

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Motivování zaměstnanců ve veřejné správě
Motivation of the employees in the public administration

Vlasta Kupská

Cheb 2014

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
Fakulta ekonomická
Akademický rok: 2013/2014

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

Jméno a příjmení: **Vlasta KUPSKÁ**
Osobní číslo: **K10B0134K**
Studijní program: **B6202 Hospodářská politika a správa**
Studijní obor: **Veřejná ekonomika**
Název tématu: **Motivování zaměstnanců ve veřejné správě**
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

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

1. Zpracujte teoretickou část zaměřenou na problematiku bakalářské práce a zvolte cíl a metodický postup řešení.
2. Charakterizujte problematiku motivování zaměstnanců ve veřejném sektoru se zvláštním zřetelem ke Krajské správě a údržbě silnic Karlovarského kraje.
3. Analyzujte proces motivování zaměstnanců na ekonomickém úseku Krajské správy a údržby silnic Karlovarského kraje.
4. Navrhněte strukturu motivačního programu pro zaměstnance ekonomického úseku Krajské správy a údržby silnic Karlovarského kraje.
5. Posuďte ekonomickou efektivnost navrhovaných opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy: **40 - 60 stran**

Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

- **ARMSTRONG, Michael.** *Odměňování pracovníků.* Praha : Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2890-2.
- **DEIBL, Maria.** *Motivace jako nástroj řízení.* Praha : Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- **HORIZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír.** *Základy organizace veřejné správy v ČR.* Plzeň : Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-096-3.
- **KOCOUREK, Jiří.** *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě.* Praha : C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-615-2.
- **PILAŘOVÁ, Irena.** *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost.* Praha : Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2042-5.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.

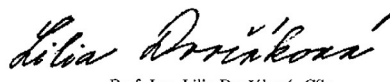
Katedra podnikové ekonomiky a managementu

Datum zadání bakalářské práce: **1. června 2013**

Termín odevzdání bakalářské práce: **6. prosince 2013**



Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný
děkan



Prof. Ing. Lilia Dvořáková, CSc.
vedoucí katedry

V Chebu dne 1. června 2013

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Motivování zaměstnanců ve veřejné správě“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu, dne 11. 4. 2014

.....

Vlasta Kupská

Poděkování

Děkuji vedoucímu bakalářské panu Ing. Miroslavovi Pavlákovi, Ph.D. za jeho vedení během práce, cenné rady a připomínky a za velmi užitečnou metodickou pomoc, kterou mi poskytl při zpracování bakalářské práce

OBSAH

ÚVOD	8
1. MOTIVACE	10
1.1 Motivace lidského a pracovního chování.....	13
1.2 Teorie motivace.....	14
1.3 Klady a zápory teorie motivace.....	15
2. ZAMĚSTNANCI VE VEŘEJNÉ SFÉŘE A JEJICH POSTAVENÍ.....	17
2.1 Systém odměňování zaměstnanců ve veřejné správě.....	19
2.2 Způsoby motivace zaměstnanců ve veřejné sféře	20
2.3 Motivace zaměstnanců příspěvkové organizace	23
3. ANALÝZA ZPŮSOBU MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ „KRAJSKÉ SPRÁVY A ÚDRŽBY SILNIC KARLOVARSKÉHO KRAJE“	24
3.1 Charakteristika organizace	24
3.1.1 Hlavní účel a předmět činnosti příspěvkové organizace	24
3.1.2 Statutární orgán a organizační struktura.....	26
3.1.3 Charakteristika ekonomického úseku.....	27
3.2 Prostředky motivace organizace.....	28
3.2.1 Finanční prostředky motivace	29
3.2.2 Nefinanční prostředky motivace	29
3.3 Hodnocení zaměstnanců jako podklad pro finanční motivaci.....	31
4. PRŮZKUM	34
4.1 Popis průzkumu.....	34
4.2 Hypotézy	34
4.3 Interpretace získaných dat.....	35
4.4 Analýza výsledků průzkumu	43

5.NÁVRH SYSTÉMU MOTIVÁTORŮ A JEJICH EKONOMICKÝ PŘÍNOS....	45
5.1 Změny v čerpání z fondu kulturních a sociálních potřeb	45
5.2 Návrh na zvýšení odměňování zaměstnanců	46
5.3 Návrh na použití fondu odměn organizace	48
5.4 Další návrhy motivačních systémů	50
5.5 Ekonomické zhodnocení	51
ZÁVĚR	54
SEZNAM TABULEK	55
SEZNAM OBRÁZKŮ	56
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK.....	57
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	58
SEZNAM PŘÍLOH.....	60

ÚVOD

„Člověk je tvor, který má neustále další a další přání a potřeby.“

Abraham Maslow

Motivace je zcela přirozená a důležitá pro jakékoliv lidské chování. V této práci jde ovšem hlavně o motivaci k práci. Pokud chce zaměstnavatel mít spokojené zaměstnance, kteří odvádí dobrou práci, musí je správně motivovat. Zvláště v dnešní době s vysoce konkurenčním trhem a dnešními technologickými možnostmi je správná motivace zaměstnanců možnou firemní konkurenční výhodou. Lidské zdroje jsou vysoce ceněnou složkou každé organizace. Správná personální politika organizace se dnes více než dříve musí věnovat vhodné motivaci pracovníků, zvláště těch stávajících. Úspěšnost firmy je do značné míry odrazem plného využití veškerého potenciálu zaměstnanců a jejich motivace k dosahování co nejlepších pracovních výkonů.

Firmy v soukromém sektoru motivační prostředky tvoří a využívají díky vlastním prostředkům. Pokud to jde, snaží se vycházet vstříc svým zaměstnancům nejen zajímavým mzdovým ohodnocením s různou formou prémie a bonusů, ale také zkvalitněním pracovního prostředí, ve kterém zaměstnanci pracují, a dále například flexibilnějšími pracovními úvazky. Proti tomu veřejný sektor je placen z veřejných prostředků, které jsou jednotlivým úřadům přerozdělovány. To znamená, že na vytváření motivačního prostředí pomocí financí jich příliš nezbývá. To je dáno také tím, že zaměstnanci veřejné správy jsou finančně hodnoceni podle tabulkových schémat, které odrážejí počet odpracovaných let a vzdělání. Mzda tedy přímo neodráží kvalitu a výkon odváděné práce.

Cílem této práce je zjistit, jak a jakým způsobem jsou motivováni zaměstnanci veřejné správy. Dalším cílem bylo zjištění toho, zda se cítí zaměstnanci veřejné správy pro svou činnost dostatečně motivováni.

Bakalářská práce je rozdělena do několika částí. V teoretické části práce bude podána charakteristika motivace a přiblíženy teorie motivace. V praktické části práce dojde k podání charakteristiky problematiky motivování zaměstnanců ve veřejném sektoru se zvláštním zřetelem ke Krajské správě a údržbě silnic Karlovarského kraje. Analyzován zde bude také proces motivování zaměstnanců na ekonomickém úseku Krajské správy

a údržby silnic Karlovarského kraje. Na tuto analýzu bude navazovat vytvoření návrhu struktury motivačního programu určeného pro zaměstnance ekonomického úseku Krajské správy a údržby silnic Karlovarského kraje. V praktické části práce bude posuzován také vybraný model motivace s realitou v systému odměňování u Krajské správy a údržby silnic Karlovarského kraje. Závěrem této části práce dojde k posouzení ekonomické efektivity opatření navrhovaných v této práci.

Tato práce bude přínosem pro vedoucí pracovníky a manažery lidských zdrojů jak ve veřejné správě obecně, tak také konkrétně pro vedoucí pracovníky Krajské správy a údržby silnic Karlovarského kraje, kteří v této práci najdou možnosti motivování svých podřízených pracovníků.

1. MOTIVACE

Motivace je dnes často frekventované téma. Slovo motivace vzniklo z latinského *moveo, movere* - pohybovat, měnit. Motivaci lze tedy chápat jako jakýsi „impulz nebo akcelerátor.“ Je to proces, který určuje jednání a chování člověka, jeho směr a sílu trvání. Motivace je velmi důležitý faktor, který na člověka působí nejen během práce, ale i celého života. Pojem motivace tedy vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy vědomé a uvědomované vnitřní hybné síly, které aktivizují, orientují a udržují aktivitu člověka.¹

Motivace je psychologický proces, který aktivuje lidské chování, dává mu účel a směr. Je to interní hnací síla, která žene člověka k uspokojení jeho nenaplněných potřeb. Je to hnací síla, která vede k dosažení osobních a organizačních cílů, vůle něčeho dosáhnout. Motivy jsou definovány jako pohnutky, psychologické osobní příčiny reakcí, činností a jednání člověka. Za základní formu motivů jsou pokládány potřeby. Mimo potřeb existují i jiné motivy. K nejznámějším patří pudy, zájmy, cíle, ctižádost, ideály a zvyky.²

Motivace je považována za jednu z rozhodujících cest k řízení výkonnosti pracovníků a je důležitou součástí personálního řízení. Přístupy k motivaci jsou založeny na teoriích motivace. Motivaci lidského chování lze charakterizovat z psychologického hlediska.

Základní modely motivace

Bedrnová a Nový³ ve své knize uvádějí pět základních modelů.

1) Homeostatický model

Tato teorie byla formulována v roce 1915 americkým fyziologem Cannonem. Podstatou je narušení rovnováhy v organismu. Stane-li se, že je narušena rovnováha v organismu, vzniká pocit napětí, potřeby. Je nutné tento tlak odstranit a uspokojit potřebu, což má za

¹ LEA, S. E. G., TARPY, Roger M. a WEBLEY, Paul. *Psychologie ekonomického chování*. [Praha]: Grada, 1994. 820 s. ISBN 80-85623-93-5

² HÁJEK, Martin. *Základní pojmy motivace*[online]vedeme.cz[cit.2012-12-07]. Dostupné z WWW: <http://www.vedeme.cz/pro-vedeni/kapitoly-vedeni/65-teorie-motivace/268-pojmy-motivace.html>

³ BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

následek obnovení rovnováhy. Tomuto modelu nejvíce odpovídají motivy mající základ v organických potřebách. Předpokládá také pasivitu člověka.

2) Hédonistický model

Klade důraz na význam emocí v životě člověka. Cílem tohoto směru je směřovat veškerou lidskou činností k dosažení slasti a vyhnutí se nelibosti. Tento model také nevysvětluje lidskou motivaci, postrádá fakt, že člověk může být motivován i k činnostem, které jsou spojeny s námahou, s komplikacemi a vidina libosti je ve značném časovém odstupu a také není vždy jistá.

