015, s. 226).

2.2.2 Teorie očekávání

Model teorie očekávání vypracoval Victor Vroom, podle kterého motivace závisí na míře očekávání, že za dosažení cíle, či splnění daných úkolů, dostane člověk odpovídající odměnu. Teorie očekávání znázorňuje nejen lidské chování, ale také jejich jednání a reakce. Samotná motivace člověka je tedy podle teorie dána předpokládanou hodnotou, kterou člověk očekávanému cíli připisuje. Čím víc si je člověk jistý, že cíle dosáhne, tím víc se očekávaná hodnota násobí (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 323).

2.2.3 Teorie posílení

Nejstarší a nejjednodušší teorií zaměřenou na proces je teorie posílení. Za základ této teorie je považován „zákon účinku“, podle kterého je lidské chování ovlivňováno minulostí. Znamená to, že pokud se člověku v minulosti něco osvědčilo, udělá to znovu i v budoucnu (Armstrong, 2015, s. 224). Existují čtyři hlavní druhy posílení. Prvním je posílení pozitivní, dále následuje posílení negativní, poté utlumení aktivity a trest. Pozitivním posílením je odměna, která lidské chování posiluje. Negativním posílením může být kritika, která dává člověku příležitost k tomu, aby se zlepšil. U utlumení aktivity jde o utlumení chování a smyslem trestu je omezení nežádoucího chování (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 323).

2.3 Teorie typologie pracovníků

Teorie zaměřená na typologii pracovníků rozlišuje uspokojování potřeb pracovníků na různých úrovních (Latham, 2012, s. 35) Na nejnižší úrovni je uspokojení jistoty, tedy celoživotního zaměstnání jedince. Střední úroveň je věnována sociální jistotě a na nejvyšší úrovni je přebírání odpovědnosti v práci a účast na rozhodování (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324).

2.3.1 McGregorova teorie X – Y

Teorie X – Y je založená na správných předpokladech o lidské povaze (Latham, 2012, s. 35). Základní dva typy pracovníků rozlišujeme podle jejich chování, postojů apod. Pracovník typu X se vyhýbá práci, musí být pod kontrolou a svou práci vykonává jen kvůli následné odměně. Naopak pracovník Y je aktivní, zodpovědný, nachází v práci smysl a vykonává svou práci kvůli možnosti růstu, či pochvle (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324).

Tabulka 1 Rozdělení pracovníků podle teorie D. McGregora (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324)

Pracovník typu X	Pracovník typu Y
<ul style="list-style-type: none">▪ vyhýbá se práci▪ plní jen nevyhnutelné úlohy▪ nevyvíjí aktivitu ani iniciativu▪ preferuje jasné příkazy▪ musí být nabádaný k práci▪ musí být kontrolovaný▪ podnětem k výkonu je odměna nebo trest	<ul style="list-style-type: none">▪ má přirozený sklon pracovat▪ je aktivní a iniciativní▪ je vynalézavý a kreativní▪ je ochotný přijímat zodpovědnost▪ nachází v práci smysl a uplatnění▪ podnětem k vyšším výkonům je přidělení samostatné práce, pozitivní ocenění výsledků, příležitost k růstu atd.

3 MOTIVAČNÍ PROGRAM

Motivační program, který je součástí motivace zaměstnanců, má za cíl ovlivňovat zaměstnance při jejich práci (Mikulaščík, 2015, s. 135). Klade důraz na pracovní aktivitu, vhodné chování, či vztah zaměstnanců k organizaci. Motivační program je soubor pravidel, postupů a opatření, které jsou součástí personálních dokumentů nejen podniků, ale i úřadů. Jde o ucelený návod, jak uplatňovat motivační postupy, teorie, či nástroje, které pomáhají k motivaci zaměstnanců.

Dříve než organizace, či úřad začne svůj motivační program vypracovávat, je nutné zjistit skutečný stav, tedy ochotu zaměstnanců podílet se na práci. Pro sestavení motivačního programu je také vždy nutné zjistit míru spokojenosti jednotlivých pracovníků a jejich osobní i pracovní motivaci. Dále je nutné zjistit vztah pracovníků k jejich práci, a také k organizaci, ve které pracují. Pro zjišťování míry spokojenosti, či naopak nespokojenosti se používá šetření, ať už písemné, či osobní. Zaměstnancům se kladou otevřené i uzavřené otázky a jednotliví zaměstnanci na ně odpovídají. Zjišťování míry motivace zaměstnanců, ale není tak jednoduché a neprovádí se šetřením, ale provádí se pomocí tzv. nepřímých metod. Jako nepřímou metodu lze uvést například pozorování pracovníka. Teprve na základě těchto zjištění může podnik provádět různá opatření (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 330).

Následné sestavení motivačního programu se dá rozdělit do několika kroků. Nejprve je nutné zjistit jaká je aktuální motivace pracovníků a vyhodnotit jejich spokojenost. Dále si organizace musí vytyčit oblasti, na které se motivační program bude zaměřovat. V dalším kroku je potřeba určit jednotlivé motivační nástroje, které se budou v rámci programu využívat a následně sestavit motivační program. Po samotném sestavení je třeba informovat zaměstnance o novém programu a následně kontrolovat jeho dodržování a fungování (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 330). Aby byl program funkční a efektivní, je třeba, aby se na jeho sestavování podíleli všichni vedoucí. Sestavený program musí být vždy integrovaný, přehledný a logický (Mikulaščík, 2015, s. 135). Takto vytvořený motivační program přispívá k úspěšnosti organizace, podporuje motivaci zaměstnanců, jejich výkonnost a vede k jejich celkové spokojenosti.

Motivační programy slouží tedy nejen ke zvyšování výkonnosti zaměstnanců, ale také k dobrým vztahům na pracovišti, či posílení loajality pracovníků (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 330).

3.1 Motivační profil

Motivační profil zaměstnance představuje individuální charakteristiku osobnosti člověka (Pauknerová, 2012, s. 186). Jde o relativně stálé rysy, které ovlivňují chování a prožívání zaměstnance (Mikulaščík, 2015, s. 136). Obsahem motivačního profilu jsou motivační orientace, tendence jednotlivce, či jeho vyhraněnost. Mezi nejvýznamnější osobnostní charakteristiky, které se na motivačním profilu podílejí patří například sebepojetí, potřeba sociální jistoty, ochota riskovat, či potřeba společenského kontaktu apod. Konkrétní podoba motivačního profilu je však ovlivněna konkrétními vlastnostmi a postoji dané osobnosti (Pauknerová, 2012, s. 186). Motivační profil zaměstnance lze tedy definovat jako potřeby a zájmy jednotlivce, které ho v práci motivují (Urban J., 2017, s. 162).

Motivační profil zaměstnance je tvořen jednotlivými dimenzemi. Každý člověk se přiklání k jiné dimenzi, která je pro něj charakteristická. Mezi tyto dimenze patří:

- **Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost:** Tato dimenze se projevuje na jedné straně potřebou uznání, naopak na straně druhé potřebou seberealizace. Pro pracovníka, který je orientovaný na úspěch, jsou důležité odměny a cíle. Naopak pracovník orientovaný na vlastní činnosti vyhledává různé výzvy.
- **Situační orientace – perspektivní orientace:** U situační orientace se pracovník zaměřuje na přítomnost, tedy aktuální činnosti. Naopak u perspektivní orientace se pracovník zaměřuje spíše na budoucnost, tedy na dlouhodobé cíle.
- **Individuální orientace – skupinová orientace:** Tato dimenze je ovlivňována mírou závislosti člověka na ostatních. U individuální orientace jde o jedince samotného, mnohdy egocentrického. U perspektivní orientace jde o skupinové zaměření. Pracovník se snaží maximálně přizpůsobit zájmům skupiny.
- **Orientace na osobní prospěch – orientace prosociální:** Dimenze, která se orientuje na osobní prospěch, poukazuje na zaměření pracovníka na vlastní užitek. Naopak orientace prosociální představuje obětování se druhým.
- **Činorodost – pasivita:** Tato dimenze je ovlivňována hlavně temperamentem. Na jedné straně je potřeba činnosti, tedy výrazná aktivita a iniciativa. Naopak na straně druhé je pasivní chování.

- **Orientace na ekonomický prospěch – orientace na morální uspokojení:** Orientace na ekonomický prospěch signalizuje orientaci na materiální hodnoty, tedy peníze. Na druhé straně stojí orientace na morální hodnoty.
- **Orientace směrem k podniku – orientace směrem od podniku:** Tato dimenze zachycuje vztah pracovníka ke svému zaměstnavateli. Orientace směrem k podniku ukazuje, že pracovník se ztotožňuje s cíli podniku. Orientace směrem od podniku naopak ukazuje jakýsi odstup, který si zaměstnanec udržuje ve prospěch jiného sociálního prostředí, příkladem může být rodina (Pauknerová, 2012, s. 186).

Poznání motivačních profilů jednotlivých zaměstnanců je pro zaměstnavatele vždy velmi důležité, jelikož díky tomu dokážou porozumět chování svých pracovníků. Toto porozumění je důležitým předpokladem pro ovlivňování pracovníků a pro jejich následnou motivaci při práci (Pauknerová, 2012, s. 187).

Tabulka 2 Příklad motivačního profilu pracovníka (Pauknerová, 2012, s. 187)

Jméno pracovníka	Orientace					
úspěch		x				obsah činnosti
situační	x					perspektivní
individuální		x				skupinová
na osobní prospěch			x			prosociální
čínorodost				x		pasivita
ekonomický prospěch	x					morální uspokojení
směrem k podniku					x	směrem od podniku

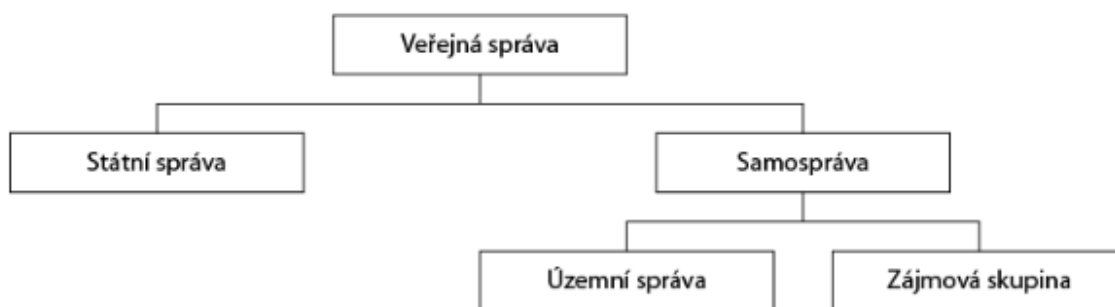
4 VEŘEJNÁ SPRÁVA

Nejnámější obecnou definicí veřejné správy je ta, která popisuje veřejnou správu jako správu veřejných záležitostí vykonávanou ve veřejném zájmu (Hradil, 2014, s. 328). Výkon veřejné správy je určen zejména pro blaho občanů konkrétní země. Existuje spousta definic veřejné správy, které se od sebe liší. Obecně je však veřejná správa vnímána jako označení správních činností, které realizují veřejnou politiku státu (Lochmannová, 2017, s. 14). Na veřejnou správu je v současnosti nahlíženo také jako na službu, která je poskytována veřejnosti v její prospěch (Lochmannová, 2017, s. 15).

Součástí veřejné správy je samozřejmě uspokojování potřeb občanů a také zajišťování veřejných statků a služeb. Veřejné statky představují cokoliv, co svou spotřebou přináší lidem užitek. Mohou to být fyzické věci, ale také již zmíněné služby (Statek, © 2011-2016). Veřejné statky, které jsou občanům státu k dispozici se dělí na statky volné a ekonomické. Volné statky jsou všem občanům volně k dispozici v přírodě. Lze zmínit například vzduch, sluneční paprsky, či vodu v řekách. K získávání volných statků tedy občané nemusí vynakládat žádnou ekonomickou námahu. Naopak u statků ekonomických, je potřeba ekonomickou námahu vynaložit. Ekonomické statky jsou totiž součástí trhu a prochází tedy ekonomickým zhodnocením. Pokud takový statek chce občan získat, musí za něj zaplatit. Za ekonomický statek lze považovat automobil, počítač, oblečení apod.

4.1 Struktura veřejné správy

Jak lze vidět na obrázku níže, veřejná správa se dělí na státní správu a samosprávu. Státní správa je vykonávána prostřednictvím státních orgánů. Lze tedy říct, že státní správu vykonává stát. Naopak v případě samosprávy, je určitý okruh výkonů přenechán nestátním veřejnoprávním korporacím, které dané záležitosti vykonávají. Samospráva se dále dělí na územní a zájmovou. Tyto dva typy samosprávy budou blíže popsány v této práci později.



Obrázek 4 Schéma veřejné správy (Provazníková, 2015, s. 12)

4.1.1 Státní správa

Součástí veřejné správy je státní správa, která byla zmíněna již v předchozím odstavci. Státní správu vykonává stát, a to ve vlastním zájmu a pod svým jménem. Státní správa je vykonávána státními orgány, realizuje ji tedy přímo stát. Jako příklad si lze uvést jednotlivá ministerstva. Stát však může tuto správu vykonávat také nepřímo, tedy v přenesené působnosti. Nepřímo státní správu lze vykonávat prostřednictvím veřejnoprávních korporací, či prostřednictvím fyzických a právnických osob, kterým byl na základě zákona výkon státní správy propůjčen. Státní správa se tedy dělí na přímou a nepřímou, podle toho, který subjekt ji vykonává (Kadečka a Rigel, 2009).

Organizace a samotná činnost státní správy je zakotvena v zákoně č. 1/1993 Sb., tedy v Ústavě České republiky. Ta nám také říká, že státní moc je určena pro všechny občany České republiky, avšak pouze v případech stanovených zákonem (Česko, 1993).

4.1.2 Samospráva

Naopak samospráva je vykonávána samostatně prostřednictvím veřejnoprávních korporací, tedy prostřednictvím obcí a krajů. Obce jsou základní územní samosprávné celky, které mají právo na samosprávu. Stejně tak i kraje, tedy vyšší územní samosprávné celky, mají právo na samosprávu (Česko, 1993). Pokud je samospráva vykonávána prostřednictvím těchto dvou, již zmíněných korporací, jde o samosprávu územní. Samospráva je stejně jako státní správa zakotvena v Ústavě České republiky. Ta nám také říká, že „výkon státní správy lze svěřit orgánům samosprávy jen tehdy, stanoví-li to zákon“ (Česko, 1993, čl. 105).

Existuje však i samospráva neúzemní, tedy zájmová. Ta je vykonávána prostřednictvím profesních komor, společenstev, či akademickou samosprávou. Tento typ samosprávy sdružuje fyzické i právnické osoby podle jejich orientace a zájmu (Heger, 2012, s. 45). Lze zmínit například profesní komory, které mají princip povinného členství a lidé v nich jsou sdružováni podle zaměstnání. Konkrétně jde například o lékařskou komoru, advokátní komoru, či komoru daňových poradců. Součástí akademické samosprávy, která také patří do zájmové samosprávy, jsou veškeré veřejné vysoké školy v České republice. U společenstev, které k samosprávě také patří, lze zmínit například Agrární komoru ČR apod. Zájmová samospráva tedy ovlivňuje veřejnou správu, stejně jako ta státní a je její důležitou součástí.

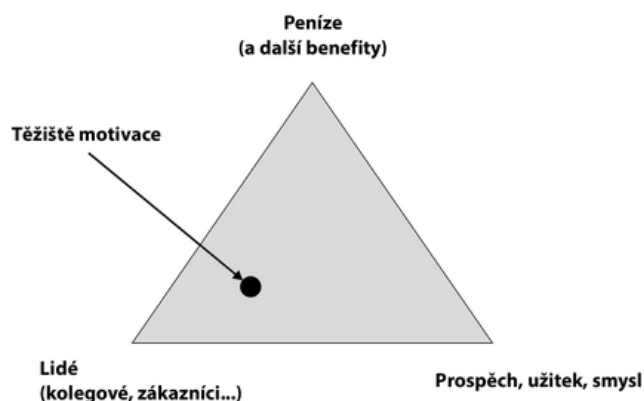
5 MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Stejně, jako v každé firmě, tak i ve veřejné správě je potřeba motivovat své zaměstnance. Na rozdíl od soukromého sektoru je motivace zaměstnanců veřejné správy důležitá pro celou společnost. Všichni občané státu totiž potřebují profesionální a motivovanou veřejnou správu. Efektivní veřejná správa je také jedno z kritérií konkurenceschopnosti země (Pavlík, 2014, s. 11). Veřejná správa se přímo dotýká všech občanů země, proto je velice důležité motivovat zaměstnance, kteří tuto správu vykonávají. Je nutné, aby tito lidé dodržovali pozitivní přístup a chuť k práci, jelikož jsou mnohdy ve styku s veřejností, kterou svým jednáním ovlivňují.