3) Aktivační (pobídkový) model

Základní motivační činitel u tohoto modelu je pobídka z vnějšího prostředí. Tento vnější podnět se zaměřuje na jedincovo chování.

4) Kognitivní modely motivace

Jsou založeny na tom, že proces poznání má motivační působení. K tomuto modelu existuje mnoho podobných teorií. Nejznámější teorií je teorie kognitivní disonance amerického psychologa L. Festingera, která vychází z toho, že každý člověk během svého života vnímá, poznává a hodnotí sebe, své jednání i své okolí. Pokud se tyto jeho poznatky dostanou do rozporu – kognitivní disonance, stává se tento stav pro člověka nepříjemný. Dochází proto k aktualizaci potřeby tak, aby nastal soulad – konsonance.

5) Humanistické modely motivace

Pro pracovní motivaci existují dva základní typy motivace a to motivace vnitřní a vnější. **Motivace vnitřní – intrinsická** souvisí s tím, že práce sama přináší člověku pocit uspokojení nebo radost. Znamená to, že práce je naplněním touhy po seberealizaci, využívání a rozvíjení svých schopností, ale také touhy po moci a postavení. Tento typ motivace lze pozorovat u pracovníků s vysokou kvalitací a nadprůměrným finančním ohodnocením. Mezi intrinsické motivy práce lze řadit potřeby činnosti, motiv výkonu (tj. uspokojení z úspěšného výkonu), motiv seberealizace, motiv mít úspěch apod.

Motivace vnější – extrinsická má práci pouze jako prostředek k uspokojování potřeb, které leží mimo pracovní oblast. Vztahuje se k hmotným odměnám (mzda), sociálním a zaměstnaneckým výhodám, k jistotě spojené s pracovním místem, prestiží. Vnější

motivaci lze vysledovat u pracovníků s nižší kvalifikací a často nespokojených se svou prací.⁴ Mezi extrinsické motivy práce lze zahrnout potřebu peněz, finanční jistoty, potřebu sociálních kontaktů apod.⁵

Část motivace je tedy v lidech a část leží vně, mimo jejich kontrolu. Lidé jsou tak v různé míře závislí na vnější stimulaci různého druhu ve všech ohledech jejich vnitřního duševního života.⁶

Obrázek č. 1 Proces motivace



Zdroj: Armstrong, 2007

⁴ KOCIÁNOVÁ, R. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3

TURECKOVÁ, M. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1.vyd. Praha: Grada Publishing, 2004. 168 s. ISBN 80-247-0405-6

⁵ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 1992. 258 s. ISBN 80-85603-01-2.

⁶ ADAIR, J.E. (2004). *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing. 2004. 178 s. ISBN 80-86851-00-1.

1.1 Motivace lidského a pracovního chování

Vše, co člověk dělá, dělá z nějakých pohnutek. Lidské chování je jistým způsobem determinováno (předurčeno). V zaměření motivace se uplatňuje osobnost jedince, jeho hierarchie hodnot i dosavadní zkušenosti, schopnosti a dovednosti. Motivace lidského jednání vyjadřuje podstatnou zvláštnost psychických procesů člověka. Odpovídá na otázky, čím bylo chování určitého jedince vyvoláno nebo proč se změnilo, proč bylo zaměřeno k dosažení právě toho či onoho cíle, proč se u toho člověka projeví právě ty či ony podněty, které jeho chování vyvolaly. Pojem motivace zahrnuje všechny faktory, pochody a stavy, které vzbuzují, udržují a řídí chování živé bytosti.⁷

Mnoho teorií se věnuje i chování pracovnímu. Podle Bedrnové⁸ „*pracovní motivace vyjadřuje přístup člověka k práci, ke konkrétním okolnostem jeho pracovního uplatnění a ke konkrétním pracovním úkolům, tj. vyjadřuje konkrétní podobu jeho pracovní ochoty.*“

K pracovní motivaci vedou podle Armstronga⁹ dvě cesty. Na první „*lidé motivují sami sebe tím, že hledají, nalézají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů.*“ Druhá je cesta motivování formou povýšení, odměňování, pochvalou, trestem či kritikou.

Nejvlivnějšími teoriemi pracovního chování jsou podle Armstronga¹⁰

- Teorie instrumentality

odměny a tresty (politika cukru a biče) slouží jako prostředek k zabezpečení žádoucího chování lidí,

- Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)

zaměřuje se na obsah motivace. Motivace se týká podnikání kroků za účelem uspokojení potřeb a identifikuje hlavní potřeby ovlivňující chování.

- Teorie zaměřené na proces

⁷ NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. Vyd. 1. Praha: Academia, 1996. 270 s. ISBN 80-200-0592-7.

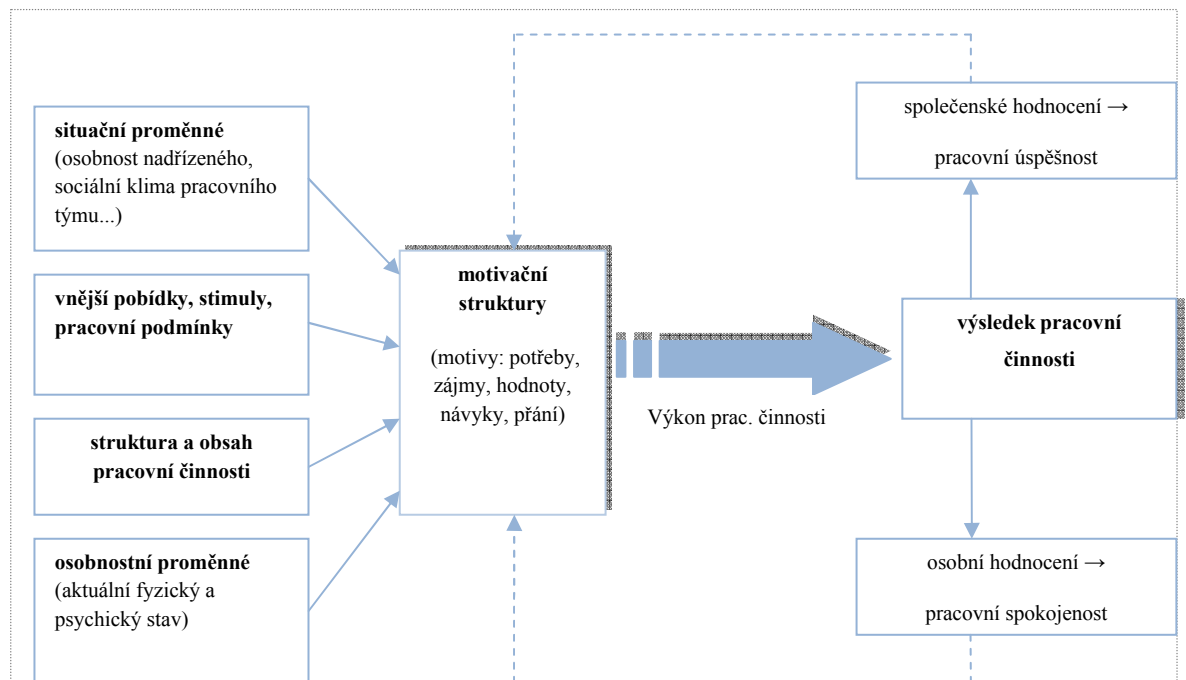
⁸ BEDRNOVÁ, Eva a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. 798 s. ISBN 978-80-7261-169-0

⁹ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

¹⁰ ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

zaměřují se na psychologické procesy ovlivňující motivaci a související s očekáváními, cíli a vnímáním spravedlnosti.

Obrázek č. 2 Schematické znázornění motivace pracovního jednání



Zdroj: Adair, 2004

1.2 Teorie motivace

Existují různé klasifikace motivačních teorií. Například podle autorů Vodáčka a Vodáčkové¹¹ se rozdělují motivační teorie na teorie zaměřené na poznání motivačních příčin, teorie zaměřené na průběh motivačního procesu a na teorie zaměřené na speciální účely.

Teorie zaměřené na poznání motivačních příčin si kladou za cíl nalézt odpověď na otázku: proč motivovat zaměstnance? Každý zaměstnanec se chová tak, aby uspokojoval své potřeby. Nadřízení musí tyto potřeby rozpoznat a vytvořit prostředí,

¹¹ VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Olga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

díky kterému budou potřeby zaměstnanců naplňovány. Důležité je také použít odpovídající styl řízení pracovníků.

Mezi nejvýznamnějšími teoriemi můžeme jmenovat Maslowovu teorii potřeb, Alderferovu teorii ERG, McClellandovu teorii a Herzbergovu teorii motivace k práci. Jinou skupinou teorií jsou již zmíněné teorie zaměřené na průběh motivačního procesu neboli kognitivní teorie. Zabývají se tím, co způsobuje motivační chování, co ovlivňuje jeho vývoj i konec. Jejich využití je méně časté než využití teorií motivačních příčin. Do této skupiny patří mj. Vroomova teorie očekávání, Porterův a Lawlerův rozšířený model teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlivé odměny a Skinnerova teorie zesílených vjemů. Teorie zaměřené na speciální účely se zabývají teorií participace zaměstnanců na rozhodování, sebemotivací manažerů a ostatními přístupy. Teorie motivace lze chápat jako jakýsi návod či manuál, po jehož přečtení by každý manažer měl odhadnout, jak budou pracovníci v různých situacích, za působení různých nástrojů motivace jednat.

1.3 Klady a zápory teorie motivace

Všechny výše jmenované teorie přinesly vždy něco nového, znamenaly pokrok ve zkoumání motivace a často posunuly zkoumání motivace lidského konání vždy o nějaký kus či kousek dál, nebo znamenaly uchopení tohoto problému z různých úhlů pohledu. Tyto teorie významně ovlivnily pohled na lidskou motivaci a staly se obecně známé a používané. Díky motivačním teoriím se lze na motivaci zaměstnanců dívat z více pohledů, které však i přes své odlišnosti vždy směřují k tomu hlavnímu v motivaci zaměstnanců – k vyššímu a kvalitnějšímu výkonu.

Asi nejvýznamnější teorií z hlediska motivace zaměstnanců byla teorie Abrahama Maslowa, který vlastně jako první vymezil a popsal pětistupňovou hierarchii potřeb a jejich vzájemné vlastnosti. Tento model vyvolal jak ohlasy, tak i kritiku, ale přispěl k další diskusi o utváření motivace a potřeb. Jednou z reakcí na Maslowovu teorii potřeb byla McClellandova teorie, která koncept hierarchie Maslowa zaměnila za teorii tří základních vyjádřených potřeb, často protichůdných, které působí na motivaci v momentě jejich aktivace. Jestliže se Maslow, McClelland i další zaměřili na roli individuálních odlišností v motivaci, pak Herzberg se ve své teorii snažil vysvětlit, jak

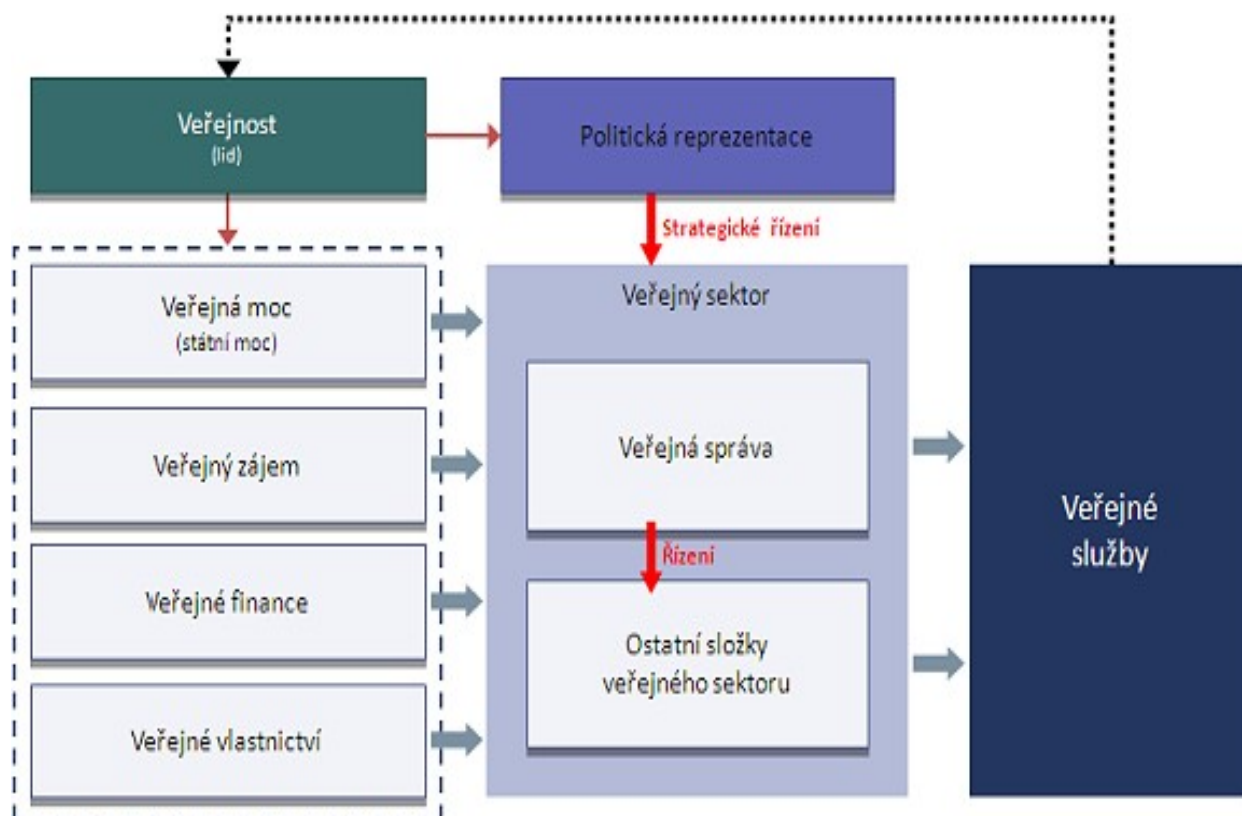
motivaci a výkon ovlivňuje samotná podstata konkrétní práce. Pracovní motivaci ovlivňuje to, do jaké míry práce poskytuje příležitosti pro poznávání a zdokonalování pracovníka. Herzberg také rozlišil pozitivní a negativní lidské motivace. Další změnou v pojetí motivace byla teorie Victora Vrooma, který motivaci vysvětlil jako funkci pravděpodobnosti očekávaného výsledku a hodnoty požadovaného výsledku a nezkoumal ji na základě potřeb jednotlivce. McGregorova teorie X Y zase řešila motivaci z pohledu nadřízený a podřízený, kdy teorie X jako autoritativní typ vedení zcela opomíjí podřízené zaměstnance, veškerá moc rozhodování je nechána na straně nadřízených, a teorie Y jako demokratický styl vedení zahrnuje do rozhodovacích procesů i zaměstnance.

Pokud jde o využití některé z výše popsaných teorií, je vhodné si vybrat jenom jednu. Asi nejlepší způsob je práce současně se všemi. Každá z těchto teorií se na danou, komplexní problematiku lidské motivace dívá z trochu jiného úhlu a všechny proto mají ze svého daného pohledu opodstatnění. Například jako rámec pro práci manažera lze využít systémový model základních lidských potřeb, protože každý člověk má potřebu slušně žít, v životě milovat, poznávat a zanechávat po sobě odkaz. V tomto systémovém rámci se pak lze věnovat detailům. Například v jakém pořadí se potřeby budou pravděpodobně naplňovat (Maslow), jaká pravděpodobně bude doba života jejich naplnění (Herzberg), jaká přesvědčení mají lidé o cílech a sobě (Vroom) a pracovat s těmito přesvědčeními, dále jak lidé vnímají vztah mezi svým vloženým úsilím a dosaženým výsledkem (Adams), jaké mají přirozené vnitřní sklony k jednání (McClelland), a po všech těchto zjištěních žádoucí chování posilovat (Skinner).

2. ZAMĚSTNANCI VE VEŘEJNÉ SFÉŘE A JEJICH POSTAVENÍ

Veřejný sektor je specifickou součástí ekonomiky, je součástí sektoru služeb. Jádrem veřejného sektoru je veřejná správa, kterou tvoří soustava úřadů s centrální nebo územní působností. Kromě veřejné správy tvoří veřejný sektor další organizace, které poskytují veřejné služby, jako jsou například nemocnice, školy atd., které jsou financované z veřejných prostředků. Od soukromého sektoru se veřejný sektor liší především tím, že není založen na ziskovém principu a finanční prostředky na své fungování získává z veřejných rozpočtů, které jsou naplňovány prostřednictvím daní. Součástí veřejného sektoru jsou takové druhy služeb, které by bylo nevhodné až nemožné poskytovat na komerční bázi. Ve veřejném sektoru díky daním neexistuje přímý vztah mezi uživatelem služby a jejím poskytovatelem.¹²

Obrázek č 3 Princip řízení veřejného sektoru



Zdroj:

https://managementmania.com/uploads/article_image/image/177/embedded_management_mania_veřejny_sektor.png

¹² REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3.

Pracovníci ve veřejné správě se vyznačují těmito pojmovými znaky: zaměstnanecký nebo obdobný poměr ke státu nebo jinému veřejnoprávnímu zaměstnavateli, vykazující určitou trvalost, spočívající v odborném zajišťování veřejných úkolů, a zaměstnání placené z veřejných prostředků. Obecně pracovníci ve veřejné správě zabezpečují výkon veřejné správy a ve své působnosti a v okruhu svých pravomocí poskytují veřejné statky a služby pro obyvatelstvo. Pracovníci ve veřejné správě mají zvláštní formu odpovědnosti vůči politikům, parlamentu, veřejnosti a různým částem systému soudní moci. Mnozí z pracovníků veřejné správy podléhají veřejné kontrole ze strany kontrolních orgánů i ze strany občanů, která je důležitá a podstatná z toho důvodu, že ve veřejném sektoru se uplatňuje měření jejich výkonu. V nejširším rozsahu lze pracovníky veřejné správy rozumět zaměstnance veřejného sektoru, tedy státu (státní úředníky), územní samosprávy (úředníci územních samosprávných celků) a pracovníky veřejných služeb. Pracovníci tak mnohdy stát a územní samosprávný celek přímo reprezentují.¹³

Úředníci nebo veřejní zaměstnanci jsou jakožto skuteční vykonavatelé veřejnosprávních činností nejdůležitější složkou v rámci veřejnosprávních aktivit. Představují tak významný prvek kvality veřejné správy. Například Hendrych¹⁴ definuje veřejného zaměstnance těmito znaky:

- zaměstnanecký poměr ke státu nebo jinému veřejnoprávnímu zaměstnavateli, který vyazuje určitou trvalost a spočívá v odborném zajišťování veřejných úkolů. Zaměstnání placené z veřejných prostředků.

Pracovní poměr úředníka je upravený podle zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků a o změně některých zákonů, v souladu se zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoník práce. Úředníkem se pak může stát fyzická osoba, která je státním občanem České republiky, popřípadě fyzická osoba, která je cizím státním občanem a má v České republice trvalý pobyt, dosáhla věku 18 let, je způsobilá k právním úkonům, je bezúhonná, ovládá jednací jazyk a splňuje další předpoklady pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem.

¹³ HENDRYCH, Dušan a kol. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012. xxxiv, 792 s. Právnícké učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3.

¹⁴ HENDRYCH, Dušan a kol. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012. xxxiv, 792 s. Právnícké učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3.

2.1 Systém odměňování zaměstnanců ve veřejné správě

Podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce (§109): „Zaměstnancům veřejné správy, které zaměstnává buď stát, územní samosprávný celek, státní fond, příspěvková organizace, která hradí odměnu za práci z rozpočtu zřizovatele nebo veřejné neziskové ústavní zdravotnické zařízení je vyplácen za vykonanou práci plat“. Plat je vyplácen na základě podmínek stanovených v nařízeních vlády, kolektivní smlouvou či vnitřním platovým předpisem a na základě podmínek stanovených v zákoníku práce. Právními předpisy jsou složky platu buď přímo, nebo pomocí limitů celkem úzce vymezeny.¹⁵

Systém odměňování není pouze otázka mzdy a platu. Odměňování zaměstnanců je komplexnější a rozsáhlejší problematikou. Zaměstnanci chápou celkovou odměnu jako soubor všeho, co jim zaměstnavatel poskytuje, čeho si cení a vnímají jako pozitivní. Komě ocenění zaměstnanců a posílení jejich úsilí při pracovním výkonu má celková odměna i další efekty a pomáhá naplnit cíle platové politiky organizace. Vytvoření příjemného pracovního prostředí zlepšuje vztahy na pracovišti a firemní kulturu, roste loajalita zaměstnanců, pocit sounáležitosti a identifikace s firmou, zlepšuje se všeobecné povědomí o firmě, a to v konečném důsledku poskytuje konkurenční výhodu na trhu práce.¹⁶

Právní úprava problematiky odměňování ve veřejné správě je velmi podrobná a není přípustné plat stanovit jinak či v jiné výši, než určují platné právní předpisy. Základními předpisy jsou zákoník práce (zákon č. 262/2006 Sb. ve znění pozdějších předpisů) a NV 567/2006 Sb. o minimální mzdě, o nejnižších úrovních zaručené mzdy, o vymezení ztíženého pracovního prostředí a o výši příplatku ke mzdě za práci ve ztíženém pracovním prostředí. Platové poměry zaměstnanců ve veřejné správě dále upravuje NV č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě ve znění pozdějších předpisů, naposledy novelizované NV č. 381/2010 Sb. z prosince roku 2010 a NV č. 44/2011 Sb. z února 2011. Toto nařízení se týká všech kromě představitelů státní moci, státních zástupců, členů obecních zastupitelstev, duchovních a vojáků z povolání, jejichž odměňování upravují zvláštní právní předpisy.