5.1 Pracovní motivace

Samotná motivace je vědomý cíl, který člověka vede za konkrétním účelem. (Renninger a Hidi, 2019, s. 163). Lze tedy říct, že motivace člověka žene kupředu. Právě na pracovní motivaci závisí i pracovní výkon zaměstnance. Když je pracovník dostatečně motivován, je i jeho pracovní výkon vysoký a efektivní. Motivovaný pracovník je totiž produktivní a přispívá tak k cílům organizace. Naopak demotivovaný zaměstnanec ovlivňuje chod celé organizace negativním směrem. Pracovník, který nepocítuje žádnou motivaci, má totiž při práci nízkou produktivitu a projevuje nespokojenost (Banfield a Kay, 2012, s. 228).

Většina lidí chodí do práce ze tří důvodů – peníze, lidi, prospěch. Podle těchto skutečností se poté projevuje míra pracovní motivace. Všichni zaměstnanci chodí do práce z toho důvodu, že potřebují prostředky pro svou existenci, tedy peníze. V práci chtějí být s lidmi, se kterými se dobře pracuje a zároveň chtějí být užiteční a dělat práci, která jim přináší prospěch. Jestliže je pracovník s těmito třemi skutečnostmi spokojen, je míra jeho pracovní motivace pravděpodobně na vysoké úrovni (Bednář, 2018, s. 16).



Obrázek 5 Co drží lidi v práci (Bednář, 2018, s. 16)

Na obrázku lze vidět všechny tři skutečnosti, tedy peníze, prospěch a ostatní pracovníky. Uprostřed trojúhelníku se nachází těžiště pracovní motivace zaměstnance. Každý zaměstnanec má své těžiště v jiném místě trojúhelníku. Záleží vždy na tom, co pracovníka nejvíce motivuje a co mu naopak v práci nejvíce chybí. Jak již bylo zmíněno, každý pracovník má své těžiště motivace někde jinde, ale i přesto všichni potřebují to stejné: peníze, práci, která má smysl a přátelský kolektiv (Bednář, 2018, s. 18).

5.1.1 Pracovní motivace ve veřejné správě

Stejně jako v soukromém sektoru, tak i v tom veřejném, je pracovní motivace velmi důležitá. Zaměstnanci veřejné správy totiž ovlivňují celou naši společnost, je proto velice důležité, aby byli motivovaní (Pavlík, 2014, s. 10). Motivace ve veřejném sektoru spočívá hlavně v tom, že zaměstnanci veřejné správy chtějí uspokojovat veřejný zájem.

Úředníky a jejich motivaci však ovlivňuje několik faktorů, které jsou naprosto odlišné od těch, které ovlivňují soukromý sektor. Lze zmínit například sociální a politické prostředí, či služby občanům. Tyto tři faktory se výrazně podílejí na chování a motivaci úředníků. Důležitou roli také hraje postavení státních zaměstnanců ve společnosti, jelikož postoje společnosti k veřejné správě mají velký vliv na samotnou motivaci úředníků (Wright a Nemeč, 2002, s. 208). Názory a postoje společnosti k veřejnému sektoru jsou v každé zemi jiné. Pokud občané státu veřejný sektor uznávají a respektují, pracovníci veřejné správy jsou motivováni vykonávat svou práci co nejlépe. Naopak pokud je v zemi politická situace vyhrocená a veřejný sektor tak nemá autoritu, ovlivňuje to všechny zaměstnance veřejného sektoru a vyvolává to v nich demotivaci k práci. Nedílnou součástí motivace veřejného sektoru je také modernizace stávajícího systému (Pavlík, 2014, s. 15).

Dalším faktorem, který ovlivňuje motivaci zaměstnanců ve veřejném sektoru je platové ohodnocení, které je naprosto odlišné od soukromého sektoru. Zatímco v soukromém sektoru pracovníci za vykonanou práci dostávají mzdu, ve veřejném sektoru dostávají plat. Každému přísluší plat podle toho, do jaké platové třídy a platového stupně je zařazen. Řazení závisí na druhu práce a délce praxe daného pracovníka (Česko, 2006). Velký rozdíl je také v peněžních odměnách, jelikož v soukromém sektoru zaměstnavatel vyplatí zaměstnanci odměnu, bez ohledu na veřejnost. Zkrátka mu dá to, co si zaslouží. Ve veřejném sektoru tomu tak není, jelikož každá odměna, která je ve veřejné správě vyplacena, musí být zdůvodněná a veřejně přístupná (Wright a Nemeč, 2002, s. 186).

5.2 Pracovní spokojenost

Pojem pracovní spokojenost není chápán zcela jednoznačně. Někdo pracovní spokojenost chápe jako spokojenost zaměstnance s prací a pracovními podmínkami, jiní zase jako nutnou podmínku k výkonu své práce. Je však všeobecně známo, že dobré pracovní podmínky a samotný obsah práce ovlivňuje nejen pracovní spokojenost zaměstnanců, ale i ochotu pracovat. Z pohledu pracovníka je pracovní spokojenost často spojená se seberealizací. Naopak z pohledu zaměstnavatele je pracovní spokojenost zaměstnanců důležitá právě k jejich efektivním výkonům při práci.

Pracovní spokojenost zaměstnanců ovlivňuje několik faktorů. Nejčastěji jde například o mzdové ohodnocení, obsah práce, pracovní podmínky, ale také o vedoucího pracovníka, či kolegy. Jde ale i o další faktory, které ovlivňují spokojenost zaměstnanců. Mezi tyto faktory patří často organizace práce, fyzické podmínky, či úroveň péče o pracovníky. Vždy je proto důležité na výše vyjmenované faktory dbát a brát zřetel, protože díky nim spokojenost zaměstnanců narůstá (Pauknerová, 2012, s. 182).

Obecně tedy pracovní spokojenost spočívá v uspokojování potřeb zaměstnanců, které souvisejí také se zabezpečováním příjemného a bezpečného pracovního prostředí (Armstrong, 2015, s. 74).

5.2.1 Pracovní spokojenost ve veřejné správě

Když se řekne pojem „úředník“, většina lidí si představí nějaký úřad, spoustu papírů a mnohdy „otrávenou“ paní v kanceláři. Ne vždy tomu tak ale je. Práce úředníka ve veřejném sektoru je pro celou společnost velmi důležitá. Stejně tak, je pro společnost důležitá právě pracovní spokojenost zaměstnanců v tomto sektoru. Protože jedině spokojený zaměstnanec pracuje efektivně a vystupuje příjemně.

Pracovní spokojenost ve veřejné správě je ovlivňována náplní práce, odměňováním, modernizací veřejné správy, ale například i vzděláváním zaměstnanců, či vztahy na pracovišti (Pavlík, 2014, s. 38). Stejně, jako v soukromém sektoru, tak i v tom veřejném, je pracovní spokojenost pro zaměstnance velmi důležitá. Důležitost však spočívá nejen v tom, aby se cítili dobře sami zaměstnanci, ale taky v tom, aby se cítila dobře i veřejnost, která se zaměstnanci veřejné správy přichází denně do styku.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

6 CHARAKTERISTIKA MĚSTSKÉHO ÚŘADU ROŽNOV POD RADHOŠTĚM

Městský úřad se nachází ve městě Rožnov pod Radhoštěm, které leží ve Zlínském kraji, konkrétně v okrese Vsetín. Město bylo založeno v 13. století a dnes má již přes 16 000 obyvatel. Samotný městský úřad sídlí na Masarykově náměstí, tedy přímo v centru města. Jeho působnost upravuje zákon č. 128/2000 Sb., o obcích.

Město Rožnov pod Radhoštěm provádí jak samostatnou, tak přenesenou působnost státní správy. Při výkonu samostatné působnosti si město spravuje své vlastní záležitosti, které se týkají konkrétně města Rožnov pod Radhoštěm a jeho rozvoje (Co je to samostatná a přenesená působnost, 2019). Jako příklad samostatné působnosti lze uvést například schvalování rozpočtu města, vydávání obecně závazných vyhlášek, či zřizování a rušení příspěvkových organizací. Město Rožnov pod Radhoštěm má aktuálně zřízených celkem 13 příspěvkových organizací, mezi které patří 5 mateřských škol, 5 základních škol, Hasičský sbor města, T-klub a Středisko volného času (Město Rožnov pod Radhoštěm, 2013).

Při výkonu přenesené působnosti město naopak vykonává takovou státní správu, jejíž výkon byl městu svěřen zákonem. Za příklad přenesené působnosti lze označit stavební odbor, odbor životního prostředí, finanční odbor apod. Pod pojmem přenesená působnost si zkrátka lze představit cokoliv, co je záležitostí státu, ale její výkon probíhá prostřednictvím obcí (Hradil, 2014, s. 328).

Přenesená působnost města Rožnov pod Radhoštěm je vykonávána v rozsahu pověřeného obecního úřadu a v rozsahu obecního úřadu obce s rozšířenou působností. Jednotlivé správní obvody, na jejichž území zabezpečuje město Rožnov pod Radhoštěm přenesenou působnost, jsou stanoveny vyhláškou Ministerstva vnitra. Konkrétní správní obvody města Rožnov pod Radhoštěm jsou tyto obce: Dolní Bečva, Horní Bečva, Hutisko-Solanec, Prostřední Bečva, Rožnov pod Radhoštěm, Valašská Bystřice, Vidče, Vigantice a Zubří (Rožnov pod Radhoštěm, 2014).

MěÚ Rožnov pod Radhoštěm má však i své nadřízené orgány, které jsou ustanoveny v zákoně č. 500/2004 Sb., tedy ve Správním řádu. Podle § 178 tohoto zákona „*nadřízeným správním orgánem orgánu obce se rozumí krajský úřad. Nadřízeným správním orgánem orgánu kraje se rozumí v řízení vedeném v samostatné působnosti Ministerstvo vnitra*“ (Česko, 2004, § 178, odst. 2).

6.1 Organizační struktura města Rožnov pod Radhoštěm

Organizační struktura Rožnova pod Radhoštěm je složená z orgánů města, které jsou zřízeny na základě zákona č. 128/2000 Sb., o obcích. Tento zákon všem obcím ukládá povinnost zřídit orgány, mezi které patří zastupitelstvo obce, rada obce, starosta, či obecní úřad (Česko, 2000a). Nedílnou součástí organizační struktury města Rožnov pod Radhoštěm je však také městská policie, kterou město zřídilo, stejně jako třináct příspěvkových organizací. V následujících odstavcích budou jednotlivé části organizační struktury města blíže specifikovány.

6.1.1 Zastupitelstvo města

Vrcholným orgánem obce je zastupitelstvo. Jde o kolektivní orgán, který danou obec spravuje (Rukověť starosty, 2015). Obecní zastupitelstvo je jediný orgán obce, který je volen přímo občany v komunálních volbách. Zastupitelé jsou voleni na funkční období 4 let. Jednání zastupitelstva svolává a řídí starosta obce, a to nejméně jedenkrát za 3 měsíce. Veřejnost se může jednání zastupitelstva účastnit, jelikož jednání tohoto orgánu obce bývají veřejná (Česko, 2000a).

Zastupitelstvo města Rožnov pod Radhoštěm se skládá z 21 členů. Součástí zastupitelstva je starosta města, tři místostarostové a ostatní členové zastupitelstva, kteří byli do funkce zvoleni (Rožnov pod Radhoštěm, 2014). Podle zákona č. 128/2000 Sb. je počet členů zastupitelstva stanoven podle počtu obyvatel a podle velikosti územního obvodu. Zákon tedy ukládá městu Rožnov pod Radhoštěm povinnost zřídit zastupitelstvo města, které bude mít minimálně 15 a maximálně 35 členů (Česko, 2000a).

Obecně zastupitelstvo obce rozhoduje o věcech, které patří do samostatné působnosti obce. Podle zákona č. 128/2000 Sb. zastupitelstvo například schvaluje program rozvoje obce, schvaluje rozpočet obce, zřizuje, či ruší příspěvkové organizace a organizační složky obce, vydává obecně závazné vyhlášky apod. (Česko, 2000a). Zastupitelstvo obce může také zřizovat výbory, které jsou v zákoně o obcích označovány za kontrolní orgány zastupitelstva obce. Povinností zastupitelstva je vždy zřídit finanční a kontrolní výbor. O tom, zda zastupitelstvo zřídí i další výbory si již rozhoduje samo. V Rožnově pod Radhoštěm zastupitelstvo zřídilo kromě povinného kontrolního a finančního výboru také výbor strategický, který se zaměřuje na budoucí rozvoj města (Rožnov pod Radhoštěm, 2014).

6.1.2 Rada města

Rada města je výkonným orgánem, který se ve městě Rožnov pod Radhoštěm skládá ze starosty, tří místostarostů a dalších tří členů rady. Podle zákona č. 128/2000 Sb. se rada nevolí v těch obcích, kde je méně než 15 členů obecního zastupitelstva. Pokud obec nemá radu, veškeré její pravomoci přecházejí na starostu. Naopak v obcích, kde se zastupitelstvo obce skládá z více jak patnácti členů však rada být zvolena musí. Rada má vždy lichý počet členů. Nejméně může mít rada obce 5 členů, nejvíce však 11. Velikost rady nesmí přesáhnout 1/3 počtu členů zastupitelstva obce (Česko, 2000a).

Rada v oblasti samostatné působnosti odpovídá zastupitelstvu obce. Naopak v oblasti přenesené působnosti může rada obce rozhodovat pouze o tom, co jí stanovuje zákon. Rada obce připravuje zastupitelstvu návrhy pro jednání, dále také zabezpečuje plnění usnesení, které byly zastupitelstvem přijaty. Mezi další pravomoci rady patří například zabezpečování hospodaření obce podle schváleného rozpočtu a vydávání obecních nařízení. Rada také jmenuje a odvolává vedoucí jednotlivých odborů městského úřadu, a to na návrh tajemníka. Dále rada obce zřizuje, či ruší komise rady obce (Česko, 2000a). Jednotlivé komise jsou poradními orgány rady obce. Zaměřují se na otázky, které se týkají samostatné působnosti obce. Jak již bylo zmíněno, rada obce může jednotlivé komise zřizovat i rušit a je na každé obci, jaké komise si zřídí. Rada města Rožnov pod Radhoštěm zřídila celkem 10 komisí, které jsou uvedeny v následující tabulce (Rožnov pod Radhoštěm, 2014).

Tabulka 3 Komise Rady města Rožnov pod Radhoštěm (vlastní zpracování)

Komise sociální
Komise kulturní
Komise sportovní
Komise životního prostředí
Komise stavební
Komise bytová
Komise „Paměti města“
Komise energetická
Rada seniorů
Komise „Zdravého města a MA 21“

6.1.3 Starosta města a místostarostové

Starosta stojí v čele městského úřadu a zastupuje město navenek (Česko, 2000a). V Rožnově pod Radhoštěm zastává aktuálně tuto funkci Ing. Radim Holiš. Starosta je do funkce volen zastupitelstvem města, nikoliv přímo občany. Za výkon své funkce je starosta odpovědný zastupitelstvu města (Rožnov pod Radhoštěm, 2014).

Vzhledem k tomu, že stojí starosta v čele MěÚ, tak je s jeho funkcí spojena spousta práv a povinností. Starosta například svolává a řídí zasedání zastupitelstva, či rady města. Dále odpovídá za informování veřejnosti o činnosti města, jmenuje a odvolává tajemníka úřadu, rozhoduje o záležitostech, které se týkají samostatné působnosti města svěřených radou apod. (Česko, 2000a).

V době jeho nepřítomnosti je starosta zastupován místostarostou města. V Rožnově pod Radhoštěm jsou místostarostové tři. Zastupitelstvo obce totiž může zvolit i více místostarostů a následně jim svěřit některé úkoly (Česko, 2000a). Ve městě Rožnov pod Radhoštěm tuto funkci zastávají: Mgr. Kristýna Kosová, Ing. Jan Kučera, MSc. a RNDr. Jiří Melcher. Stejně jako starosta, tak i místostarostové jsou za své činnosti odpovědní zastupitelstvu města (Rožnov pod Radhoštěm, 2014).