¹⁵ *Platy: odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě: od 1. 10. 2010* Chládková, Alena. Vyškov: Irena Spirová, 2010. 4., aktualiz. a rozš. vyd. ISBN 978-80-7357-566-3

¹⁶ ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada, 2009. 442 s. Expert. ISBN 978-80-247-2890-2.

2.2 Způsoby motivace zaměstnanců ve veřejné sféře

Stejně jako v soukromé sféře je i ve sféře veřejné důležité motivování zaměstnanců, aby se plně věnovali své práci. Mezi významné faktory, které ovlivňují proces motivace, patří zejména odměna za vykonanou práci, pracovní prostředí, ve kterém je práce vykonávána, způsob, jak je o pracovníky na pracovišti postaráno, jaké jsou na pracovišti podmínky, jak jsou pracovníci hodnoceni a další.

Náplní práce vedoucích pracovníků v organizacích je odstraňovat nebo minimalizovat všechny negativní faktory, které mají vliv na pracovní chování zaměstnanců, a snažit se o vytváření takových podmínek, které budou pozitivním způsobem působit na motivaci pracovníků. K tomu mají k dispozici různé motivační nástroje, pomocí nichž lze požadovaného stavu dosáhnout. Přesto ve veřejné správě je to o něco těžší vzhledem k možnostem odměňování. Motivační nástroje jsou:

- **odměna za vykonanou práci**

spravedlivá odměna za vykonanou práci, odměna za vynaložené úsilí je jedním z nejdůležitějších nástrojů řízení a faktorů ovlivňující motivaci zaměstnanců. Řádná mzdová politika ovlivňuje zvláště rozhodování zaměstnanců veřejného sektoru, zda zůstanou nadále pracovat u současného zaměstnavatele, nebo si budou hledat jiné pracovní místo, zda zvýšené úsilí a kvalitnější práce či zvyšování kvalifikace povedou i k vyššímu ohodnocení nebo získání lépe placeného místa. Nekvalitně nebo nespravedlivě řízená mzdová politika má za následek snížení výkonu a kvality práce a ke zvýšení počtu absencí.¹⁷

- **hodnocení pracovníků**

Systematické hodnocení je jedním z nejdůležitějších a nejsložitějších článků v motivační strategii organizací veřejného sektoru. Samotným hodnocením pracovníků se rozumí posouzení jejich skutečných vlastností, názorů na pracovní činnost, pracovních výkonů a výsledků práce, postojů k vykonávané práci, dále zhodnocení jakým způsobem pracovník vystupuje a jedná s ostatními pracovníky v pracovním kolektivu, jak svým chováním a vystupováním reprezentuje vlastní organizaci. Smyslem hodnocení pracovníků je získat komplexní údaje o tom, jak pracovníci plní své pracovní povinnosti a úkoly, jaký je stav jejich kvalifikace a jak

¹⁷ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

se rozvíjí, jaká je pracovní způsobilost pracovníků, a v jakém stavu je vývoj jejich pracovního chování.

Z pohledu zaměstnavatele jde o získání informací o pracovním výkonu a chování zaměstnance: vytvoření posudků a základních hodnocení nutných pro další způsob řízení a vhodnosti využití osobních kvalit tohoto pracovníka pro potřeby organizace. Jde o pracovní zařazení pracovníků, o jejich personální rozvoj. Zaměstnavatel by měl poskytnout pracovníkům informace o jejich silných a slabých stránkách, popřípadě poskytnout informace, jak by mohl pracovník zlepšit svou práci.

Z pohledu pracovníků jde o získání informací pro porovnání vlastních představ o své vykonané práci s představami nadřízeného. Pokud je součástí hodnocení pohovor, zaměstnanec má příležitost sdělit zaměstnavateli své představy o způsobu, množství a kvalitě své vykonané práce či splněných úkolů. Také jde o možnost kariérního růstu v organizaci za předpokladu příznivého pracovního hodnocení a příležitost k růstu příjmů.¹⁸

- **Způsob řízení**

Také na pracovištích organizací veřejného sektoru existují vztahy nadřízenosti a podřízenosti. Náplní práce vedoucích pracovníků je také řídit práci svých podřízených, vybírat, volit a používat nejvhodnější motivační metody k ovlivnění pracovního chování, aby u podřízených pracovníků bylo dosaženo požadovaného pracovního výkonu k dosažení stanoveného cíle organizace. Styl a způsob řízení, pro jehož použití se vedoucí pracovníci rozhodnou, vychází ze znalosti pracovního kolektivu a osobních vlastností a typů svých podřízených pracovníků. Způsob řízení a motivace pracovního výkonu popsal ve své teorii Douglas McGregor. Definoval podstatu lidského chování podle dvou různých charakteristických ideálních typů lidí a formuloval ji jako „Teorii X a Y“.¹⁹

Teorie X je negativním pohledem na pracovníky. Předpokládá, že pracovníci jsou málo ctížádostiví, nezodpovědní, nemají práci rádi, vyhýbají se zodpovědnosti a vedoucí pracovníci jsou nuceni své podřízené neustále přísně kontrolovat, nutit do práce. Vhodným nástrojem, který lze za dané situace k povzbuzení motivace použít, je vytvoření přísných, podrobných a srozumitelných vnitroorganizačních předpisů

¹⁸ ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

¹⁹ DĚDINA, Jiří a CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování: manažerské chování a zvyšování efektivity, řízení jednotlivců a skupin, manažerské role a styly, moc a vliv v řízení organizací*. 1. vyd. Praha: Grada, 2005. 339 s. Expert. ISBN 80-247-1300-4.

a transparentního systému trestů a odměn. Teorie Y je pozitivním pohledem na pracovníky. Podle této teorie jsou pracovníci ctizádostiví, odpovědní, samostatní, práce je pro ně přirozenou činností, chtějí pracovat a pracují rádi. Tito pracovníci mohou řídit sami sebe. Motivací těchto pracovníků může být společná účast na spolurozhodování.

Je ovšem nutné uvědomit si, že tyto krajní extrémy vlastností prakticky neexistují a lidské vlastnosti oscilují někde mezi těmito extrémy. Způsob řízení každého pracovníka nebo pracovní skupiny vyžaduje individualizovaný přístup vedoucích pracovníků.

Současná veřejná správa je tvořena soustavou orgánů státní správy a územní samosprávy a jejich vazbami. Státní správa je buď přímo, nebo zprostředkovaně řízena ústřední vládou, která představuje nejvyšší orgán moci výkonné a politické. Je to orgán se všeobecnou působností, v oblasti správy kontroluje, sjednocuje a koordinuje činnost ministerstev a jiných ústředních orgánů státní správy. Existují ještě další ústřední orgány se specializovanou působností, jako např. ČSÚ, Český úřad zeměměřický a katastrální. Společným rysem státní správy je jednotná úprava výkonu pro celé území státu daná zákonem.

Územní samospráva je v současné době dvoustupňová. Základní jednotkou územní samosprávy je podle Ústavy ČR²⁰ obec a vyšším stupněm územní samosprávy je kraj. V současnosti je Česká republika rozdělena na 14 krajů, které vznikly 1. 1. 2001 na základě zákona č. 347 z roku 1997. Působnost obcí se dělí na samostatnou (vlastní) a přenesenou v rozsahu stanovenou zákony. Samostatná působnost představuje decentralizaci veřejné správy (přesun kompetencí veřejné správy na územní samosprávu) a přenesená působnost představuje dekoncentraci (přesun kompetencí ze státu na územní samosprávu v rámci výkonu státní správy). V případě krajů je rozsah samostatné působnosti dán ústavou. Zastupitelstva mohou rozhodovat v oblasti samosprávy a obecní zastupitelstva rozhodují všude. V rámci přenesené působnosti byly postupně na krajské úřady převáděny činnosti státní správy. V současné době v České republice existuje tzv. smíšený model. Na úrovni obcí i krajů je státní správa i územní samospráva vykonávána v rámci jedné územně administrativní jednotky. Obce i kraje vykonávají státní správu v rámci tzv. přenesené působnosti, přičemž rozsah je

²⁰ ústavní zákon č.1/1993 hlava VII čl. 99

u obcí rozdílný. Rozlišují se tři kategorie obcí – obce, které vykonávají základní rozsah přenesené působnosti (všechny obce), obce s tzv. pověřeným obecním úřadem (vykonávají státní správu v širším rozsahu než ostatní obecní úřady) a obce s rozšířenou působností (tzv. malé okresy).²¹

2.3 Motivace zaměstnanců příspěvkové organizace

Motivační systém v organizaci představuje soubor ucelených konkrétních pravidel, opatření a postupů, jak pozitivně ovlivňovat výkon zaměstnanců žádoucím směrem prostřednictvím motivace. Je vytvořen v souladu s cíli organizace a s firemní, obchodní a personální strategií.

Obecné předpoklady motivace jsou:

- výkon smysluplné práce,
- zajímavá pracovní činnost,
- perspektiva odborného růstu a pracovního postupu,
- ohodnocení způsobem, který odpovídá množství a kvalitě odvedené práce,
- pravdivé informace od organizace o prosperitě, o důležitých změnách v organizaci, s jasným vysvětlením.

Příspěvková organizace jako jeden z motivačních nástrojů vydává vnitřní platový předpis, dále je to směrnice k tvorbě a čerpání fondu kulturních a sociálních potřeb (FKSP). Ovšem v příspěvkové organizaci se kvůli charakteru neziskovosti využívají hlavně mimoekonomické nástroje. Jsou to například porady zaměstnanců, kde jsou sdělovány informace o situaci v organizaci, také na nich mohou být vyzdviženi zaměstnanci, kteří například splnili mimořádný úkol apod., čímž je možné docílit vyšší motivovanosti zaměstnanců k lepšímu výkonu nebo podílení se na dalších úkolech. Dále je to hodnocení zaměstnanců. Také je výhodné podporování partnerství a spolupráce mezi jednotlivými pracovníky a pracovními skupinami, což lze vhodným pracovním prostředím a utvářením dobrého sociálního klimatu. Organizace je založena na komunikaci mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky, kteří by měli svým podřízeným projevoval pochopení a pomoc v jejich osobním i pracovním životě.

²¹ PROVAZNÍKOVÁ, Romana. *Místní finance: pro kombinovanou formu studia*. Vyd. 1. Pardubice: Univerzita Pardubice, 2006- . sv. ISBN 80-7194-835-7.

3. ANALÝZA ZPŮSOBU MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ „KRAJSKÉ SPRÁVY A ÚDRŽBY SILNIC KARLOVARSKÉHO KRAJE“

3.1 Charakteristika organizace

Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje se sídlem v Sokolově byla zřízena usnesením zastupitelstva č. 59/2001 dne 13. 12. 2001 jako příspěvková organizace a jejím zřizovatelem je Karlovarský kraj. Je právní nástupkyní Správy a údržby silnic Otovice, Správy a údržby silnic Sokolov a Správy a údržby silnic Cheb sloučením do jedné krajské organizace. Příspěvková organizace je zřízena na dobu neurčitou.

V souladu s ustanovením § 1, § 2 a § 3 zákona č. 157/2000 Sb. o přechodu některých věcí a práv a závazků z majetku České republiky do majetku krajů podle ustanovení § 23 a § 27 zákona č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů vydalo Zastupitelstvo Karlovarského kraje (dále jen „kraj“ popř. „zřizovatel“) v souladu s ustanovením § 35 zákona 129/2000 Sb. o krajích zřizovací listinu příspěvkové organizace, která se od roku 2001 několikrát aktualizovala, poslední aktualizace proběhla 13. 12. 2007.

V roce 2006 došlo k zásadní reorganizaci této krajské příspěvkové organizace v tom smyslu, že byla oddělena provozní část organizace, ze které vznikla akciová společnost Údržba silnic Karlovarského kraje se sídlem v Otovicích.

Účelem a předmětem založení příspěvkové organizace jsou činnosti spojené se správou a údržbou silnic II. a III. třídy Karlovarského kraje a činnosti vyplývající z práv a povinností stanovených zákonem č. 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích.

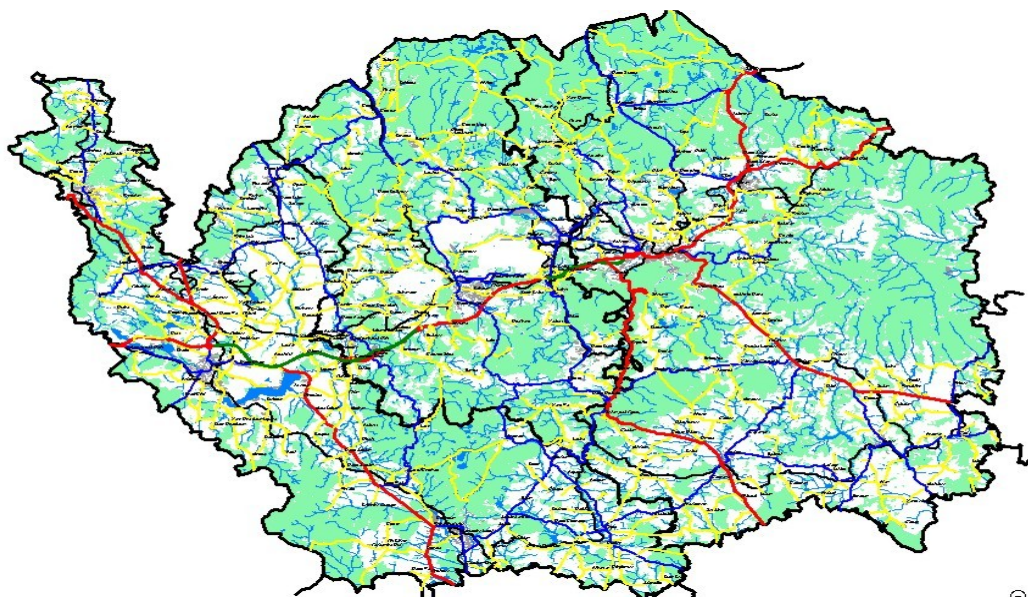
3.1.1 Hlavní účel a předmět činnosti příspěvkové organizace

Předmět činnosti příspěvkové organizace Krajská správa a údržba silnic související s účelem jejich zřízení (hlavní činnost) je nezbytný pro aplikaci ustanovení zákonů do ekonomiky a hospodaření organizace.

Tvorba a charakteristika hlavní činnosti je vymezena i podle jednotlivých zákonů a to zákonem o dani z příjmů, zákonem o účetnictví, vyhláškou č. 505/2002 Sb. a zákonem o dani z přidané hodnoty. Zřizovací listina obsahuje výčet činností, které plní hlavní účel organizace. Příspěvková organizace Krajská správa a údržba silnic byla založena z hlavního účelu činnosti:

- výkon zřizovací listinou vymezených vlastnických práv zřizovatele k pozemním komunikacím včetně jejich součástí a příslušenství, zejména pak silnic II. a III. třídy ve vlastnictví zřizovatele, včetně majetku získaného vlastní činností
- správa a údržba pozemních komunikací, jejich součástí a příslušenství a ostatních dopravních ploch, v rámci své územní působnosti
- činnosti vyplývající z práv a povinností stanovených zákonem č. 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích, ve znění pozdějších předpisů a jeho prováděcí vyhláškou č. 104/1997Sb. ve znění pozdějších předpisů a ostatních obecně závazných předpisů

Obrázek č 4 Mapa silniční sítě v Karlovarském kraji



Zdroj: interní mapy organizace

Jde zejména o tyto činnosti:

- vedení evidence silnic
- investiční činnost na spravovaném majetku po předchozím souhlasu zřizovatele
- další činnosti vyplývající z práv a povinností stanovených zákonem č. 13/1997 Sb. o pozemních komunikacích a prováděcí vyhláškou č. 104/1997 Sb. a zajišťuje:
 1. prohlídky silnic

2. údržbu a opravy silnic
3. odstraňování závad ve sjízdnosti opotřebením, nebo poškozením silnic, nebo jejich součástí a příslušenství
4. prohlídky mostních objektů na silnicích II. a III. třídy
5. údržbu a opravy mostů na silnicích II. a III. třídy

Doplňková činnost

Organizace poskytuje dále doplňkovou činnost, kterou využívá též ke zkvalitnění své hlavní činnosti. Doplňkovou činnost vykazuje příspěvková organizace ve svém účetnictví odděleně. Organizace provozuje doplňkovou činnost v následujících oblastech, a to:

- Realitní činnost, správa a údržba nemovitostí
- Poradenská a konzultační činnost, zpracování odborných studií a posudků
- Služby v oblasti administrativní správy a služby organizačně hospodářské správy
- Poskytování technických služeb
- Přípravné a dokončovací stavební práce, specializované stavební činnost
- Pronájem a půjčování věcí movitých

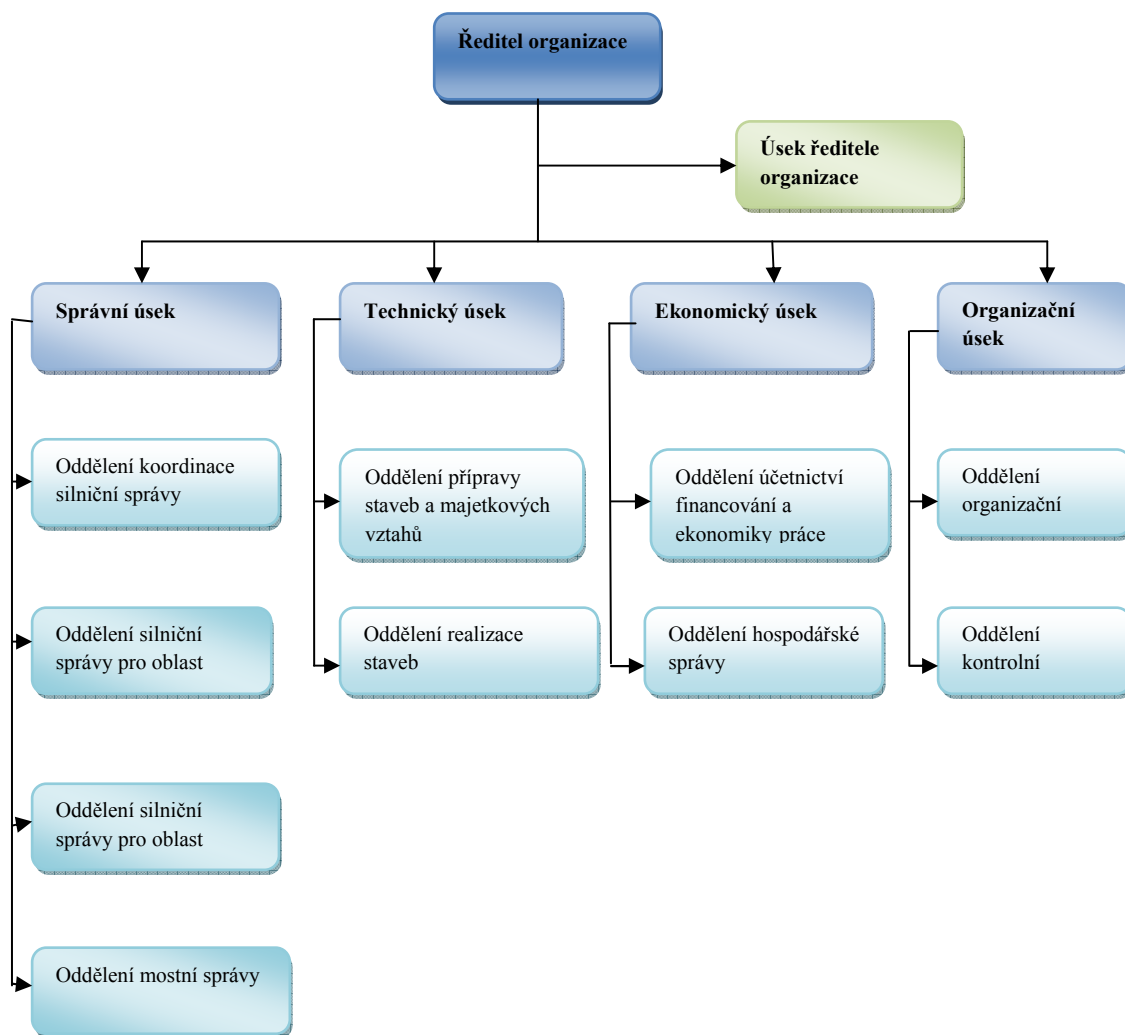
Tato doplňková činnost je povolena z důvodu lepšího využití potenciálu příspěvkové organizace a samozřejmě se předpokládá, že tato činnost bude zisková. Příjmy plynoucí z doplňkové činnosti jsou vždy předmětem daně z příjmů.