6.1.4 Městský úřad

MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm tvoří starosta Ing. Radim Holiš a místostarostové Mgr. Kristýna Kosová, Ing. Jan Kučera, MSc. a RNDr. Jiří Melcher. Dále je součástí MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm tajemník, který je při výkonu své funkce odpovědný starostovi. Tuto funkci v Rožnově pod Radhoštěm zastává Mgr. Roman Hep (Rožnov pod Radhoštěm, 2014). Úkolem tajemníka je například zajišťování výkonu přenesené působnosti, vydávání pracovního řádu městského úřadu a jeho dalších vnitřních směrnic apod. MěÚ dále tvoří také jednotliví zaměstnanci. Součástí úřadu jsou však i odbory a oddělení, které podle zákona č. 128/2000 Sb. zřizuje rada města (Česko, 2000a). Jednotlivé odbory a oddělení budou v této práci blíže specifikovány v kapitole 6.2.

MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm je úřad, který vykonává jak samostatnou, tak přenesou působnost. V samostatné působnosti plní městský úřad úkoly uložené zastupitelstvem, či radou města. Dále úřad v rámci samostatné působnosti například také pomáhá s činností zřízeným výborům a komisím. Naopak v přenesené působnosti vykonává takové činnosti, které mu byly svěřeny zákonem (Česko, 2000a).

6.1.5 Městská policie

V rámci samostatné působnosti mohou obce zřizovat obecní policii (Česko, 2000a). Konkrétně obecní policii zřizuje zastupitelstvo obce. Stejně tak má zastupitelstvo také pravomoc obecní policii zrušit. Činnost obecní policie upravuje zákon č. 553/1991 Sb., o obecní policii.

Obecní policie je orgánem obce, který zabezpečuje veřejný pořádek v rámci samostatné působnosti. Mezi další úkoly, které tento orgán vykonává patří například: dohlížení na dodržování pravidel občanského soužití, podílení se na prevenci kriminality v obci, odhalování přestupků, ochrana osob a majetku apod. Obecní policie zřízená obcí, která je městem, se označuje jako „městská policie“ (Česko, 1991).

V Rožnově pod Radhoštěm řídí městskou policii starosta Ing. Radim Holíš, jelikož podle zákona č. 553/1991 Sb. je obecní policie řízená právě starostou obce. Plněním některých úkolů byl v Rožnově pod Radhoštěm však pověřen také ředitel městské policie, kterým je Bc. Aleš Pilař (Rožnov pod Radhoštěm, 2014).

6.1.6 Příspěvkové organizace

Obec může v rámci své samostatné působnosti zřizovat také příspěvkové organizace. Tuto pravomoc, jak již bylo v této práci zmíněno, má zastupitelstvo obce. Stejně tak pouze zastupitelstvo obce může příspěvkové organizace rušit (Kopecký, 2020).

Obec zřizuje příspěvkové organizace jako právnické osoby, jejichž činnost je zpravidla nezisková. Příspěvkové organizace mají svůj rozpočet, který schvaluje zřizovatel, tedy obec. Samotný rozpočet se skládá jak z peněžních prostředků, které organizace získala vlastní činností, tak z peněžních prostředků, které plynou z rozpočtu obce (Česko, 2000b).

Město Rožnov pod Radhoštěm zřídilo již celkem 13 příspěvkových organizací. Deset z těchto organizací je školského charakteru. V Rožnově pod Radhoštěm je celkem 5 základních škol, 4 mateřské školy a Středisko volného času, jehož hlavním úkolem je poskytování zájmových aktivit. Dále město zřídilo také 3 příspěvkové organizace, které jsou jiného než školského charakteru. Jedná se o městskou knihovnu, hasičský sbor města Rožnov pod Radhoštěm a kulturní agenturu T – klub (Rožnov pod Radhoštěm, 2014).

6.2 Odbory a oddělení městského úřadu

MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm zaměstnává celkem 181 zaměstnanců, kteří jsou při výkonu své práce rozdělení do jednotlivých odborů a oddělení. Ty jsou zřizovány pro jednotlivé druhy činností. Na městském úřadě je celkem 15 odborů a 8 oddělení, jejichž přehled lze vidět v tabulce níže (Rožnov pod Radhoštěm, 2014).

Tabulka 4 Odbory a oddělení (vlastní zpracování)

Útvar tajemníka
Odbor dopravy
Finanční odbor <ul style="list-style-type: none"> • Finanční oddělení
Odbor Obecní živnostenský úřad <ul style="list-style-type: none"> • Oddělení kontrolně – správní
Odbor strategického rozvoje a projektů <ul style="list-style-type: none"> • Oddělení územního plánování
Odbor investic
Odbor správy majetku <ul style="list-style-type: none"> • Majetkoprávní oddělení • Oddělení komunálních služeb
Odbor sociální
Odbor školství a sportu
Odbor vnitřního auditu
Odbor životního prostředí a výstavby <ul style="list-style-type: none"> • Oddělení výstavby
Odbor kanceláře starosty <ul style="list-style-type: none"> • Oddělení kultury a cestovního ruchu
Odbor dopravních přestupků
Odbor občansko-správních přestupků
Odbor řízení lidských zdrojů, kvality a agendy <ul style="list-style-type: none"> • Oddělení správních činností

Jednotlivé odbory a oddělení se zaměřují na různé druhy činností. Například odbor dopravy vede registr řidičů a provádí zápisy do tohoto registru. Dále také vydává mezinárodní řidičské průkazy, či profesní způsobilost řidičů apod. Naopak odbor Obecní živnostenský úřad provádí zápisy do živnostenského rejstříku, vydává výpisy z tohoto rejstříku, nebo provádí dozor nad dodržováním zákona o ochraně spotřebitele aj. Odbor životního prostředí a výstavby zase zabezpečuje správu, která se týká ochrany a tvorby životního prostředí, ochrany přírody a krajiny, ovzduší, vod apod. (Statní správa, © 2000-2021).

Zkrátka každý odbor a každé oddělení se zabývá jiným typem činností, ve které vykonává správu a zabezpečuje nad ní dohled. Součástí všech zřízených odborů a oddělení jsou jednotliví zaměstnanci, kteří se podílejí na plynulém chodu městského úřadu jako celku.

6.3 Strategie městského úřadu

Tak jako spousta institucí, či jiných úřadů, má i MěÚ Rožnov pod Radhoštěm svou strategii, které přikládá velkou váhu. Strategie je obecně předem stanovený dlouhodobý plán, který vede k plnění a následnému dosažení stanovených cílů (Strategie, © 2011-2016).

Součástí strategie MěÚ Rožnov pod Radhoštěm je vize, která říká, že všichni společně, tedy vedení, zaměstnanci, ale i občané, tvoří profesionální úřad, který nabízí lidem respekt, vzájemnou důvěru a partnerství (Rožnov pod Radhoštěm, 2014). Obecně je vize konkrétní představa o stavu, kterého chce úřad v budoucnu dosáhnout. Vize je jedním z motivačních faktorů organizace, který ukazuje její směr (Vize, © 2011-2016).

Dalším bodem v již zmíněné strategii MěÚ v Rožnov pod Radhoštěm je jeho poslání, ve kterém se na webu města píše: *„Poskytujeme veřejné služby ke spokojenosti občanů a přispíváme k rozvoji našeho města i regionu. Hledáme a nalézáme řešení v rovnováze s potřebami veřejnosti a podmínkami stanovenými právním rádem.“* (Strategie městského úřadu, 2014). Prostřednictvím tohoto poslání chce městský úřad ukázat široké veřejnosti smysl jeho existence a účel, pro který ve městě je.

Nedílnou součástí strategie jsou však také hodnoty, které jsou pro MěÚ Rožnov pod Radhoštěm velmi důležité. Těmito hodnotami se následně městský úřad řídí. Těchto základních hodnot má úřad vytyčených celkem sedm. Jde o profesionalitu, spolehlivost, spolupráci, systémovost, slušnost, efektivitu a vzájemný respekt (Rožnov pod Radhoštěm, 2014).

7 EFEKTIVNÍ ÚŘAD ROŽNOV POD RADHOŠTĚM

Město Rožnov pod Radhoštěm je zapojeno do projektu „Efektivní úřad“, který se zaměřuje na zefektivnění veřejné správy a veřejných služeb ve městě. Účelem tohoto projektu je zvýšení výkonnosti městského úřadu a zároveň zlepšení organizace veřejné správy. Projekt má vytyčené celkem tři cíle:

- 1) Optimalizovat výkon a kvalitu fungování MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm.
- 2) Nastavit takové fungování úřadu, při kterém dojde k šíření pozitivních názorů, hodnot, potřeb a snah lidí, ať už do programů, projektů, politiky, či plánů fungování města.
- 3) Profesionalizovat výkon veřejné správy prostřednictvím nově zavedených nástrojů řízení lidských zdrojů.

Efektivní úřad se zaměřuje na pět stěžejních aktivit, díky kterým chce město dosáhnout svých předem stanovených cílů, které jsou již výše zmíněny. Mezi tyto klíčové aktivity patří: zavedení a aplikace místní agendy, strategie a strategické řízení městského úřadu, efektivnější řízení lidských zdrojů, následná profesionalizace lidských zdrojů a také zajištění materiálně-technického vybavení zaměstnanců úřadu (Modernizace a zefektivnění výkonu veřejné správy ve městě Rožnov pod Radhoštěm, 2017). Součástí tohoto projektu je organizování spousty odborných školení, workshopů, brainstormingů, dotazníkových šetření, ale i konzultací, či různých kurzů (Novosadová, 2017).

Projekt s názvem „Efektivní úřad“ v Rožnově pod Radhoštěm probíhá již po druhé. Poprvé tento projekt město začalo realizovat v lednu roku 2017 a trval až do prosince následujícího roku. Vzhledem k tomu, že realizace projektu byla pro zaměstnance úřadu velmi přínosná, realizace projektu pokračuje dodnes. V březnu 2019 tedy začalo pokračování projektu „Efektivní úřad“ a jeho plánované ukončení je stanoveno na konec června tohoto roku (Efektivní úřad v Rožnově pod Radhoštěm, ©2021).

Financování projektu probíhá z Evropského sociálního fondu, konkrétně z operačního programu zaměstnanost. Dále je projekt financován ze státního rozpočtu ČR a zároveň také z rozpočtu města (Rožnov pod Radhoštěm, 2014).

Výsledkem realizace projektu by nemělo být pouze dosažení stanovených cílů, které si na začátku projektu městský úřad vytyčil, ale také to, aby se realizace projektu dotkla i široké veřejnosti, tedy občanů, kteří úřad navštěvují. Občané by měli pocítit nejen modernizaci

úřadu, ale také rychlejší vyřizování všech záležitostí, či například příjemnější a profesionálnější vystupování všech úředníků (Televize Beskyd, 2017).

Lze tedy uvést skutečnost, že motivační program MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm je založený právě na projektu s názvem „Efektivní úřad v Rožnově pod Radhoštěm“. Obecně si motivační program klade za cíl ovlivnit zaměstnance při výkonu jejich práce (Mikulaščík, 2015, s. 135). Tento cíl splňuje již samotná realizace projektu, jelikož v rámci něj jsou zaměstnanci motivováni pomocí různých aktivit, které jsou již v této práci zmíněny.

K bližšímu představení samotného projektu byl v praktické části realizován rozhovor se zaměstnankyní městského úřadu. Součástí rozhovoru jsou otázky, které se týkají samotného projektu, ale také zaměstnanců a jejich výsledků při práci. Rozhovor probíhal se zaměstnankyní městského úřadu, která byla ochotná poskytnout veškeré potřebné informace. Vzhledem k tomu, že si tato osoba přála zůstat v anonymitě, není v této práci zveřejněno její jméno.

Mohla byste ve zkratce představit hlavní cíle a myšlenky projektu?

„Projekt Efektivní úřad se zaměřuje na investování do veřejné správy a veřejných služeb v Rožnově pod Radhoštěm. Hlavním posláním je zefektivnit veřejnou správu ve městě a zvýšit výkonnost úředníků. Projekt má celkem 3 cíle. Prvním z nich je zlepšení kvality fungování městského úřadu jako celku. Dále se prostřednictvím projektu snažíme zavést a rozvíjet pozitivní přístup úředníků a posledním cílem je zavedení nových a kvalitních nástrojů v oblasti lidských zdrojů, které se budou následně podílet na profesionálním rozvoji zaměstnanců našeho úřadu.“

Projekt je zkrátka obrovským přínosem pro městský úřad, jelikož v současné době je fungování úřadu přizpůsobeno jak potřebám města, tak samotným občanům.“

Co bylo hlavním důvodem k realizaci a spuštění tohoto projektu na městském úřadě?

„Hlavním důvodem, proč se městský úřad rozhodl tento projekt zrealizovat, byla potřeba zvýšení kvality fungování městského úřadu. Mimo to šlo ale také například o modernizaci veřejné správy, či o rozvoj vzdělání samotných zaměstnanců.“

Dalším důvodem ke spuštění však byl i fakt, že díky realizaci projektu nebude úřad podléhat politickému vlivu v tak vysoké míře, jako dříve.“

Kdo a jak se podílí na řízení projektu?

„Na začátku projektu byl složen realizační tým, který se aktuálně skládá z 8 členů. Zodpovědnou osobou, která má celý projekt na starost, je projektová a finanční manažerka. Dalším členem je odborný pracovník, který má na starosti strategii úřadu. Součástí týmu ale také tvoří metodik, který má společně s dalším odborným pracovníkem na starost oblast řízení lidských zdrojů. Dále je v týmu také odborný garant, který obstarává Místní agendu 21 a společně s ním jsou v realizačním týmu projektu také dvě koordinátorky již zmíněné agendy. Posledním členem týmu je asistentka projektu, která napomáhá ke správnému chodu a řízení celého projektu.“

Můžete přiblížit nějaké konkrétní aktivity, které na úřadě v rámci projektu probíhají?

„V rámci projektu se městský úřad zaměřuje na několik aktivit. Můžu zmínit například řízené rozhovory, různá dotazníková šetření, či kurzy. V rámci těchto kurzů probíhá například řešení modelových situací, nebo různé diskuze. Součástí aktivit jsou také pořádané přednášky, nebo workshopy.

Můžu Vám uvést i konkrétní příklady realizace těchto aktivit. V rámci projektu probíhaly konzultace, které se týkaly systému řízení lidských zdrojů. Také jsme absolvovali tříměsíční kurz, který se zaměřoval na oblast strategického řízení. Následně vždy po každé aktivitě probíhaly prezentace výstupů jednotlivým zaměstnancům úřadu, kterých se tyto výstupy týkaly. Na úřadě probíhaly také workshopy, které byly zacílené například na oblast výběru zaměstnanců a následné adaptace. Poté opět probíhaly prezentace s dílčími výstupy. Aktivit v rámci tohoto projektu proběhlo již opravdu hodně. Měli jsme také konzultace s odbornými pracovníky, které byly zaměřené na oblast vzdělávání, či odměňování pracovníků apod.“

Lze již nyní pozorovat jisté zlepšení či kroky, které vedou k zefektivnění veřejné správy, či vyšší výkonnosti úředníků?

„Tento aspekt je velmi těžké hodnotit, ale podle mého názoru určitě ano. U všech zaměstnanců úřadu došlo díky realizaci tohoto projektu k rozvoji především technických, ale i teoretických znalostí. V rámci různých školení došlo také ke zvýšení odborné úrovně všech pracovníků. Díky tomuto se výrazně snížil počet chyb a špatných rozhodnutí na úřadě. Dalším pozitivním přínosem je například i zrychlení činnosti při vyřizování všech úkonů. Takže ano, myslím si, že došlo jak k vyšší výkonnosti pracovníků na úřadě, tak k zefektivnění činností spojených s výkonem veřejné správy.“

Setkali jste se také již s nějakými ohlasy z řad veřejnosti? Ať už s těmi pozitivními, či naopak?