3.1.2 Statutární orgán a organizační struktura

Statutárním orgánem organizace je ředitel, který je jmenován a odvoláván radou Karlovarského kraje na základě výběrového řízení. Ředitel Krajské správy a údržby silnic jedná jménem organizace, samostatně podepisuje za organizaci. Dále řídí veškerou činnost organizace, a to zastupuje příspěvkovou organizaci navenek, jedná jejich jménem a odpovídá zřizovateli za účelnou organizaci práce, za účelné a hospodárné vynakládání hospodářských prostředků, za řádnou správu a ochranu svěřeného majetku a za plnění účelu a předmětu činnosti organizace. Ředitel je jmenován radou Karlovarského kraje.

Krajská správa a údržba silnice je rozdělena na čtyři úseky, a to na úsek ředitele organizace, úsek správní, úsek technický a úsek ekonomický, s celkem 40 systemizovanými místy.

Obrázek č 5 Organizační struktura Krajské správy a údržby silnic, příspěvkové organizace



Zdroj: vlastní zpracování

3.1.3 Charakteristika ekonomického úseku

Jelikož bude průzkum této bakalářské práce prováděn na ekonomickém úseku Krajské správy a údržby silnic Karlovarského kraje, je nutné stručně představit toto oddělení.

Ekonomický úsek na Krajské správě a údržbě silnic zabezpečuje hospodářský a efektivní chod organizace, určuje finanční strategii a způsob financování, zajišťuje daňovou politiku, tvoří rozpočty a plány, odpovídá za komplexní vedení a metodiku účetnictví a výkaznictví dle platných zákonů, zodpovídá za správné vykazování majetku, sestavuje zprávy o hospodaření organizace s vyhodnocením a následným řešením a také zajišťuje zpracování materiálů, které se týkají ekonomických záležitostí a jsou předkládány radě a zastupitelstvu Karlovarského kraje (viz příloha A – Přehled hlavních činností ekonomického úseku KSÚS KK, p. o.).

Aby byl zajištěn bezproblémový ekonomický chod organizace, je u zaměstnanců ekonomického úseku vyžadována kromě znalostí informační technologie a znalosti účtování mimo jiné také dobrá znalost legislativní problematiky, která se vztahuje k daňové problematice, k zákonu o účetnictví, k zákonům mzdové agendy, znalostí rozpočtových pravidel, zákoníku práce, předpisů týkající změn řádů a předpisů organizace a svého zřizovatele – Karlovarského kraje atd. Pro ekonomický úsek to znamená, že na základě veškerých změn předpisů a zákonů, musí vytvořit a následně upravovat interní předpisy, které musí sloužit pro informovanost, spolupráci a potřeby nejen zaměstnanců na ekonomickém úseku, ale i zaměstnanců ostatních úseků, a zároveň musí zajistit celková pravidla ekonomického chodu organizace.

Již na přijímacích pohovorech budoucího zaměstnance na pozici ekonomického úseku je kladen značný důraz na základní znalosti účetnictví, na znalost problematiky příspěvkových organizací, vyžaduje se samostatnost i kreativita, a to proto, že tyto pozice jsou kumulované, což vyžaduje celkovou znalost a přehled v této oblasti.

Z výše uvedených důvodů je pro organizaci velmi důležité mít na těchto pozicích kvalitní, precizní, spolehlivé zaměstnance.

3.2 Prostředky motivace organizace

Motivační systém organizace se skládá z Vnitřního platového předpisu a směrnice Zásady pro tvorbu a použití fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen směrnice o FKSP). Autorem těchto dokumentů jsou vedoucí zaměstnanci ekonomického úseku organizace. Byly vytvořeny pouze pro potřeby této organizace. Popisují motivaci zaměstnanců pomocí finančního ohodnocení a výhod ze

zaměstnaneckého fondu. Tyto dokumenty se dají považovat za strohé až nepřehledné a obsahující pouze obecné informace.

3.2.1 Finanční prostředky motivace

Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, příspěvková organizace (dále jen zaměstnavatel, organizace a nebo KSÚS KK, p. o.) stanovuje jednotnou úpravu poskytování platových náležitostí zaměstnanců organizace. Podmínky pro poskytování jednotlivých složek platu, odměny za pracovní pohotovost a náhrady platu, jsou určeny zákonem č. 262/2006 Sb., zákoník práce v platném znění, v souladu s nařízením vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění a nařízením vlády č. 222/2010 Sb., kterým se stanoví zařazení prací ve veřejných službách a správě do platových tříd zaměstnanců, jimž je za práci poskytován plat a jsou stejné pro muže a ženy.

Vnitřní platový předpis upravuje individuální posouzení podmínek práce a zjištěných výsledků práce. Jsou zde přesně popsány podrobně všechny náležitosti, které se týkají platového hodnocení, které mimo jiné upravují:

- Kvalifikační předpoklady vzdělání pro výkon prací zařazených do jednotlivých platových tříd
- Stupnici platových tarifů
- Osobní příplatky
- Stupnici příplatků za vedení

Další finanční motivace pochází z pravidel čerpání ze směrnice o FKSP. Z tohoto fondu je možné vyplácet peněžité dary k jubileím a čerpat sociální výpomoc.

3.2.2 Nefinanční prostředky motivace

KSÚS KK, p. o. poskytuje také některé nefinanční výhody, které lze rovněž zařadit mezi motivátory.

- **Příspěvek na penzijní připojištění** – pokud má zaměstnanec uzavřenou smlouvu o penzijním připojištění a na toto připojištění sám přispívá, může zaměstnavatel poskytnout příspěvek maximálně do výše 200,- Kč a to na základě zákona č. 42/1994 Sb., o penzijním připojištění se státním příspěvkem. Příspěvek na penzijní

připojištění se uskutečňuje pouze bezhotovostním převodem přímo penzijním fondům a pouze zaměstnancům, kteří jsou v trvalém pracovním poměru.

Tabulka č. 1 Prostředky motivace KSÚS KK p.o.

TYP ODMĚNY	KSÚS KK p.o.
Osobní příplatek	až 50%
Příplatek za vedení	vedoucí zaměstnanec: 1. stupeň řízení 5 – 30 %, 2. stupeň řízení 15 – 40 %, 3. stupeň řízení 20 – 50 %
	zaměstnanci se zvláštními pravomocemi: 5 - 15%
Příplatek za zastupování	stanoví ředitel organizace v rámci příplatku za vedení, který je stanoven pro zastupovaného zaměstnance
Odměny	návrh vč. její výše schvaluje ředitel organizace
Dar při:	
• dovršení 20 let u organizace	nepeněžní 2 000 Kč
• dovršení 50 let věku	3 000 Kč
• dovršení 55 let věku	2 000 Kč
• dovršení 60 let věku	4 000 Kč
• nároku na starobní/invalidní důchod	5 000 Kč
Příspěvek na penzijní připoj.	ano - 200 Kč/měsíc
Příspěvek na stravování	stravenky: 20 Kč/při odpracování min. 3 hodin
Příspěvek na:	
• rekreace	ano, poukázky Holidaypass
• sport, kultura	ano, poukázky Relaxpass
Sociální výpomoc	do 4 000 Kč

Zdroj: vlastní zpracování

- **Příspěvek na stravování** – v rámci příspěvků na stravování jsou zaměstnancům poskytovány příspěvky na zakoupení jídla a to formou příspěvku na stravenku ve výši 15,- Kč z FKSP, od zaměstnavatele 35,- Kč, zaměstnanec hradí z vlastních prostředků 20,- Kč.

- **Pružná pracovní doba** – předpis dovoluje zaměstnancům si volit začátek a konec pracovní doby. Zaměstnavatelem je stanoveno pro zaměstnance KSÚS KK pružné rozvržení pracovní doby v rámci pracovního týdne. Pružná pracovní doba přináší zaměstnancům ale i zaměstnavateli několik výhod. Jednou z nich je spokojenost zaměstnanců, kteří si tak mohou v jistých mezích přizpůsobit pracovní dobu svým preferencím a lépe skloubit práci s osobním životem, ale hlavně že zaměstnanec pracovní dobu využije produktivněji.
- **Vzdělávání a školení** – při nástupu a v pravidelných intervalech jsou zaměstnanci proškolení o bezpečnosti práce, požární ochraně a školení řidičů referentských vozidel. Zaměstnanci jsou v nepravidelných intervalech vysíláni na různá školení odpovídající jejich zařazení a to zejména na základě změn legislativní problematiky, která se vztahuje k daňové problematice, k zákonu o účetnictví, k zákonům mzdové agendy, znalostí rozpočtových pravidel, zákoníku práce a jiné.
- **Pracovní prostředí** – prostory jsou v celku moderně vybaveny. Kanceláře jsou vybaveny moderní technikou a zařízením, které zaměstnancům umožňuje maximální pohodlí.

Další nefinanční výhodou je možnost využívat **služební mobilní telefon**. V případě potřeby je zaměstnancům umožněno využít **služební vozidlo** pro dopravu do místa bydliště.

3.3 Hodnocení zaměstnanců jako podklad pro finanční motivaci

Hodnocení a hodnotící pohovory jsou účinným prostředkem dosahování vyššího výkonu, příznivé atmosféry v pracovních týmech a loajality vůči organizaci.

Hodnocení by mělo přinést:

- Zvýšení výkonu - hodnotící pohovor stanoví, ve kterých oblastech a směrech zaměstnanec zvýší výkon, co pro to udělá on sám a v čem mu pomůže zaměstnavatel
- Správné obsazení pozic - hodnotící pohovor vedoucímu přinese potřebné signály, zda je potenciál zaměstnance využíván pro odpovídající práci a zda je na správné pracovní pozici
- Finanční ohodnocení - hodnotící pohovory dávají příležitost analyzovat, jak zaměstnanec splnil hlavní úkoly a na tomto základě navrhnout možné zvýšení platu.