„Občané jsou spokojeni hlavně s tím, že záležitosti, které si k nám na úřad přijdou vyřídit, trvají mnohem kratší dobu než dříve. Celý proces se tedy do jisté míry zefektivnil. Někteří občané si také pochvalují i profesionálnější přístup, či lepší komunikaci se zaměstnanci úřadu.“

8 PŘÍKLAD MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ Z JINÉHO ÚŘADU

Motivace při práci je velmi důležitá, jelikož mimo jiné ovlivňuje i výkonnost všech pracovníků. Motivovaný zaměstnanec bývá výkonnější, spokojenější a také často dosahuje předem stanovených cílů. Stejně jako v životě, tak i při práci, je motivace velmi podstatná.

Vzhledem k tomu, že se tato práce zabývá pouze motivací pracovníků na MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm, bude tato kapitola věnována příkladu z praxe. Důvodem je lepší představa o celkové motivaci pracovníků ve veřejné správě. Cílem je zjistit, zda vybraný úřad nějakým způsobem své zaměstnance motivuje a jestli ano, tak jaké nástroje k tomu používá. Úřad, na který bude tato kapitola zaměřena se nachází ve městě Zubří.

8.1 Město Zubří

Město Zubří se nachází v přímém sousedství města Rožnov pod Radhoštěm, tedy ve Zlínském kraji, v okrese Vsetín. Město Rožnov pod Radhoštěm je od Zubří vzdálené pouhé 4 kilometry. Zubří vzniklo roku 1310 a statut města získalo v roce 2002. Aktuálně ve městě žije přes 5 000 obyvatel.

MěÚ je tvořen starostou, místostarostou a ostatními zaměstnanci městského úřadu. Jak již bylo v této práci zmíněno, podle zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, má i město Zubří povinnost zřídit orgány města. Mezi tyto orgány patří zastupitelstvo, které se skládá z 21 členů a rada města, která má aktuálně 7 členů. Současným starostou města Zubří je Ing. Lubomír Vaculín a místostarostou Aleš Měrka. Zastupitelstvo města také zřídilo 2 výbory, kterými jsou výbor finanční a výbor kontrolní. Naopak rada města zřídila ve městě komise, kterých je celkem 11. Jde například o společenskou komisi, povodňovou komisi, IT komisi atd. (Zubří, © 2021).

Město vykonává jak samostatnou, tak přenesenou působnost. Avšak pověřená obec a obec s rozšířenou působností je právě město Rožnov pod Radhoštěm. Město Zubří má také například smlouvu s městskou policií Rožnov pod Radhoštěm, která může na území města zasahovat. Existuje tedy několik spojitostí mezi městy Zubří a Rožnov pod Radhoštěm, a právě proto se tato práce motivací zaměstnanců těchto dvou úřadů zabývá.

V rámci zjišťování aktuální situace ohledně motivace zaměstnanců na MěÚ v Zubří byl kontaktován pan Ing. Milan Palacký, vedoucí ekonomického odboru. Prostřednictvím rozhovoru mu byly položeny následující otázky.

Jak motivuje Městský úřad Zubří své zaměstnance?

„Městský úřad motivuje zaměstnance hned několika způsoby, mezi které patří například pružná pracovní doba. Každý zaměstnanec má také nárok na stravenky v hodnotě 100 Kč za odpracovaný den. Dále úřad motivuje zaměstnance prostřednictvím benefitů ze sociálního fondu, a to při pracovním a životním výročí. Kromě toho, jsou z tohoto fondu zaměstnancům poskytovány také příspěvky ve výši 6 000 Kč/rok na sociální, zdravotní, či kulturní vyžití. Městský úřad Zubří mimo jiné poskytuje 4 dny „sick day“ za rok a některým zaměstnancům je poskytnut notebook pro práci z domova.“

Na základě čeho, jste vybrali právě tyto motivační nástroje?

„Na základě diskuze se zaměstnanci za tím účelem, aby měli poskytnuty ty nejvhodnější podmínky pro svou práci s ohledem na jejich osobní život.“

Jaká je finanční náročnost těchto nástrojů?

„Pružná pracovní doba je bez nároků na finance. Stravenky v hodnotě 100 Kč za odpracovaný den vychází cca na 10 000 Kč na jednoho pracovníka za rok ze sociálního fondu a cca 12 200 Kč na jednoho pracovníka za rok z nákladů města. Pracovníků je na městském úřadě průměrně 33. Dále benefity ze sociálního fondu, které se vyplácí při pracovním, či životním výročí a již zmíněných 6 000 Kč za rok na sociální, zdravotní a kulturní vyžití. V souhrnu tyto položky dělají cca 223 000 Kč za rok. Čtyři dny „sick day“, které zaměstnancům ročně poskytujeme, jsou bez nároků na finance a poskytování notebooků pro práci z domova vychází v průměru na 45 000 Kč ročně. Pokud tedy sečtu, pak se jedná o rovný milion Kč.“

Jsou s odstupem času vidět výsledky?

„Uvedené pobídky jsou nesporně přínosné, jelikož se jednotlivá opatření zaváděla postupně, lze nutno pozitivně zhodnotit vzrůstající spokojenost zaměstnanců.“

Máte nějakou představu o motivování pracovníků, kterou byste v budoucnu chtěli na úřadě zrealizovat?

„Je na stole otázka odměn, které byly před časem téměř zrušeny, protože vyhodnocování, co je v pracovní náplni zaměstnanců a co je mimořádný úkol, bylo poměrně složité. Tato motivační „karta“ je ovšem ve hře určitě po volbách a předpokládané změně ve vedení radnice příští rok.“

9 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Ke zjištění aktuální motivační struktury zaměstnanců MěÚ Rožnov pod Radhoštěm bylo využito dotazníkového šetření. Předmětem šetření bylo zjistit nejen aktuální situaci, týkající se motivace na úradě, ale také názory jednotlivých zaměstnanců na její možné zlepšení.

Dotazník byl vytvořen prostřednictvím nástroje „Google formuláře“ a následně byl rozeslán mezi všechny zaměstnance úradu pomocí elektronické pošty. Respondenti tedy dotazník vyplňovali online cestou. Vzhledem k aktuální situaci, kterou ovlivňuje pandemie Covid-19, byla zvolena online verze dotazníku, z důvodu dodržení všech pandemických nařízení. Online verze je také v dnešní době velmi rozšířená a vzhledem k aktuální situaci i bezpečnější.

Doba, po kterou zaměstnanci mohli odeslat své odpovědi trvala měsíc a půl. Následně byly všechny odpovědi zpracovány pomocí softwarového nástroje Microsoft Excel. Svě odpovědi odeslalo celkem 68 zaměstnanců, což odpovídá necelým 38 % všech zaměstnanců městského úradu.

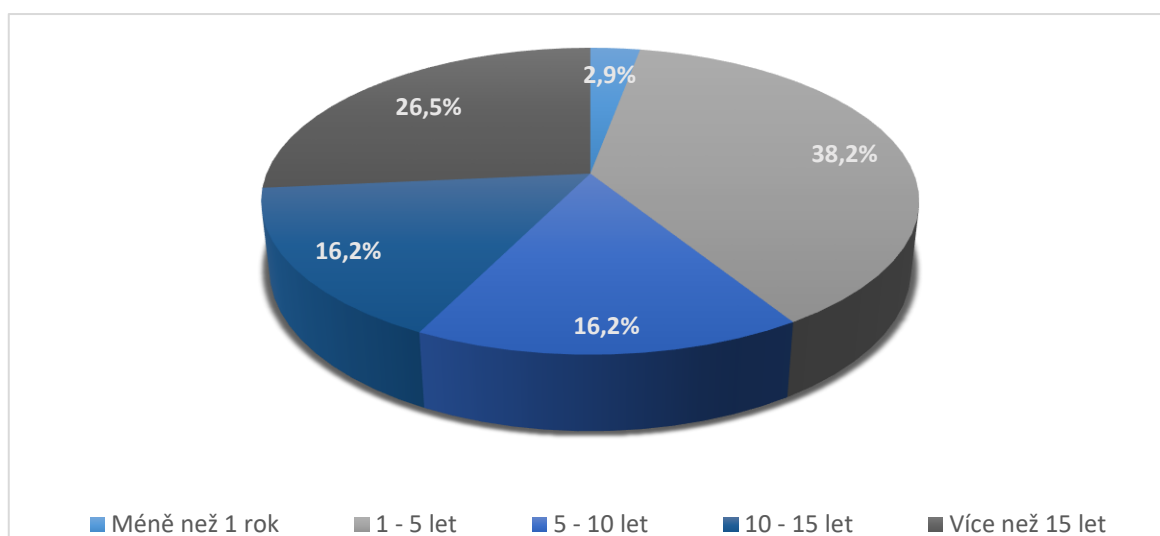
Dotazníkové šetření se skládalo z uzavřených otázek, u kterých respondenti vybírali pouze jednu možnost. V souboru otázek však byla také otázka, kdy zaměstnanci mohli vybrat více odpovědí z již předem nabízených možností, či zcela otevřená otázka, kde mohli respondenti libovolně napsat svůj názor. Je důležité zmínit, že vyplňování dotazníku probíhalo zcela anonymně.

Předlohou pro tvorbu dotazníkového šetření byla vědecká studie „Public service motivation“, která se zaměřuje na funkci veřejné správy a motivaci státních zaměstnanců. Účelem této studie je identifikace možných způsobů motivace zaměstnanců ve veřejné správě a následné zvýšení pracovní výkonnosti. V již zmíněné studii je definován konkrétní rámec postupů, který vede k podpoře motivování zaměstnanců veřejné správy. Do tohoto rámce spadá: personální organizace, podporující vedení, či vytváření vhodného pracovního prostředí. Dotazníkové šetření je stejně tak zaměřeno na tyto tři rámce, které jsou pro motivaci pracovníků vhodné (O'Riordan, 2013). Součástí předlohy pro vytvoření efektivního dotazníkového šetření byl však také konkrétní dotazník s názvem „Questionnaire for Employee motivation“, který byl také inspirací při tvorbě (Questionnaire for Employee motivation, 2017).

9.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazník se skládal celkem z pěti otázek, jejichž hlavním úkolem bylo zjistit, jaká je aktuální situace v rámci motivace zaměstnanců na úřadě. Zda jsou zaměstnanci s motivací na úřadě spokojeni, či nikoliv. Účelem dotazníku bylo také odhalení možných nežádoucích mezer, které zaměstnanci v oblasti motivace a pracovní spokojenosti vnímají, či pociťují. Hlavním cílem následně bude navrhnout taková řešení, která přispějí k vyšší spokojenosti zaměstnanců při práci.

1) Jak dlouho pracujete na městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm?

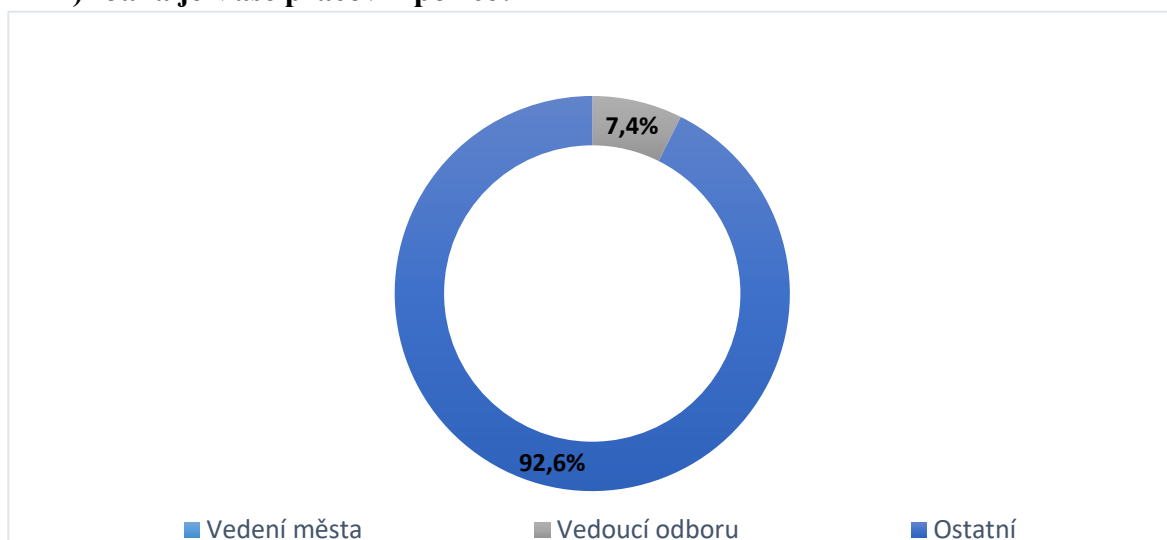


Obrázek 6 Grafické znázornění otázky č. 1 (vlastní zpracování)

První otázka zjišťovala délku trvání jednotlivých pracovních poměrů. Cílem této otázky bylo zjistit, zda se délka zaměstnání na MěÚ Rožnov pod Radhoštěm podepisuje na motivaci a spokojenosti zaměstnanců. Tato skutečnost se však při zkoumání jednotlivých odpovědí nakonec nepotvrdila.

Jak je z grafu zřejmé, do dotazníkového šetření se zapojili zaměstnanci, kteří jsou na úřadě zaměstnaní různě dlouhou dobu. Podle jednotlivých procent lze vidět, že nejvíce korespondentů je na MěÚ zaměstnáno dlouhodobě. Naopak pouze necelé 3 % z nich, jsou součástí městského úřadu méně než jeden rok.

2) Jaká je Vaše pracovní pozice?



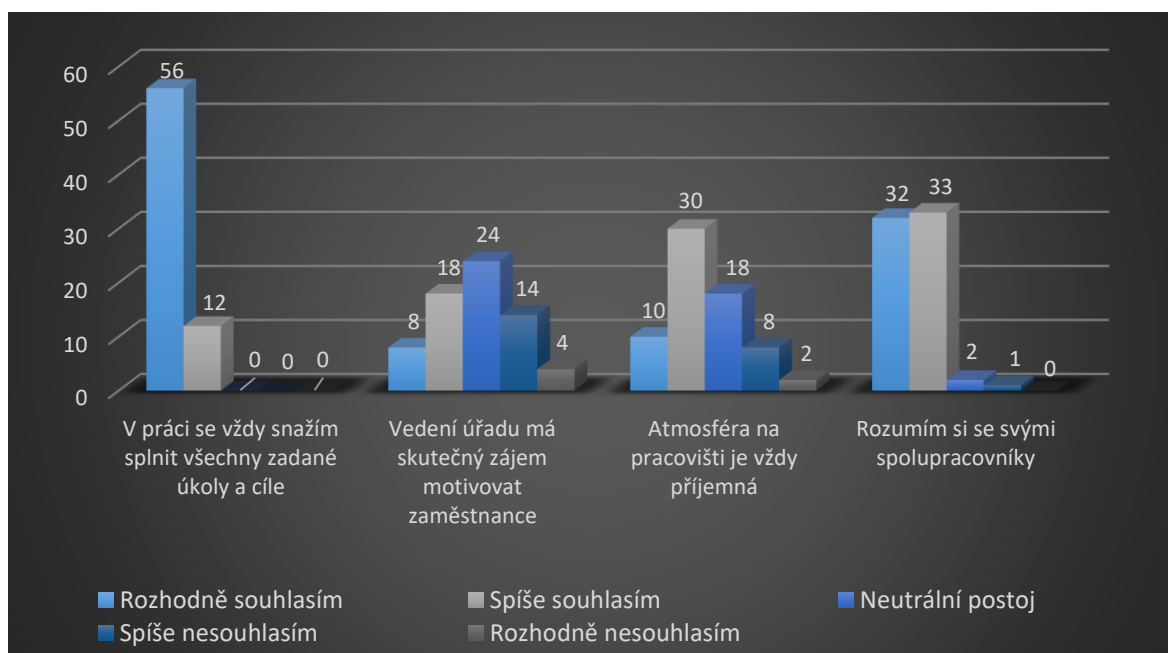
Obrázek 7 Grafické znázornění otázky č. 2 (vlastní zpracování)

Druhá otázka zkoumala u jednotlivých zaměstnanců pozice, které na městském úřadě zastávají. Z vedení města se dotazníkového šetření nezúčastnil nikdo, proto na grafu není vidět světle modrá barva, která je vyznačená v legendě. Naopak tmavě modrá barva, která na grafu převládá, znázorňuje všechny zaměstnance úřadu, kteří nejsou ve vedoucí pozici. Mezi „ostatní“ zaměstnance lze tedy zařadit všechny asistenty, ekonomy, informatiky, účetní apod. Dotazníku se však zúčastnilo také přes 7 % vedoucích pracovníků, kteří představují vedoucí jednotlivých odborů.