- Znalost perspektivy - každý zaměstnanec potřebuje znát svou perspektivu; tato znalost je důležitou motivací k výkonu a současně faktorem, který stabilizuje zaměstnance a zvyšuje loajalitu vůči zaměstnavateli
- Růst kvalifikace - hodnocení upřesní potřeby kvalifikačního rozvoje jednotlivých zaměstnanců

Ve snaze zjistit, jak zaměstnanec vykonává svou práci, jak plní úkoly a požadavky svého pracovního místa, jaké je jeho pracovní chování a vztahy ke spolupracovníkům, nadřízeným a dalším osobám, s nimiž v souvislosti s plněním pracovních úkolů, přichází do styku a v neposlední řadě s cílem vytvořit základnu pro přiznání osobního příplatku, přistupuje vedení organizace k hodnocení všech zaměstnanců.

Hodnocení provádí vedoucí příslušného úseku u zaměstnanců jednou ročně, u nových nástupů po skončení tříměsíční zkušební doby a u všech zaměstnanců vždy, pokud se individuálně mění výše osobního příplatku, a důvodem není paušální zvyšování nebo snižování osobních příplatků v organizaci v souvislosti s celkovým limitem prostředků na platy.

Pravidla pro hodnocení pracovníků jsou upravena vnitřním předpisem organizace (viz příloha B – hodnocení zaměstnanců).

Zaměstnanec se hodnotí ve čtyřech oblastech:

- a) Pracovní výkonnost a efektivita práce
- b) Vztah k práci a přístup k plnění pracovních výkonů
- c) Vystupování v kolektivu a spolupráce
- d) Osobní předpoklady

Vedoucí zaměstnanec je hodnocen zároveň v oblasti:

- e) Vedení zaměstnanců a práce s týmem

Oblasti a) až c) jsou rozděleny do čtyř podoblastí, a oblasti d) až e) jsou rozděleny do šesti podoblastí. Všem podoblastem je přiřazena váha a každá podoblast je ohodnocena pomocí známkové stupnice.

Stupnice hodnocení:

- 1 – výborné, bez výhrad
- 2 – chvalitebné, je iniciativní

3 – dobré, plní pracovní úkoly a povinnosti, ale nevykazuje další iniciativu

4 – s velkými výhradami, nutné zlepšení

5 – neuspokojující

Aby byl zaměstnanec motivovaný, je třeba zjistit jeho potřeby a připomínky, vyjadřující nejen jeho spokojenost, ale i potřeby fungující na jeho motivovanost. To lze v případě, že má v systému hodnocení místo pro rozhovor hodnoceného s nadřízeným. V případě této organizace je na toto pamatováno.

4. PRŮZKUM

Aby se zjistilo, jak jsou v organizaci vnímány tyto motivační faktory, a také z důvodu vylepšení motivačního systému v organizaci, byla na základě uskutečněného průzkumu zjišťována zpětná vazba k současnému systému motivace pracovníků ekonomického úseku.

4.1 Popis průzkumu

Průzkum této bakalářské práce byl realizován v měsících leden – únor 2013 na ekonomickém a na organizačním a ředitelském úseku.

Jedná se o kvantitativní průzkum. Jako metoda průzkumu byl zvolen dotazník (viz příloha C – Dotazník). Cílem tohoto dotazníkového šetření bylo posouzení a identifikování možných nedostatků, na jejichž základě je možné získat informace pro vypracování motivačního programu organizace.

V úvodu dotazníku byla přiložena žádost s vysvětlením záměru a s prosbou o spolupráci. Zároveň bylo uvedeno, jakou formou se zaměstnanci vyjádří k jednotlivým otázkám a jak označí jednu ze svých zvolených možností. Současně byli ujištěni o anonymitě tohoto dotazníku. Dotazník obsahoval celkem 25 otázek vztahujících se k motivaci a pracovním podmínkám v organizaci.

Celkem bylo osloveno 25 zaměstnanců a to formou dotazníku v elektronické podobě. Na připravené otázky správně odpovědělo 21 zaměstnanců, návratnost tedy činila 84%. Z oslovených respondentů bylo 6 mužů a 15 žen.

4.2 Hypotézy

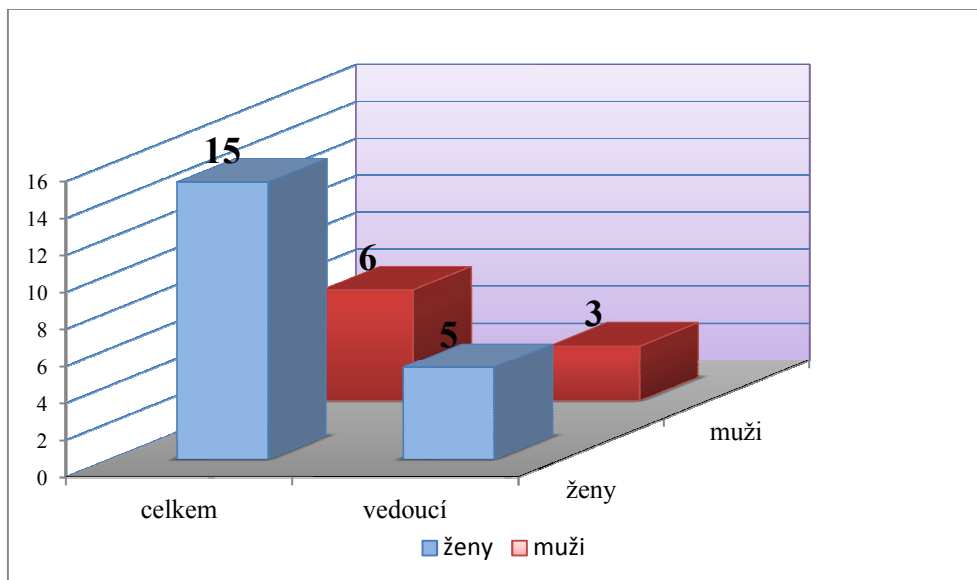
Hypotéza č. 1 Lze předpokládat, že pravdivost motivačních teorií je možné potvrdit také na chování pracovníků veřejného sektoru.

Hypotéza č. 2 Lze předpokládat, že vedoucí pracovníci dostatečně nevyužívají motivační nástroje k motivování pracovníků veřejného sektoru.

4.3 Interpretace získaných dat

Otázka č. 1 - Pohlaví a pozice

Obrázek č. 6 Rozdělení respondentů podle pohlaví a pozice

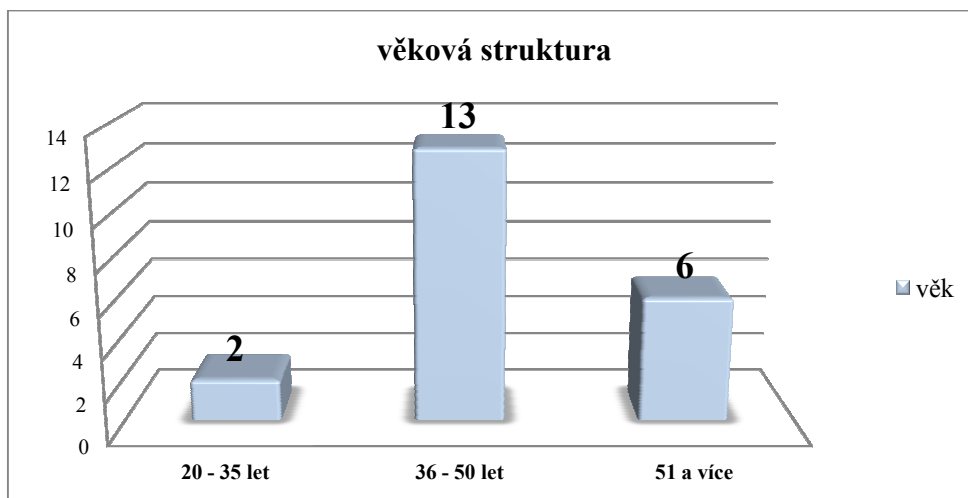


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 2 - Věk

Obrázek č. 7 přibližuje rozložení respondentů podle věku. Z tohoto obrázku je poměrně dobře vidět věková struktura zaměstnanců, kdy nejvíce zaměstnanců je ve věkové kategorii 36 až 50 let. Poměrně o něco méně je zastoupená kategorie 51 a více let, ale velice málo je zastoupeno zaměstnanců ve věkové kategorii 21 – 35 let.

Obrázek č. 7 Věková struktura

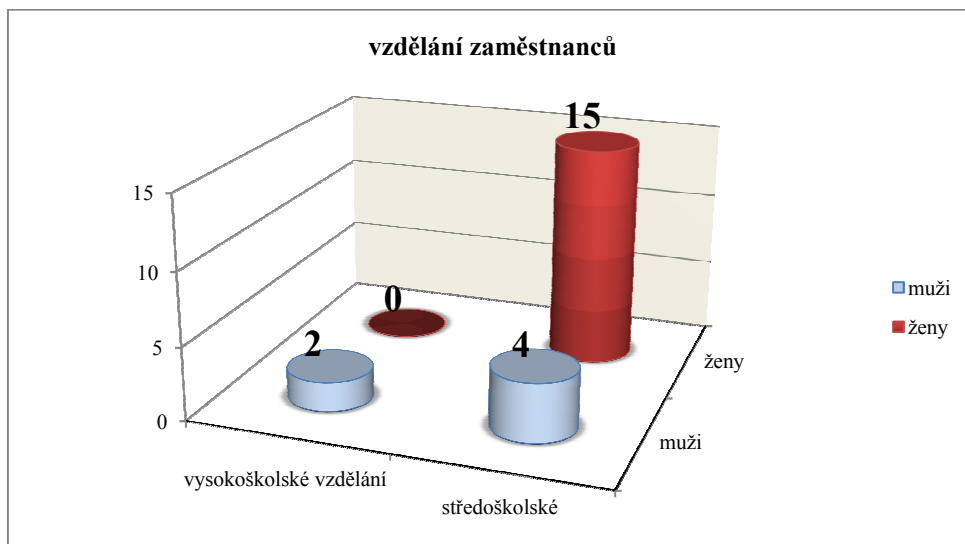


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 3 - Dosažené vzdělání

Obrázek č. 8 informuje, že v organizaci jsou zastoupeni zaměstnanci pouze s minimálně středoškolským vzděláním a to ve značné většině, jen dva respondenti jsou s vysokoškolským vzděláním.