3) Do jaké míry dáváte za pravdu následujícím položkám?

Vzhledem k tomu, že následující otázka je velmi rozsáhlá, bude pro lepší znázornění rozdělena do čtyř částí. Jednotlivá grafická znázornění dílčích bodů této otázky, budou následně popsány přímo pod každým obrázkem. Díky tomuto kroku lze docílit vyšší přehlednosti a následné orientace ve zjištěných skutečnostech.

V dotazníkovém šetření měla tato otázka podobu rozsáhlé tabulky, ve které respondenti vybírali z pěti odpovědí. Jednotlivé možnosti zaměstnanci úřadu volili podle toho, do jaké míry s uvedeným výrokem souhlasí, či naopak. Otázka se v dotazníku zaměřovala jak na samotné zaměstnance a jejich výkonnost, tak na jejich názory vůči vedení úřadu.



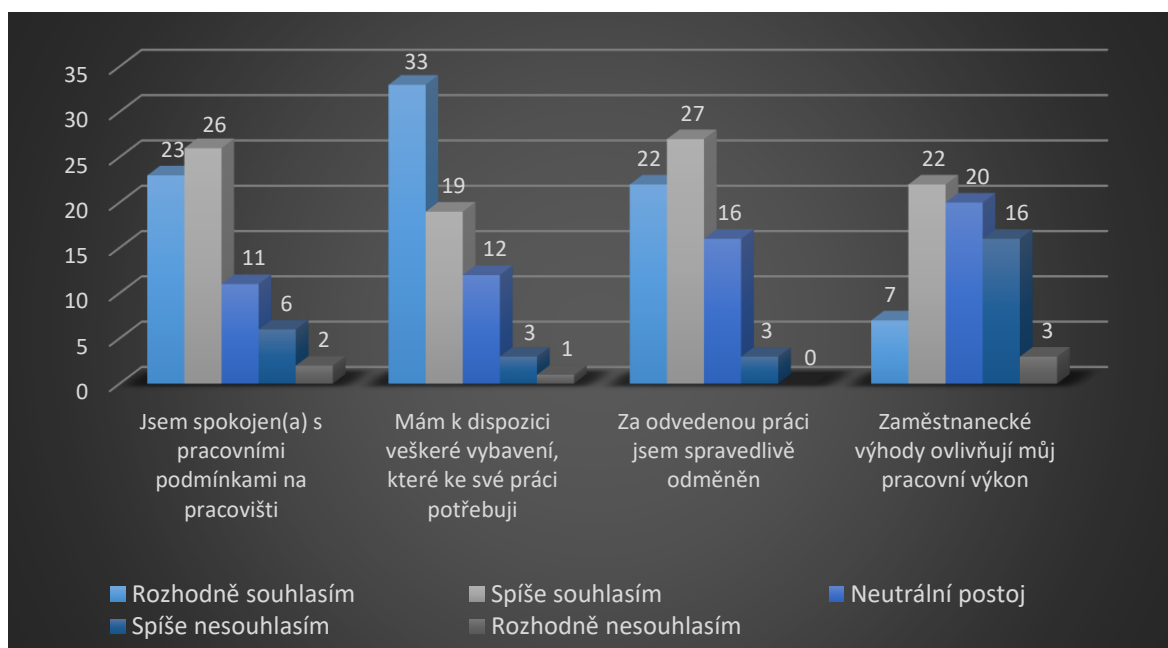
Obrázek 8 Grafické znázornění otázky č. 3 – první část (vlastní zpracování)

Grafické znázornění první části ukazuje čtyři otázky, které se týkají zaměstnanců a jejich vztahů k práci, kolegům a vedení organizace. U první otázky jednoznačně převládá odpověď, že se zaměstnanci vždy snaží plnit všechny zadané úkoly. Žádný z dotazovaných netvrdil opak.

Odpovědi na otázku, která se zaměřuje na vedení úřadu a jejich zájem motivovat zaměstnance, už však byly různorodé. Nejvíce respondentů se shodlo na neutrálním postoji, avšak viditelné jsou také čísla, která s daným výrokem souhlasila. Podle těchto pracovníků se vedení městského úřadu snaží o motivaci na pracovišti. Naopak, se ale našli i takoví zaměstnanci, kteří snahu u vedení úřadu nevidí.

Většina dotazovaných se také shodla na tom, že atmosféra na pracovišti převládá v příjemném duchu. Osmnáct zaměstnanců zvolilo možnost neutrálního postoje. Pravděpodobně ne vždy je atmosféra příjemná, jelikož vždy záleží na okolnostech. Pouze dva respondenti jsou pravděpodobně s pracovní náladou velmi nespokojeni.

Velmi pozitivním zjištěním je, že přes 90 % zaměstnanců si rozumí se svými spolupracovníky. Z grafického znázornění lze vyčíst, že 32 respondentů s výrokem rozhodně souhlasí a dalších 33 s výrokem spíše souhlasí. Dva zaměstnanci zvolili možnost neutrálního postoje a pouze jeden pracovník městského úřadu odpověděl negativně.



Obrázek 9 Grafické znázornění otázky č. 3 – druhá část (vlastní zpracování)

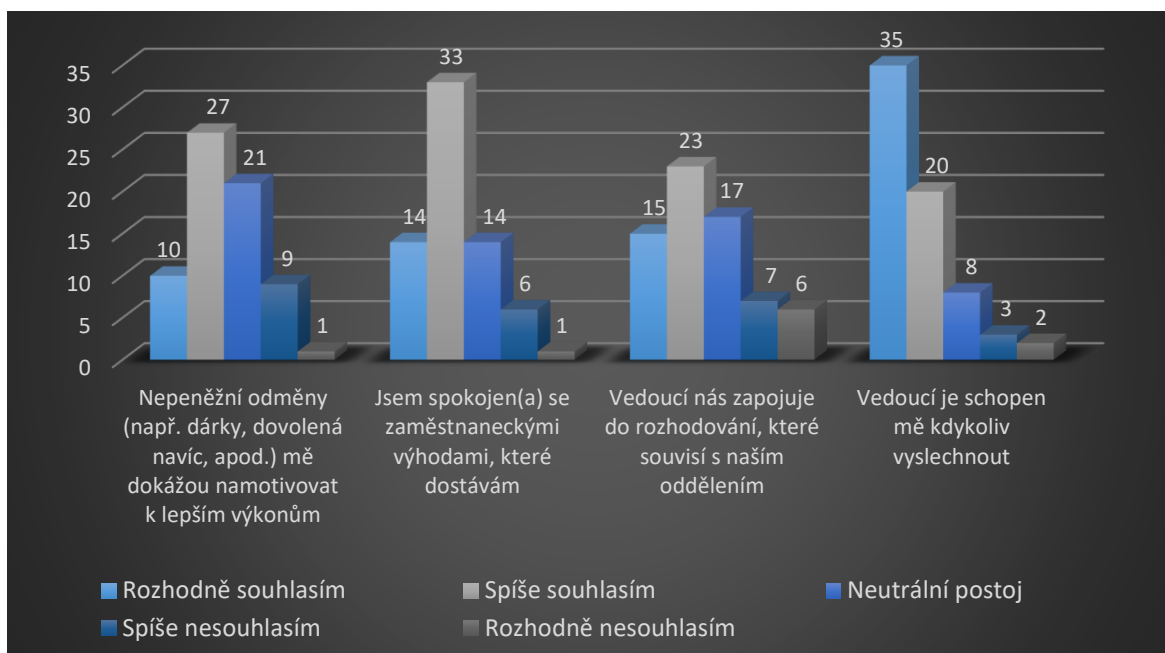
Ve druhé části grafického zpracování, lze opět vidět čtyři otázky. Jednotlivé otázky byly zaměřené na pracovní podmínky, technické vybavení a následné odměny za práci. Z odpovědí na otázku, zda jsou zaměstnanci spokojeni s pracovními podmínkami na úřadě, jasně vyplývá, že ano. Celkem 49 respondentů s výrokem souhlasila a dalších 11 dotazovaných se vyjádřilo neutrálně. Pouze 8 zaměstnanců úřadu s výrokem nesouhlasilo.

Grafické znázornění toho, zda mají pracovníci k dispozici veškeré vybavení, které ke své práci potřebují, můžeme vidět na druhém grafu obrázku č. 9. Z celkem 68 respondentů 52 souhlasilo s tím, že veškeré vybavení potřebné k práci je jim k dispozici. Naopak 5 dotazovaných s výrokem nesouhlasilo a lze odhadnout, že s technickým vybavením na městském úřadě nejsou při své práci spokojeni.

Následující dva grafy z obrázku č. 9 se týkají odměňování pracovníků. Celkem 49 dotazovaných zaměstnanců městského úřadu je spokojeno se svými odměnami za odvedenou práci. Neutrálně tuto situaci ohodnotilo 16 pracovníků. Naopak nespokojení se svým platem jsou pouze 3 zaměstnanci, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili.

Rozmanitější odpovědi lze vyčíst z otázky, zda jsou pracovníci ovlivňováni zaměstnaneckými výhodami, které jim městský úřad nabízí. Poměrně vysoký počet zaměstnanců, konkrétně 20 pracovníků ze všech dotazovaných, zvolilo neutrální možnost hodnocení. S výrokem však souhlasilo 29 respondentů, kterým na zaměstnaneckých

výhodách záleží a nechají se jimi při práci ovlivnit. Avšak 19 pracovníků naopak k zaměstnaneckým výhodám nepřihlíží a jejich pracovní výkon tak není ovlivněn.



Obrázek 10 Grafické znázornění otázky č. 3 – třetí část (vlastní zpracování)

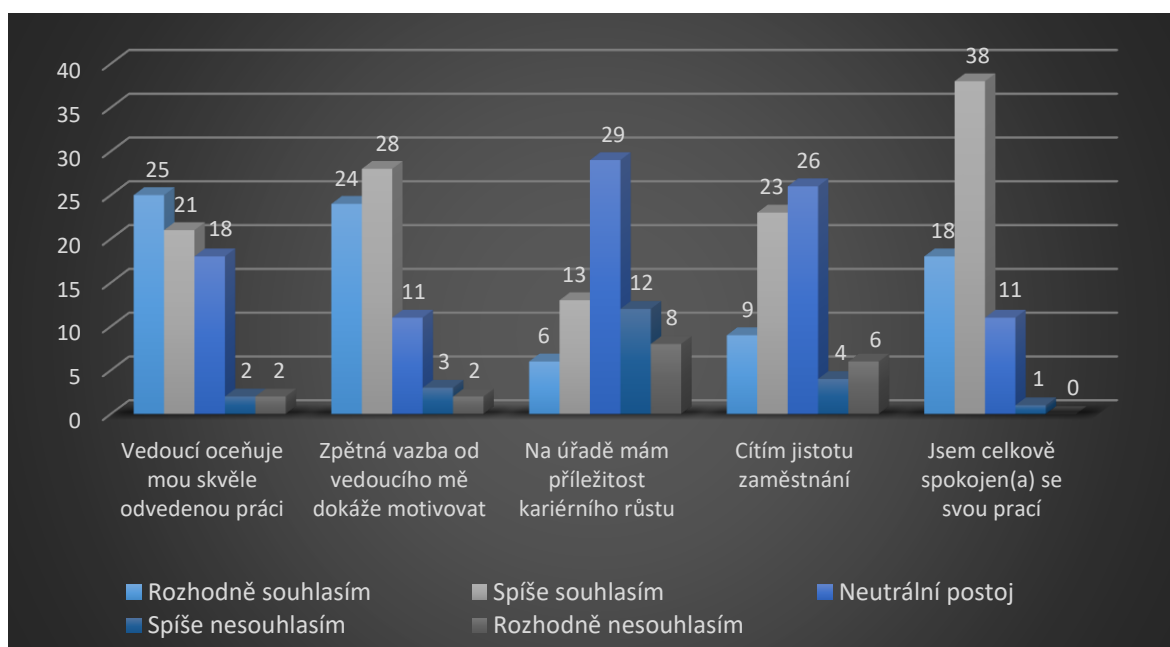
Třetí část této otázky se opět zaměřuje na zaměstnanecké výhody, které jsou s městským úřadem spojeny. První otázka zjišťuje, zda zaměstnance motivují k lepším výkonům nepeněžní odměny. Z grafického znázornění je zřejmé, že většinu zaměstnanců tyto odměny motivují. Naopak velká část pracovníků, konkrétně 27 ze všech dotazovaných, zvolilo neutrální možnost. Devět zaměstnanců úřadu zvolilo, že nepeněžní odměny je spíše nemotivují a pouze jeden pracovník byl výhradně proti.

Zda jsou zaměstnanci spokojeni se zaměstnaneckými výhodami, které za svou práci dostávají, graficky znázorňuje druhý graf na obrázku č. 10. Opravdu vysoký počet respondentů je se zaměstnaneckými výhodami spokojen. Jde celkem o 47 respondentů, kteří se účastnili dotazníkového šetření. Opět několik zaměstnanců zvolilo také neutrální postoj k této otázce, šlo celkem o 14 z nich. Našli se však také zaměstnanci, kteří s poskytovanými výhodami spokojeni nejsou. Jednalo se o celkem 7 pracovníků.

Další okruh otázek se zaměřuje na vedoucí pracovníky. Konkrétně na to, jak jednotliví zaměstnanci své vedoucí vnímají. První otázka zjišťuje, zda vedoucí pracovníci zapojují své zaměstnance do rozhodování týkající se oddělení, na kterém působí. Grafické znázornění ukazuje, že celkem 38 zaměstnanců s výrokem souhlasí. Tito zaměstnanci tedy vnímají, že jsou součástí rozhodování a mohou se na něm podílet. Třináct pracovníků má však pocit

odlišný. Myslí si totiž, že nemají možnost se podílet na jakémkoliv rozhodování v rámci úřadu. Tudíž tito zaměstnanci nejsou ani součástí rozhodování, která se na úřadě, či jednotlivých odborech provádějí. Dalších 17 pracovníků zvolilo neutrální možnost.

Jestli jsou jednotliví vedoucí schopni vyslechnout své zaměstnance, na to se zaměřuje čtvrté grafické znázornění obrázku č. 10. Odpovědi zaměstnanců na tuto otázku jsou velmi pozitivního charakteru. Celkem 55 zaměstnanců vnímá své vedoucí kladně, jelikož s výrokem souhlasili. Většina dotazovaných zaměstnanců je tedy se svými vedoucími pracovníky pravděpodobně spokojena. Pouze 5 z dotazovaných zaměstnanců, mají opačný názor a nemají pocit, že by je jejich vedoucí kdykoliv vyslechl. Také u této otázky se našly neutrální odpovědi, kdy tuto možnost zvolilo 8 pracovníků úřadu.



Obrázek 11 Grafické znázornění otázky č. 3 – čtvrtá část (vlastní zpracování)

Grafické znázornění čtvrté části pokračuje dále v rámci otázek, které se týkají vedoucích pracovníků. Následně jsou otázky zaměřeny na zaměstnance a jejich pracovní spokojenost. Jak již bylo zmíněno, první rámec otázek tedy pokračuje v oblasti vedoucích pracovníků. Zda vedoucí pracovníci oceňují správně odvedenou práci svých zaměstnanců znázorňuje hned první graf obrázku č. 11. Celkem 46 zaměstnanců s tímto výrokem souhlasí a má pocit ocenění, když svou práci odvedou správně. Osmnáct pracovníků zvolilo neutrální postoj k této otázce. Pouze 4 zaměstnanci s výrokem nesouhlasí a podle jejich názoru nejsou svými vedoucími pracovníky dostatečně oceněni. Tento pocit mají i přesto, že svou práci odvedou skvěle.

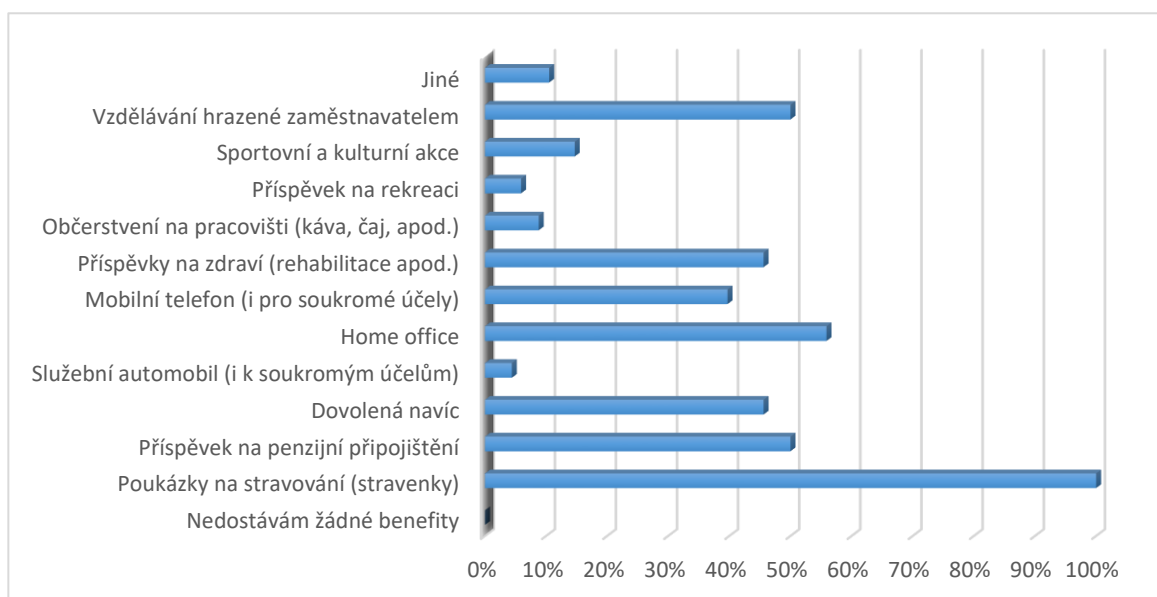
Druhé grafické znázornění se zaměřuje na poskytování zpětné vazby. Zda vedoucí pracovníci zpětnou vazbu svým zaměstnancům vůbec poskytují. Pokud ano, zda zaměstnance tato zpětná vazba dokáže motivovat. Na obrázku lze vidět, že celkem 52 zaměstnanců s tímto výrokem souhlasí a zpětná vazba vedoucích pracovníků je dokáže motivovat. Znamená to tedy, že pokud je vedoucí pracovník pochválen, zaměstnance to potěší a při příštím úkolu chtějí být stejně dobří, ba dokonce ještě lepší. Naopak pokud vedoucí pracovník zaměstnance napomene za špatně odvedenou práci, zaměstnance to může motivovat k lepším výkonům, které při příštím úkolu bude chtít odvést. Také u této otázky jedenáct respondentů zvolilo neutrální možnost odpovědi a 5 zaměstnanců s výrokem nesouhlasí. To znamená, že je zpětná vazba v práci nijak nemotivuje.

Zda mají zaměstnanci na MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm možnost kariérního růstu, to znázorňuje třetí graf na obrázku č. 11. Celkem 19 zaměstnanců s touto otázkou souhlasilo a podle nich mají dostatečnou možnost kariérního postupu. Největší počet respondentů však zvolilo neutrální postoj k této otázce. Konkrétně se jedná o 29 zaměstnanců ze všech zúčastněných. Poměrně vysoký počet zaměstnanců s výrokem nesouhlasí a podle nich na městském úřadě nemají dostatečnou možnost kariérního růstu. S výrokem nesouhlasilo celkem 20 respondentů.

Jistota zaměstnání je v dnešní době velmi důležitá, jelikož v době pandemie, je potřeba mít pocit bezpečí a jistotu alespoň toho, že zaměstnanci neztratí svou práci. Proto součástí dotazníkového šetření byla i tato otázka. Celkem 32 zaměstnanců úřadu v dotazníkovém šetření zvolilo možnost „souhlasím“. To znamená, že cítí jistotu svého zaměstnání. Poměrně vysoký počet pracovníků se však přiklání k neutrální možnosti odpovědi. Konkrétní počet zaměstnanců, kteří odpověděli neutrálně je 26. Našli se však i zaměstnanci, kteří na městském úřadě necítí jistotu zaměstnání. Těchto pracovníků bylo součástí dotazníkového šetření celkem deset.

Poslední otázka, která byla součástí rozsáhlé tabulky, se zaměřuje na celkovou spokojenost zaměstnanců. Zda jsou zaměstnanci celkově se svou prací spokojeni tedy znázorňuje poslední graf na obrázku č. 11. Převažuje počet zaměstnanců, kteří jsou se svou prací spokojeni. Těchto zaměstnanců je celkem 56. Dalších 11 pracovníků městského úřadu odpovědělo na otázku neutrálně. Pouze jeden zaměstnanec ze všech 68 zúčastněných se svou prací na městském úřadě spokojen není.

4) Pokud jsou Vám poskytovány některé ze zaměstnaneckých výhod, o jaké výhody jde?



Obrázek 12 Grafické znázornění otázky č. 4 (vlastní zpracování)

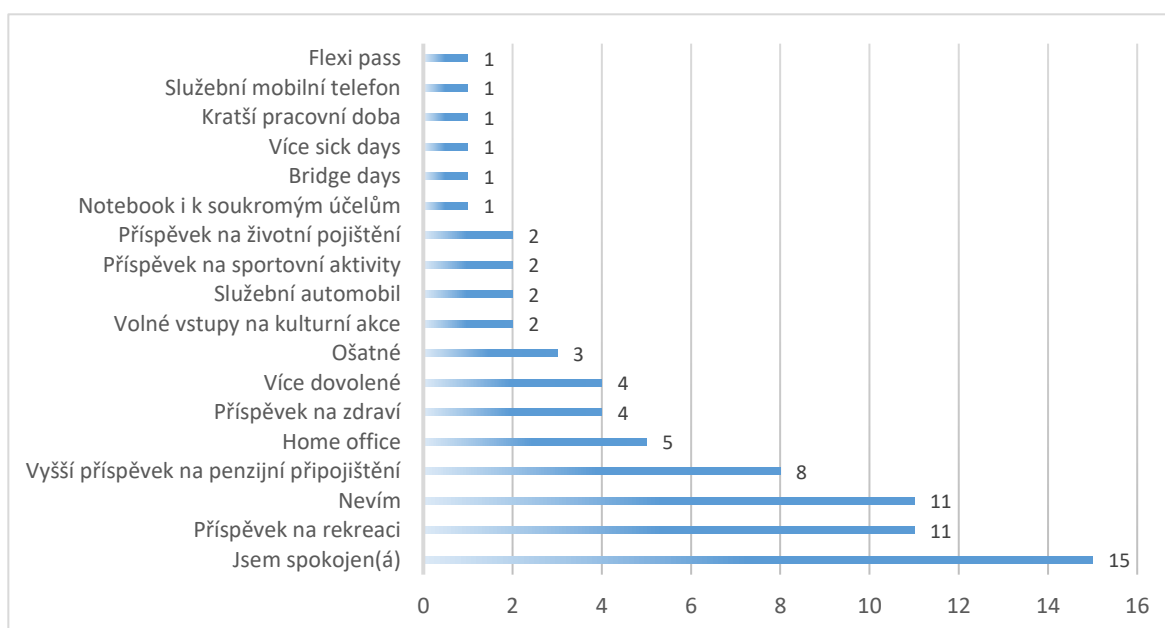
Čtvrtá otázka se zaměřuje na konkrétní zaměstnanecké výhody, které zaměstnanci MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm dostávají. Na výběr měli respondenti z dvanácti předem vyplněných možností a jedné možnosti, která byla otevřená. Do kolonky s názvem „jiné“ mohli zaměstnanci sami vypsát benefity, které za svou práci dostávají.

Jak lze vidět v grafu výše, všichni zaměstnanci městského úřadu dostávají od svého zaměstnavatele poukázky na stravování. Tuto možnost zaškrtnulo 100 % dotazovaných. Naprostý opak ukazuje v grafu možnost „nedostávám žádné benefity“, jelikož tuto možnost nezvolil žádný zaměstnanec. Lze tedy vyčíst, že všichni zaměstnanci MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm, kteří se zúčastnili dotazníkového šetření, dostávají za svou práci některou ze zaměstnaneckých výhod.

Kromě poukázek na stravování dostává také velká část zaměstnanců jako benefit tzv. home office. Jde o práci z domova, kdy zaměstnanec vykonává veškeré své pracovní povinnosti mimo svou kancelář. Dalšími benefity, které městský úřad spouště svých zaměstnanců poskytuje jsou: příspěvek na penzijní připojištění, dovolená navíc, příspěvek na zdraví, vzdělávání zaměstnanců, či mobilní telefony, které lze využívat i k soukromým účelům. Dále se také objevily benefity jako pořádání sportovních a kulturních akcí, příspěvek na rekreaci, občerstvení na pracovišti, či služební automobil, který mohou zaměstnanci také používat i k soukromým účelům.

Deset procent dotazovaných zaměstnanců zvolilo odpověď „jiné“. V této možnosti mohli sami napsat konkrétní zaměstnaneckou výhodu, kterou od svého zaměstnavatele dostávají. Mezi těmito odpověďmi se nejvíce objevoval pojem „sick days“. Jde o takzvané zdravotní volno, kdy si zaměstnanci mohou vybrat určitý počet dní, které slouží k odpočinku například při nachlazení.

5) Jaké zaměstnanecké benefity v souladu se zákonem byste chtěl(a) v práci dostávat?



Obrázek 13 Grafické znázornění otázky č. 5 (vlastní zpracování)

Cílem poslední otázky dotazníkového šetření bylo zjistit, které zaměstnanecké výhody by zaměstnanci chtěli v práci dostávat. Tato otázka byla otevřená, takže zaměstnanci mohli volně vyjádřit svůj názor. Jak lze vyčíst z grafu, spousta zaměstnanců je se svými zaměstnaneckými výhodami spokojeno. Celkem 15 pracovníků ze všech dotazovaných totiž napsalo, že jsou s benefity spokojeni a žádné další výhody již nepotřebují.

Ostatní zaměstnanci by však uvítali benefity navíc. Mezi nejčastěji žádané výhody patřil příspěvek na rekreaci, či vyšší příspěvek na penzijní připojištění. Některé zaměstnance by také potěšila možnost home office, která byla zdůvodňována hlavně pandemií Covid-19. Mezi další žádané benefity také patří příspěvek na zdraví, více dnů volna, ošatné apod.

10 NÁVRH MOŽNÝCH ŘEŠENÍ PRO ZVÝŠENÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření, které sloužilo ke zjištění aktuální motivační struktury zaměstnanců, budou následně navržena možná řešení, která by mohla přispět nejen k vyšší motivaci zaměstnanců, ale také k jejich pracovní spokojenosti. V následujících odstavcích budou tedy sepsány celkem čtyři návrhy, jejichž účelem bude zvýšit pracovní motivaci a spokojenost úředníků na MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm. S ohledem na dané návrhy bude také přiblížena předpokládaná finanční náročnost pro jednotlivé motivační nástroje.

1) Rozšíření zaměstnaneckých benefitů

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že část zaměstnanců není zcela spokojena se svými zaměstnaneckými výhodami. V otevřené otázce měli tedy pracovníci možnost vyjádřit svůj názor a sepsat, které benefity navíc by je potěšily a vedly tak k jejich spokojenosti. Možným řešením by tedy bylo poskytnout zaměstnancům městského úřadu benefity, které jsou zaměstnanci nejvíce žádané.

Prvním z nich je vyšší příspěvek na penzijní připojištění. Aktuálně MěÚ Rožnov pod Radhoštěm vyplácí svým zaměstnancům příspěvek maximálně ve výši 200 Kč. Možným řešením by tedy bylo tuto možnost zvážit a rozhodnout se, zda by bylo možné příspěvek na penzijní připojištění zvýšit. Při vyhodnocování dotazníkového šetření se na zvýšení právě tohoto příspěvku shodlo více než 10 % dotazovaných zaměstnanců.

Druhým benefitem, který je u pracovníků MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm velmi žádaný je příspěvek na rekreaci. Obecně je tento příspěvek v České republice velmi oblíbený. Pro zaměstnavatele je však stejně jako příspěvek na penzijní připojištění finančně náročný. Ovšem pro zaměstnance městského úřadu by byl pravděpodobně velmi zajímavý. V rámci dotazníkového šetření totiž bylo zjištěno, že právě tento příspěvek požaduje nejvíce dotazovaných zaměstnanců. Pravděpodobně je pro zaměstnance úřadu tento příspěvek velmi motivující a rozhodně by vedl k vyšší pracovní spokojenosti.

Dalším žádaným benefitem, který by zaměstnanci zkoumaného městského úřadu uvítali, je tzv. home office. Jde o práci, kterou zaměstnanec nevykonává v prostorech svého zaměstnavatele, ale z domova. V dnešní době je tento druh výkonu práce velmi žádaný, a to zvláště v období pandemie. Pokud se jedná o finanční náročnost tohoto benefitu, je potřeba

poskytnout zaměstnanci pracovní pomůcky, které k výkonu své práce potřebuje. Jde například o notebook, který je však již v dnešní době spouště zaměstnancům městského úřadu poskytnut. Tento benefit je pro zaměstnance velmi výhodný. Vzhledem k tomu, že práce probíhá z domova, může si zaměstnanec uzpůsobit pracovní dobu podle svých potřeb. V době pandemie Covid-19 začal být home office také velmi populární, a to především kvůli dětem, které nemohly navštěvovat školu. Tento zaměstnanecký benefit je však také výzvou, a to jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele. Zaměstnanec se musí totiž i v domácích podmínkách na práci soustředit a odvádět 100 % výkon. Naopak zaměstnavatel musí svému zaměstnanci důvěřovat a umět řídit jeho práci i takto na dálku.

Dalším benefitem, který je součástí tohoto návrhu je tzv. ošatné. Jde o příspěvek zaměstnavatele na pracovní oděv zaměstnance. Na MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm musejí úředníci dodržovat tzv. dress code, to znamená, že musí chodit vhodně oblečení. Tím pádem možným motivačním nástrojem a řešením by byl právě tento příspěvek. Zaměstnanci by tak měli větší motivaci vybírat si vhodné oblečení, které bude společně se zaměstnancem městský úřad reprezentovat.

Posledním možným návrhem je vyplácení příspěvků při pracovním, či životním jubileu každého zaměstnance. Tento benefit poskytuje svým zaměstnancům MěÚ Zubří, který v této bakalářské práci sloužil jako příklad motivování zaměstnanců z praxe. Lze tedy zmínit, že vyplácení tohoto benefitu na jiných úřadech funguje a zaměstnanci s ním jsou spokojeni. Možné zvýšení motivace zaměstnanců na MěÚ Rožnov pod Radhoštěm lze tedy pomocí tohoto benefitu předpokládat.

Co se týče nákladů na zvýšení zaměstnaneckých benefitů, lze se domnívat, že by se tato skutečnost projevila také na samotném hospodaření města. Celková výše nákladů by se totiž odvíjela od konkrétních výší jednotlivých výhod, které by městský úřad svým zaměstnancům poskytoval. Každá zaměstnanecká výhoda samozřejmě zaměstnavatele něco stojí a podepisuje se tak na jeho rozpočtu. Na druhou stranu však zaměstnanecké benefity dokážou zaměstnance motivovat a vedou je tak k lepším výkonům při práci. Odhadem lze říct, že kdyby MěÚ Rožnov pod Radhoštěm vyplácel svým zaměstnancům například příspěvek na oděv ve výši 500 Kč za měsíc, celkové náklady na tento benefit by se pohybovaly ve výši 90 500 Kč měsíčně. Dnešním velmi častým a rozvíjejícím se trendem je také pořízení vlastních oděvů, díky kterým lze dosáhnout snížení výše zmíněných nákladů. V případě městského úřadu lze uvažovat o pořízení například košilí s logem města

a poskytnutí těchto oděvů všem zaměstnancům. Při větších objednávkách lze totiž využít množstevních slev, které následně značně sníží vynaložené finance z rozpočtu města a zároveň přinesou přidanou hodnotu v oblasti motivace.

Pokud by však městský úřad zvolil jako další možný benefit například žádaný home office, celkové náklady by se zvýšily o pořizovací ceny notebooků, které úředníci pro svou práci potřebují. Odhadem lze předpokládat, že jeden pracovní notebook cenově vychází na cca 12 000 Kč. Celkové náklady by se odvíjely od počtu zaměstnanců, kterým by tento benefit byl poskytnut. Velká část zaměstnanců již v dnešní době vlastní své služební notebooky, které by tak mohli využít při již zmíněné práci z domova. Díky této skutečnosti se tak náklady tohoto benefitu značně snižují a tím pádem lze říct, že výrazně neovlivňují a nijak nezatěžují rozpočet města.

2) Podpora rozvoje aktivit projektu Efektivní úřad

Jak již bylo v této práci zmíněno, na MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm v současné době probíhá projekt s názvem „Efektivní úřad“. Součástí tohoto projektu je realizace různých aktivit, které mají za cíl nejen zmodernizovat veřejnou správu, ale také zvýšit vzdělání zaměstnanců městského úřadu. S tímto projektem tedy souvisí také další možný návrh, který by vedl k vyšší motivaci zaměstnanců při práci.

Vzhledem k tomu, že v rámci projektu probíhají různá školení a workshopy, bylo by vhodné, kdyby po skončení projektu na tyto aktivity úřad nezanevřel. Jelikož má projekt končit v červnu tohoto roku, možným řešením by tedy bylo i nadále realizovat alespoň část aktivit, které jsou součástí projektu. Jde například o různá školení zaměstnanců, či workshopy, které se podílí na rozvoji jejich vzdělávání. Vzhledem k tomu, že doba jde neustále kupředu a s ní i veřejná správa, je potřeba zaměstnance s těmito novými trendy seznamovat.

Také z rozhovoru, který probíhal se zaměstnankyní úřadu vyplývá, že díky projektu lze již nyní pozorovat změny na jednotlivých pracovnících. Pomocí aktivit, které v rámci projektu probíhají jsou totiž zaměstnanci úřadu znalejší například ve směru informačních a komunikačních technologií. Jejich zdokonalení však lze také pozorovat například v komunikaci s občany apod. Aktivity, které jsou nyní součástí projektu, lze tedy využívat i v následujících letech a rozvíjet tak schopnosti jednotlivých zaměstnanců, či se podílet na jejich dalším vzdělávání.

Tento návrh lze tedy považovat za správný, jelikož dokáže zaměstnance úřadu nejen motivovat k lepším výsledkům, ale také je dále vzdělávat. Organizace různých školení, workshopů a dalších podobných aktivit si kladou za úkol nejen seznámit zaměstnance s novou problematikou, ale také je mnohé věci naučit. Vzdělávání zaměstnanců na městském úřadě je velmi důležité a lze ho vnímat jako další možný benefit, který lze svým zaměstnancům poskytovat.

Pokračování v aktivitách, které jsou aktuálně součástí projektu „Efektivní úřad“ by se samozřejmě podílely na zvýšení rozpočtu. Jednotlivá školení, či například workshopy jsou sice poskytovány kvalifikovanými lektory, avšak za úplatu. Průměrně lze předpokládat, že průběh jednoho školení, či workshopu se pohybuje v částce okolo 2 000 Kč. Jejich průběh však není v rámci celého úřadu, ale pouze v rámci odborů, či oddělení. Odhadem lze předpokládat, že celková výše probíhajících školení, či organizovaných workshopů by se pohybovala v částce cca 150 000 Kč ročně.

3) Pravidelná setkání zaměstnanců s vedoucími pracovníky

Z dotazníkového šetření vyplývá, že někteří zaměstnanci nejsou zcela spokojeni se svými vedoucími pracovníky. Konkrétně lze z dotazníku vyčíst například to, že někteří zaměstnanci nemají ve svém vedoucím oporu, jelikož mají pocit, že je vedoucí pracovník nedokáže vyslechnout, nebo že je například nijak nezapojuje do rozhodování, která se týkají oddělení, na kterém působí.

Možným řešením by mohla být realizace pravidelných setkání vedoucích pracovníků se svými zaměstnanci. Konkrétně by se jednalo o tzv. schůzku mezi čtyřma očima, kdy by se každý vedoucí pracovník pravidelně scházel se svými jednotlivými zaměstnanci. Pro vedoucí pracovníky je tento návrh samozřejmě časově velmi náročný, avšak zajisté by pomohl vybudovat důvěru a přátelský vztah se svými zaměstnanci. Dobrý vztah mezi vedoucími pracovníky a zaměstnanci je velmi důležitý, jelikož zaměstnanci tak mohou mít ve svém vedoucím pracovníkovi oporu. Jsou tak nadále v zaměstnání více spokojeni a vedoucí pracovník je díky dobrým vztahům dokáže například více a lépe motivovat k lepším výkonům.

Součástí této pravidelné schůzky by mohla být například zpětná vazba, která je pro všechny zaměstnance velmi důležitá. Vedoucí pracovník by zhodnotil pracovní výkon zaměstnance za určité časové období. Například za skvěle odvedenou práci by měl vedoucí pracovník možnost zaměstnance pochválit. Naopak při nějaké chybě by ho vedoucí mohl na danou

chybu upozornit a probrat s ním takový postup, který by pracovníkovi pomohl se příště podobné chybě vyvarovat. Následně by se mohli také nad danou problematikou společně zamyslet a najít vzorové řešení. Pravidelné setkání však nemusí být pouze o pracovních výkonech a zpětné vazbě. Na tomto setkání lze také využít zbylý čas k přátelské komunikaci, která vedoucího pracovníka se svým zaměstnancem stmelí. Cílem takového setkání tedy není řešit pouze pracovní věci, ale také vést například rozhovor o osobním životě zaměstnance, o jeho rodině, zájmech apod. Účelem je totiž vybudovat se zaměstnancem pozitivní vztah, který bude založený na důvěře a vzájemném porozumění.

V rámci takovéto pravidelné schůzky by měli vedoucí pracovníci také možnost své zaměstnance vyslechnout a zjistit, jaký mají oni sami přístup k práci a celkově k městskému úřadu. Naopak zaměstnanci by měli prostor sdělit svému vedoucímu co jim například při výkonu jejich práce chybí, jaké mají připomínky, či návrhy ke zlepšení apod. Pravidelné setkávání zaměstnanců s vedoucími pracovníky se tedy jeví jako další možné řešení, které by mohlo přispět k pracovní spokojenosti zaměstnanců městského úřadu a k jejich lepším vztahům s vedoucími pracovníky.

Pravidelné schůzky vedoucích pracovníků se svými zaměstnanci by nijak neovlivnily zvýšení nákladů městského úřadu. Tyto setkání by probíhaly v rámci pracovní doby všech zaměstnanců. Za jediný náklad lze tedy považovat úhradu mezd jak zaměstnanců, tak vedoucích pracovníků a časovou náročnost. Návrh tohoto řešení by se tedy na samotném hospodaření města nijak nepodepsal.

4) Teambuildingy

Posledním návrhem, který by mohl zvýšit motivaci pracovníku a také se podílet na jejich pracovní spokojenosti jsou tzv. teambuildingy. Obecně je teambuilding jakákoliv aktivita pořádaná zaměstnavatelem za účelem zlepšení vztahů v organizaci. V předchozím případě se návrh zaměřoval na zlepšování vztahů mezi vedoucími pracovníky a jejich zaměstnanci. V tomto případě, kdy se jedná o teambuilding, se však návrh zaměřuje na zlepšování vztahů, jak mezi vedoucími pracovníky, tak mezi zaměstnanci. Zkrátka jde celkově o mezilidské vztahy na MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm.

Z dotazníkového šetření sice vyplývá, že naprostá většina dotazovaných zaměstnanců si se svými kolegy dobře rozumí. Avšak rozdílné odpovědi nastaly při otázce, zda je na pracovišti také příjemná atmosféra. Několik zaměstnanců s tímto výrokem nesouhlasilo. Cílem tohoto navrhovaného řešení je tedy nejen udržet dobré vztahy mezi zaměstnanci, ale také zajistit

příjemnou atmosféru, která by na jednotlivých pracovištích MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm mohla převládat.

Možným řešením, jak udržet dobré mezilidské vztahy, a jak zajistit tu správnou atmosféru při práci, by mohlo být pořádání již zmíněných teambuildingů. Jde o to, že by městský úřad mohl pro své zaměstnance pořádat různé společné aktivity, které by měly za úkol zaměstnance stmelit a zlepšit jejich vzájemnou komunikaci. Lze uvést i konkrétní příklady, jako je vánoční večírek, různé sportovní aktivity, které probíhají prostřednictvím týmů apod.

Účelem pořádání teambuildingových aktivit je nejen zaměstnance stmelit, ale také je naučit vzájemné spolupráci, naslouchání a komunikaci. Je totiž velmi důležité, aby mezi sebou zaměstnanci na městském úřadě uměli komunikovat, navzájem si pomáhat apod. Díky týmovým aktivitám mezi zaměstnanci vládne dobrá nálada a příjemná atmosféra. Tento návrh se tedy jeví jako další možné řešení, které lze na MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm aplikovat za účelem zvýšení jak pracovní spokojenosti zaměstnanců, tak jejich motivaci při práci.

Organizace a pořádání teambuildingů je samozřejmě jak časově, tak i finančně náročná. Lze tedy předpokládat, že při využití tohoto návrhu budou zvýšeny celkové náklady městského úřadu. Je však také důležité zdůraznit, že teambuildingy by měly probíhat v rámci odborů, či oddělení, nikoli v rámci celého úřadu. Jako konkrétní příklad lze uvést pořádání teambuildingu na golfovém hřišti v Rožnově pod Radhoštěm. Zaměstnanci by byli rozděleni do týmů a následně by mezi sebou soutěžili. Na konci turnaje by byl výherní tým také odměněn. Celkové náklady konkrétního návrhu lze předpokládat v průměrné výši okolo 5 000 Kč. Dalším možným konkrétním příkladem může být také společný oběd, či večere. V dnešní době je k dispozici ale i spousta dalších teambuildingových aktivit, které lze využít. Jejich finanční náročnost se zaměstnavatelům může zdát příliš vysoká, avšak jejich pořádání vede ke stmelení zaměstnanců a jejich následné spokojenosti.

11 SHRUTÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Praktická část této bakalářské práce se zaměřuje na MěÚ Rožnov pod Radhoštěm. Nejprve je městský úřad blíže charakterizován a je popsána jeho organizační struktura, která blíže specifikuje vedení města a jeho dílčí orgány. Dále je v praktické části přiblížena také strategie městského úřadu, jejíž součástí je vize, poslání, ale také jednotlivé hodnoty, kterými se úřad v Rožnově pod Radhoštěm řídí.

Město Rožnov pod Radhoštěm v současné době realizuje projekt s názvem „Efektivní úřad“, který je také součástí praktické části této práce. Projekt se zaměřuje jak na zefektivnění veřejné správy, tak celkově na veřejné služby ve městě. Ke zjištění bližších a konkrétnějších informací o projektu byl v praktické části zrealizován rozhovor se zaměstnankyní městského úřadu, která byla ochotná poskytnout o projektu potřebné informace. Prostřednictvím tohoto projektu je také v praktické části přiblížen aktuální motivační program, který je na MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm v současné době využíván.

Hlavní část se však zaměřovala na zjištění aktuálního stavu motivační struktury zaměstnanců úřadu. Současná motivační struktura zaměstnanců probíhala prostřednictvím dotazníkového šetření, které bylo následně zpracováno a vyhodnoceno. Každá otázka dotazníkového šetření byla samostatně zpracována do grafu, aby byly co nejlépe znázorněny zjištěné skutečnosti.

Ze získaných odpovědí vyplývá, že nejvíce pracovníků, kteří se dotazníkového šetření zúčastnili, pracuje na úřadě více než 5 let. Lze tedy říct, že součástí dotazníkového šetření byli hlavně zaměstnanci, kteří na městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm pracují již dlouhou dobu a mají dlouholetou praxi. Pokud se jedná o pracovní pozice, které respondenti na městském úřadě obsazují, jde zejména o běžné úředníky, kteří nejsou ve vedoucích pozicích. Dotazníkového šetření se však zúčastnilo také pár vedoucích pracovníků, kteří představují vedení jednotlivých odborů. Cílem dotazníkového šetření však bylo zjistit aktuální motivační strukturu všech zaměstnanců, včetně těch, kteří obsazují vedoucí pozice. Z vyplněných dotazníků vyplynulo, že velká část všech tázaných zaměstnanců si rozumí se svými kolegy a je spokojeno s atmosférou, která na pracovišti převládá. Většina respondentů je také spokojena s pracovními podmínkami a s vybavením, které mají ke své práci k dispozici.

Různorodé odpovědi se však hromadily při otázkách na téma „odměny“. Většina pracovníků se shodla na tom, že jsou za odvedenou práci spravedlivě odměněni. Rozdílné odpovědi však nastaly u zaměstnaneckých výhod, které jsou zaměstnancům úřadu poskytovány. Někteří

pracovníci jsou se svými odměnami naprosto spokojeni, jiní mají výhrady a přáli by si dostávat zaměstnaneckých benefitů více. Nejžádanější mezi zaměstnanci byl například home office, či vyšší příspěvek na penzijní připojištění. Rozdílné odpovědi však nebyly pouze u tématu odměn. Převládaly také v rámci otázek, které se týkaly jejich nadřízených pracovníků. Někteří zaměstnanci úřadu mají ve svém vedoucím oporu, jiní právě naopak. Nejdůležitějším zjištěním je však to, že naprostá většina zaměstnanců je se svou prací celkově spokojena a převládá tak kladný vztah nejen jejich k práci, ale i k městskému úřadu.

Dále byla v praktické části navržena možná řešení, které mají za cíl zvýšit motivaci zaměstnanců na MěÚ v Rožnově pod Radhoštěm. Jednotlivé návrhy jsou koncipovány na základě výsledků dotazníkového šetření, které sloužilo jako podnět pro zjištění aktuálního stavu motivace zaměstnanců úřadu. Z tohoto zjištění byla navržena následující možná řešení.

Prvním návrhem je poskytovat zaměstnancům městského úřadu více benefitů, a to konkrétně vyšší příspěvek na penzijní připojištění, příspěvek na rekreaci, home office, nebo například ošatné. Druhým možným řešením je to, aby MěÚ Rožnov pod Radhoštěm i nadále pokračoval s realizací aktivit, které jsou součástí projektu Efektivní úřad. Důvodem je nejen zefektivnění chodu městského úřadu, ale také vzdělávání zaměstnanců, či modernizace veřejné správy. Dalším možným návrhem je pravidelné sezení zaměstnanců s vedoucími pracovníky, které by probíhalo v pravidelných intervalech. Cílem tohoto sezení by byla jak zpětná vazba od vedoucích pracovníků, tak vzájemná komunikace mezi oběma stranami. V rámci této oboustranné komunikace by měl vedoucí pracovník se zaměstnancem prostor k otevřenému rozhovoru, který by mohl pomoci při zlepšování vztahů mezi vedoucími pracovníky a jejich zaměstnanci. Posledním návrhem, který by mohl být přínosný je pořádání tzv. teambuildingů, které by měly za úkol stmelovat zaměstnance a zároveň udržovat přátelskou a příjemnou atmosféru na pracovišti.

ZÁVĚR

Jak již bylo v této práci mnohokrát zmíněno, motivace je velmi důležitou součástí našich životů. Ať už se jedná o osobní motivaci člověka, nebo o tu pracovní, v obou případech je nedílnou součástí každého jedince. Obecně je motivace určitý proces, který ovlivňuje jak lidské chování, tak výkonnost člověka. Hlavním úkolem motivace je totiž přimět člověka vždy k co nejlepšímu výkonu.

Cílem této bakalářské práce nesoucí název „Návrh řešení na podporu motivace zaměstnanců na Městském úřadě Rožnov pod Radhoštěm“ bylo v teoretické části obecně popsat, co pojem motivace vlastně znamená a na jaké konkrétní druhy se člení. Následně byly specifikovány jednotlivé motivační principy, nástroje, ale také zdroje, ze kterých motivace vychází. Nedílnou součástí teoretické části bylo přiblížit jednotlivé motivační teorie, které se člení do třech hlavních kategorií. První kategorií je teorie potřeb, druhou z nich je teorie motivačního procesu a poslední je teorie typologie pracovníků. Všechny tyto tři kategorie byly v teoretické části blíže popsány. Specifikován byl však také motivační program, jenž je nedílnou součástí pracovní motivace, a to včetně motivačního profilu. V teoretické části je také zmíněná oblast veřejné správy, její struktura a problematika motivace v tomto sektoru.

Praktická část si kladla za hlavní cíl analyzovat aktuální stav motivační typové struktury zaměstnanců na Městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm. Následně byla na základě této analýzy navržena taková možná řešení, která se budou podílet na zvýšení motivace a pracovní spokojenosti zaměstnanců již zmíněného úřadu. V první řadě se však praktická část zaměřovala na charakteristiku samotného městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm a následně na přiblížení projektu „Efektivní úřad“, který aktuálně ve městě Rožnov pod Radhoštěm probíhá. Již zmíněná analýza aktuálního stavu motivace zaměstnanců na Městském úřadě Rožnov pod Radhoštěm probíhala pomocí dotazníkového šetření, které bylo následně zpracováno a na jeho základě byly dále vypracovány možné návrhy, které by mohly přispět ke zvýšení motivace zaměstnanců tohoto městského úřadu. Součástí praktické části této bakalářské práce však bylo také představení jiného městského úřadu. Konkrétně šlo o Městský úřad Zubří. Hlavní účel představení tohoto úřadu vedl k lepšímu přehledu motivování zaměstnanců ve veřejné správě. S vedoucím ekonomického odboru byl veden rozhovor o motivování zaměstnanců na městském úřadě v Zubří, který sloužil jako příklad další možné motivace z praxe.

Obecně je tedy motivace zaměstnanců veřejné správy velmi důležitá, jelikož jejich přístup k práci ovlivňuje nejen je samotné, ale také občany, kteří s veřejnou správou přicházejí do styku. Motivovaní úředníci jsou nejen mnohem výkonnější, efektivnější, ale také příjemnější. Tento fakt se následně podepisuje na spokojenosti občanů. Je tedy velmi důležité, aby zaměstnanci nejen městského úřadu v Rožnově pod Radhoštěm, ale i celé veřejné správy byli spokojeni se svým pracovním prostředím, s technickým vybavením, ale i s kolegy a atmosférou, která na pracovišti vládne. Jen tak lze totiž docílit toho, aby byli zaměstnanci ve své práci spokojeni a měli dostatečnou motivaci k jejímu dalšímu výkonu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2015. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada, 920 s. ISBN 9788024752587.
- BEDNÁŘ, Vojtěch, 2018. *Jak omezit fluktuaci a udržet si zaměstnance manažerskými nástroji*. 1. vyd. Praha: Grada, 105 s. ISBN 9788027106486.
- BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a & kol., 2002. *Psychologie a sociologie řízení*. 2. rozš. vyd. Praha: Management Press, 586 s. ISBN 8072610643.
- BĚLOHLÁVEK, František, 2016. *25 typů lidí: jak s nimi jednat, jak je vést a motivovat*. 3., rozš. vyd. Praha: Grada. ISBN 9788024758725.
- CANGELOSI, James S., 2006. *Strategie řízení třídy: jak získat a udržet spolupráci žáků při výuce*. 1. vyd. Praha: Portál, 289 s. ISBN 8073671182.
- Co je to samostatná a přenesená působnost, 2019. *Státní správa* [online]. [cit. 2021-04-19]. Dostupné z: <https://statni-sprava.inform.cz/mesta-a-obce/co-je-to-samostatna-a-prenesena-pusobnost/>.
- ČESKO, 1991. Zákon č. 553/1991 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 104/1991. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1991-553>
- ČESKO, 1993. Ústavní zákon č. 1/1993 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 1/1993. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/1993-1>.
- ČESKO, 2000a. Zákon č. 128/2000 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 38/2000. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-128#cast1>.
- ČESKO, 2000b. Zákon č. 250/2000 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 73/2000. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2000-250>
- ČESKO, 2004. Zákon č. 500/2004 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 174/2004. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2004-500>
- ČESKO, 2006. Zákon č. 262/2006 Sb. In: *Sbírka zákonů České republiky*. 84/2006. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262>.

Efektivní úřad v Rožnově pod Radhoštěm, ©2021. *Dotace EU* [online]. Praha [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: <https://dotaceeu.cz/cs/statistiky-a-analyzy/mapa-projektu/projekty/03-operacni-program-zamestnanost/03-4-efektivni-verejna-sprava/efektivni-urad-v-roznove-pod-radhostem?feed=03-Operacni-program-Zamestnanost>.

FORSYTH, Patrick, 2000. *Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. 1. vyd. Praha: Computer Press, 121 s. ISBN 8072263862.

HEGER, Vladimír, 2012. *Komunikace ve veřejné správě*. 1. vyd. Praha: Grada, 256 s. ISBN 9788024737799.

HELUS, Zdeněk, 2018. *Úvod do psychologie*. 2. přeprac. a dopl. vyd. Praha: Grada, 310 s. ISBN 9788024746753.

HRADIL, Petr, 2014. *Právo*. 1. vyd. Valašské Klobouky: Petr Hradil, 432 s.

KADEČKA, Stanislav a Filip RIGEL, 2009. Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost. In: *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Brno [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/odk2/soubor/vykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx>.

KOPECKÝ, Pavel, 2020. K povaze příspěvkové organizace územního samosprávného celku. *Ministerstvo vnitra České republiky* [online]. Praha [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/soubor/sp-4-20-sylvestrova-pdf.aspx>

LATHAM, Gary P., 2012. *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice* [online]. 2nd ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 424 s. [cit. 2021-02-09]. ISBN 9781506335520. Dostupné z: <http://dx.doi.org.proxy.k.utb.cz/10.4135/9781506335520>.

LOCHMANNOVÁ, Alena, 2017. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. 1. vyd. Prostějov: Computer Media, 116 s. ISBN 9788074022951.

Město Rožnov pod Radhoštěm, 2021. *Monitor* [online]. Praha [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <https://monitor.statnipokladna.cz/ucetni-jednotka/00304271/prispevkove-organizace?obdobi=2102>

MIKULAŠTÍK, Milan, 2015. *Manažerská psychologie*. 3. přeprac. vyd. Praha: Grada, 338 s. ISBN 9788024742212.

Motivace, motivování a motivační teorie, © 2011-2016. *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2020-11-25]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/motivace-a-motivovani>.

NOVOSADOVÁ, Ing. Martina, 2017. Efektivní veřejná správa. *Rožnov pod Radhoštěm: Oficiální webové stránky města* [online]. Rožnov pod Radhoštěm [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: https://m.roznov.cz/assets/File.ashx?id_org=14293&id_dokumenty=15428

O'RIORDAN, Joanne, 2013. Public service motivation. *IPA: Institute of public administration* [online]. Dublin [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/PublicServiceMotivation.pdf

PAUKNEROVÁ, Daniela, 2012. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 259 s. ISBN 9788024738093.

PAVLÍK, Marek, 2014. *Jak úspěšně řídit obec a region: cíle, nástroje, trendy, zahraniční zkušenosti*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 9788024752563.

PLAMÍNEK, Jiří, 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3. rozš. vyd. Praha: Grada, 159 s. ISBN 9788024755151.

PORVAZNÍK, Ján, Janka VYDROVÁ a Ivana LJUDVIGOVÁ, 2016. *Celostní management*. 6. přeprac. a dopl. vyd. Ve Zlíně: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně, Fakulta managementu a ekonomiky, 364 s. ISBN 9788081530623.

PROVAZNÍKOVÁ, Romana, 2015. *Financování měst, obcí a regionů: teorie a praxe*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 280 s. ISBN 9788024756080.

Questionnaire for Employee motivation, 2017. *Slideshare* [online]. [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.slideshare.net/sasikala94617/questionnaire-for-employee-motivation>.

RENNINGER, K. Ann a Suzanne E. HIDI, 2019. *The Cambridge handbook of motivation and learning*. Cambridge: Cambridge University Press, 803 s. ISBN 978-1-316-63079-2.

Rožnov pod Radhoštěm: Oficiální webové stránky města [online], 2014. Rožnov pod Radhoštěm [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.roznov.cz/>.

Rukověť starosty, 2015. *Sdružení místních samospráv ČR* [online]. Praha [cit. 2021-5-2]. Dostupné z: <http://www.rokvobci.cz/rukovet-starosty/detail/36-zastupitelstvo-%E2%80%93-vrcholny-organ-obce/>.

Statek, © 2011-2016. *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2021-02-22]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/statky-statek>.

Statní správa [online], © 2000 - 2021. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://www.statnispava.cz/>.

Strategie, © 2011-2016. *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2021-04-20]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/strategie-strategy>.

Strategie městského úřadu, 2014. *Rožnov pod Radhoštěm: Oficiální webové stránky města* [online]. Rožnov pod Radhoštěm [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.roznov.cz/strategie%2Dmestskeho%2Duradu/d-23380/p1=30737>.

TELEVIZE BESKYD, 2017. Rožnovská radnice chce zlepšovat práci úředníků. *YouTube* [online]. Rožnov pod Radhoštěm [cit. 2021-5-5]. Dostupné z: https://www.youtube.com/watch?v=u0WVspEt8E8&list=PL5Hmt00cH_HFYvtGhZChdK2T5rx5Z8Uet&index=2.

URBAN, Jan, 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 157 s. ISBN 9788027102273.

URBAN, Lukáš, 2017. *Sociologie: klíčová témata a pojmy*. 1. vyd. Praha: Grada, 228 s. ISBN 9788024757742.

Vize, © 2011-2016. *ManagementMania.com* [online]. [cit. 2021-5-4]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/vize>.

WRIGHT, Glen a Juraj NEMEC, 2002. *Public Management in the Central and Eastern European Transition: Concepts and Cases* [online]. Bratislava: NISPAcee, 504 s. [cit. 2021-02-12]. ISBN 80-89013-08-2. Dostupné z: https://www.nispa.org/publication_details.php?p_id=49&pg=8.

Zubří: *Oficiální stránky města* [online], © 2021. Zubří [cit. 2021-5-7]. Dostupné z: <https://www.mesto-zubri.cz/>.

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

§	Paragraf
ČR	Česká republika
ERG	Existence relatedness growth (Potřeba existence, harmonických vztahů a růstu)
IT	Informační technologie
Kč	Koruna česká
MA	Místní agenda
MěÚ	Městský úřad
Sb.	Sbírka zákonů

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Rozdíl mezi motivací a stimulací (Plamínek, 2015, s. 16).....	15
Obrázek 2 Proces motivace založený na uspokojování potřeb (Armstrong, 2015, s. 221) .	19
Obrázek 3 Maslowova teorie hierarchie potřeb (Urban L., 2017, s. 71)	20
Obrázek 4 Schéma veřejné správy (Provazníková, 2015, s. 12).....	27
Obrázek 5 Co drží lidi v práci (Bednář, 2018, s. 16).....	29
Obrázek 6 Grafické znázornění otázky č. 1 (vlastní zpracování)	47
Obrázek 7 Grafické znázornění otázky č. 2 (vlastní zpracování)	48
Obrázek 8 Grafické znázornění otázky č. 3 – první část (vlastní zpracování)	49
Obrázek 9 Grafické znázornění otázky č. 3 – druhá část (vlastní zpracování).....	50
Obrázek 10 Grafické znázornění otázky č. 3 – třetí část (vlastní zpracování)	51
Obrázek 11 Grafické znázornění otázky č. 3 – čtvrtá část (vlastní zpracování).....	52
Obrázek 12 Grafické znázornění otázky č. 4 (vlastní zpracování)	54
Obrázek 13 Grafické znázornění otázky č. 5 (vlastní zpracování)	55
Obrázek 14 Dotazníkové šetření otázka č. 3 (vlastní zpracování).....	75

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Rozdělení pracovníků podle teorie D. McGregora (Porvazník, Vydrová a Ljudvigová, 2016, s. 324)	23
Tabulka 2 Příklad motivačního profilu pracovníka (Pauknerová, 2012, s. 187)	26
Tabulka 3 Komise Rady města Rožnov pod Radhoštěm (vlastní zpracování).....	35
Tabulka 4 Odbory a oddělení (vlastní zpracování).....	38

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazníkové šetření

Příloha P II: Rozhovor – Efektivní úřad v Rožnově pod Radhoštěm

Příloha P III: Rozhovor – Motivace na Městském úřadě Zubří

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Dobrý den,

jmenuji se Adéla Hanskutová a jsem studentkou Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně. Studuji třetí ročník oboru Veřejná správa a regionální rozvoj.

Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který je součástí mé bakalářské práce. Ve své práci se zaměřuji na téma motivace zaměstnanců, konkrétně na městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm. Dotazník je zcela anonymní a jeho výsledky použiji výhradně ve své bakalářské práci. Prosím Vás tedy o jeho pravdivé vyplnění.

Moc děkuji za Vaše odpovědi, a hlavně za Váš čas.

Adéla Hanskutová

- 1) Jak dlouho pracujete na městském úřadě v Rožnově pod Radhoštěm?
 - a. Méně než 1 rok
 - b. 1 – 5 let
 - c. 5 – 10 let
 - d. 10 – 15 let
 - e. Více než 15 let

- 2) Jaká je Vaše pracovní pozice?
 - a. Vedení města
 - b. Vedoucí odboru
 - c. Ostatní

3) Do jaké míry dáváte za pravdu následujícím položkám?

	Rozhodně souhlasím	Spíše souhlasím	Neutrální postoj	Spíše nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím
V práci se vždy snažím splnit všechny zadané úkoly a cíle					
Vedení úřadu má skutečný zájem motivovat zaměstnance					
Atmosféra na pracovišti je vždy příjemná					
Rozumím si se svými spolupracovníky					
Jsem spokojen(a) s pracovními podmínkami na pracovišti					
Mám k dispozici veškeré vybavení, které ke své práci potřebuji					
Za odvedenou práci jsem spravedlivě odměněn					
Zaměstnanecké výhody ovlivňují můj pracovní výkon					
Nepeněžní odměny (např. dárky, dovolená navíc, apod.) mě dokážou namotivovat k lepším výkonům					
Jsem spokojen(a) se zaměstnaneckými výhodami, které dostávám					
Vedoucí nás zapojuje do rozhodování, které souvisí s naším oddělením					
Vedoucí je schopen mě kdykoliv vyslehnout					
Vedoucí oceňuje mou skvěle odvedenou práci					
Zpětná vazba od vedoucího mě dokáže motivovat					
Na úřadě mám příležitost kariérního růstu					
Cítím jistotu zaměstnání					
Jsem celkově spokojen(a) se svou prací					

Obrázek 14 Dotazníkové šetření otázka č. 3 (vlastní zpracování)

4) Pokud jsou Vám poskytovány některé ze zaměstnaneckých výhod, o jaké výhody jde?

- a. Nedostávám žádné benefity
- b. Poukázky na stravování (stravenky)
- c. Příspěvek na penzijní připojištění
- d. Dovolena navíc
- e. Služební automobil (i k soukromým účelům)
- f. Home office
- g. Mobilní telefon (i pro soukromé účely)
- h. Příspěvky na zdraví (rehabilitace apod.)
- i. Občerstvení na pracovišti (káva, čaj apod.)
- j. Příspěvek na rekreaci
- k. Sportovní a kulturní akce
- l. Vzdělávání hrazené zaměstnavatelem
- m. Jiné

5) Jaké zaměstnanecké benefity v souladu se zákonem byste chtěl(a) v práci dostávat?
(Otevřená otázka)

PŘÍLOHA P II: ROZHOVOR – EFEKTIVNÍ ÚŘAD V ROŽNOVĚ POD RADHOŠTĚM

Mohla byste ve zkratce představit hlavní cíle a myšlenky projektu?

Co bylo hlavním důvodem k realizaci a spuštění tohoto projektu na městském úřadě?

Kdo a jak se podílí na řízení projektu?

Můžete přiblížit nějaké konkrétní aktivity, které na úřadě v rámci projektu probíhají?

Lze již nyní pozorovat jisté zlepšení či kroky, které vedou k zefektivnění veřejné správy, či vyšší výkonnosti úředníků?

Setkali jste se také již s nějakými ohlasy z řad veřejnosti? Ať už s těmi pozitivními či naopak?

PŘÍLOHA P III: ROZHOVOR – MOTIVACE NA MĚSTSKÉM ÚŘADĚ ZUBŘÍ

Jak motivuje Městský úřad Zubří své zaměstnance?

Na základě čeho, jste vybrali právě tyto motivační nástroje?

Jaká je finanční náročnost těchto nástrojů?

Jsou s odstupem času vidět výsledky?

Máte nějakou představu o motivování pracovníků, kterou byste v budoucnu chtěli na úřadě zrealizovat?