Obrázek č. 8 Vzdělání zaměstnanců

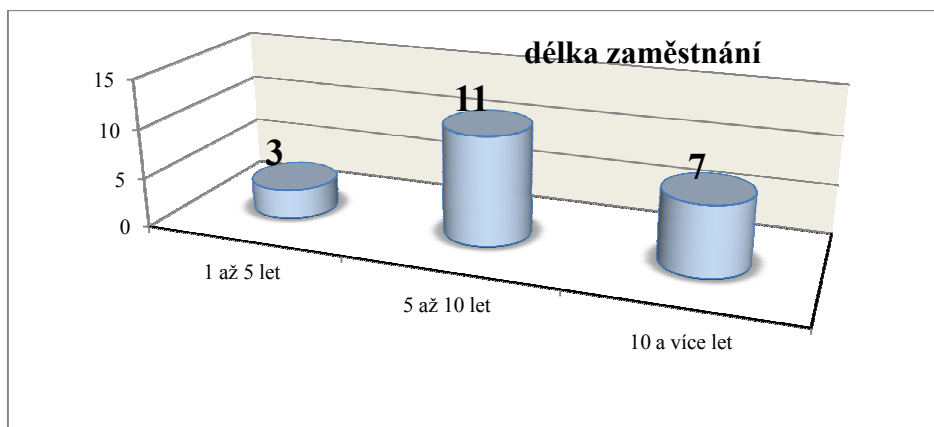


Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 4 - Doba v zaměstnání

Z obrázku č. 9 je zřejmé, že u organizace je většina dotázaných zaměstnána více než pět let, což vypovídá, že v organizaci jsou výstupy zaměstnanců minimální.

Obrázek č. 9 Délka zaměstnání u organizace



Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 5 až 8 - Finanční ohodnocení práce

Na otázky týkající se finančního ohodnocení práce respondenti většinou odpovídali víceméně kladně. Přesto se objevily také záporné odpovědi. Je zřejmé, že část zaměstnanců vnímá finanční ohodnocení jako podhodnocené, což by mohlo působit celkově demotivačně.

Z tabulky č. 2 je zřejmé, že finanční ohodnocení zaměstnanců, finanční motivace zaměstnanců, informovanost o systému odměňování a spravedlnost v kritériích odměňování je vnímána zaměstnanci spíše kladně.

Tabulka č. 2 Finanční ohodnocení práce

Hodnocení: 1 - zcela ANO, 2 - spíše ANO, 3 - spíše NE, 4 - zcela NE

	Finanční ohodnocení práce	1	2	3	4	Jiná odpověď	Celkem
5	Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?	7	9	5	0		21
6	Motivuje Vás Vaše finanční ohodnocení k vyšším výkonům?	5	12	4	0		21
7	Jste informován/a o systému odměňování Vaší pracovní činnosti?	5	11	4	1		21
8	Jsou spravedlivá kritéria odměňování vaší práce?	6	10	3	2		21
	CELKEM	23	42	16	3		84

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 9 až 11 - Pracovní podmínky a náplň práce

Na otázky týkající se pracovních podmínek a náplně práce odpovídali respondenti s výjimkou jednoho zaměstnance pouze „zcela ANO“ a „spíše ANO“. Na základě těchto výsledků je zřejmé, že s náplní práce, s prostředím a vybavením pracoviště, které organizace poskytuje, jsou zaměstnanci spokojeni. Tyto vnější vlivy mají z hlediska motivačních programů na zaměstnance pozitivní dopad. Také otázka „Odpovídají kladené požadavky na Vás Vaším schopnostem?“ vypovídá, že na většinu zaměstnanců jsou kladené požadavky, které odpovídají jejich funkci a schopnostem. I z těchto odpovědí lze odvodit kladné hodnocení.

Tabulka č. 3 Pracovní podmínky a náplň práce

Hodnocení: 1 - zcela ANO, 2 - spíše ANO, 3 - spíše NE, 4 - zcela NE

	Pracovní podmínky a náplň práce	1	2	3	4	Jiná odpověď	4
9	Práce, kterou vykonáváte, Vás baví?	14	7	0	0		21
10	Vyhovuje Vám pracovní prostředí a vybavení pracoviště?	13	7	1	0		21
11	Odpovídají kladené požadavky na Vás Vaším schopnostem?	15	6	0	0		21
	CELKEM	42	20	1	0		63

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 12 až 13 - Odborný růst

Z výsledku otázky „Máte dobré podmínky pro vzdělávání (školení)?“ vyplývá, že většina zaměstnanců považuje školení a vzdělávání za důležité a od zaměstnavatele jsou jim poskytovány dobré podmínky, i když tři dotázaní odpověděli „spíše NE“.

Na otázku „Máte možnost kariérního růstu?“ respondenti odpovídali většinou negativně s odpovědí čtrnáctkrát „spíše NE“. Jeden zaměstnanec tuto skutečnost hodnotil zcela záporně. Zde se promítá skutečnost, že organizace patří mezi ty menší a že možnosti postupů jsou značně omezené. I přes tuto skutečnost by bylo pro organizaci významné se rozvoji zaměstnanců věnovat.

Tabulka č. 4 Odborný růst

Hodnocení: 1 - zcela ANO, 2 - spíše ANO, 3 - spíše NE, 4 - zcela NE

	Odborný růst	1	2	3	4	Jiná odpověď	4
12	Máte dobré podmínky pro vzdělávání (školení)?	5	13	3	0		21
13	Máte možnost kariérního růstu?	2	4	14	1		21
	CELKEM	7	17	17	1		42

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 14 až 16 - Pracovní vztahy s nadřízeným a spolupráce

Z analýzy výsledků odpovědí na otázky týkající se vztahů a spolupráce s nadřízeným vyplývá, že podřízení vcelku respektují své nadřízené, že uznávají jejich znalosti týkající se obsahu jejich práce a že nadřízení poskytují dostatečné informace o spokojenosti s výsledky práce, i když u této otázky byla uvedena dvakrát „jiná odpověď – nevím“, což může být nedorozumění, anebo nepochopení ze strany podřízeného.

Z odpovědí na otázku „Jste spokojen/a se způsobem hodnocení Vaší práce?, na niž bylo odpovězeno pětkrát „spíše NE“, vyplývá, že by bylo dobré přehodnotit způsob hodnocení v organizaci. Nedostatečný způsob hodnocení by mohl z hlediska motivačního programu způsobovat negativní reakce.

Tabulka č. 5 Pracovní vztahy s nadřízeným a spolupráce

Hodnocení: 1 - zcela ANO, 2 - spíše ANO, 3 - spíše NE, 4 - zcela NE

	Pracovní vztahy s nadřízeným a spolupráce	1	2	3	4	Jiná odpověď	4
14	Jste spokojen/a se způsobem hodnocení Vaší práce?	6	10	5	0		21
15	Zná dostatečně Váš nadřízený obsah Vaší práce?	8	11	2	0		21
16	Je s Vaší pracovním výkonem spokojen Váš nadřízený?	4	15	0	0	2	21
	CELKEM	18	36	7	0	2	63

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 17 až 19 - Mezilidské vztahy na pracovišti

Z odpovědí na otázky týkající se mezilidských vztahů na pracovišti je zřejmé, že je mírná nespokojenost v komunikaci mezi zaměstnanci a že vztahy v organizaci nelze považovat za zcela dobré. Tyto sociální vztahy mohou být pro organizaci citlivým tématem.

Tabulka č. 6 Mezilidské vztahy na pracovišti

Hodnocení: 1 - zcela ANO, 2 - spíše ANO, 3 - spíše NE, 4 - zcela NE

	Mezilidské vztahy na pracovišti	1	2	3	4	Jiná odpověď	4
17	Je dobrá komunikace mezi zaměstnanci?	2	14	5	0		21
18	Pracujete v dobrém kolektivu?	7	13	1	0		21
19	Spolupráce mezi kolegy je samozřejmostí, jste tým?	5	10	5	1		21
	CELKEM	14	37	11	1		63

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 20 až 21 - Celková motivace

Z odpovědí na otázku „Je pro Vás motivační program důležitý?“ lze usoudit, že řada zaměstnanců tuto problematiku nijak neřeší a že je nijak neovlivňuje, z čehož je patrné, že by se organizace společně se zaměstnanci měla zabývat motivačním programem.

Z výsledku otázky „Jste celkově spokojen/a v zaměstnání?“ vyplývá, že zaměstnanci jsou u této organizace celkově spokojeni.

Tabulka č. 7 Celková motivace

Hodnocení: 1 - zcela ANO, 2 - spíše ANO, 3 - spíše NE, 4 - zcela NE

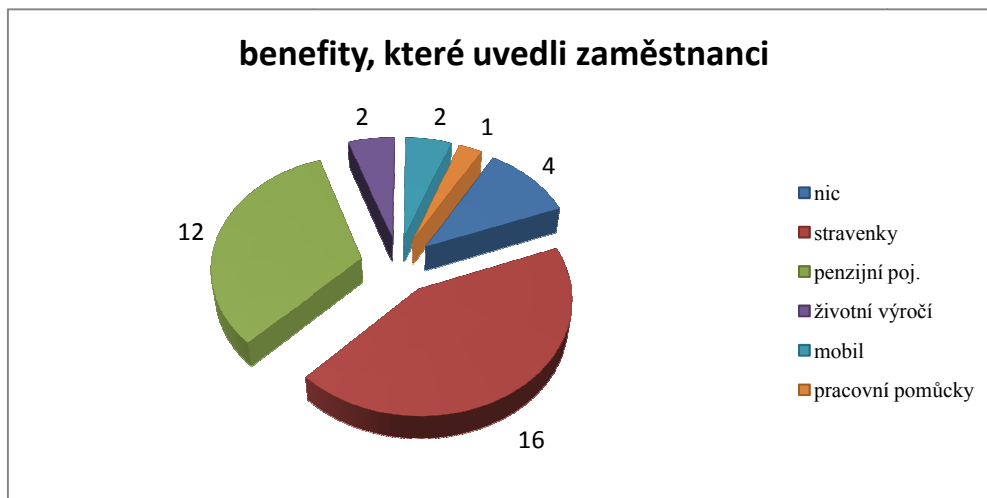
	Celková motivace	1	2	3	4	Jiná odpověď	4
20	Je pro Vás motivační program důležitý?	2	5	8	5	1	21
21	Jste celkově spokojen/a v zaměstnání?	5	15	1	0		21
	CELKEM	7	20	9	5	1	42

Zdroj: vlastní zpracování

Otázky č. 22 až 23 - Znalosti o motivačních benefitech

U otázky č. 22 „Poskytuje Vám zaměstnavatel nějaké zaměstnanecké benefity? Pokud ANO – jaké?“ zaměstnanci nejvíce uváděli stravenky, příspěvky na penzijní připojištění, příspěvky na životní výročí, mobil, pracovní pomůcky. Dokonce čtyřikrát ovšem bylo uvedeno „nic“. Je zřejmé, že povědomí o poskytovaných benefitech je nedostatečné, nebo jsou zaměstnanci brány jako samozřejmost.

Obrázek č. 10 Benefity



Zdroj: vlastní zpracování

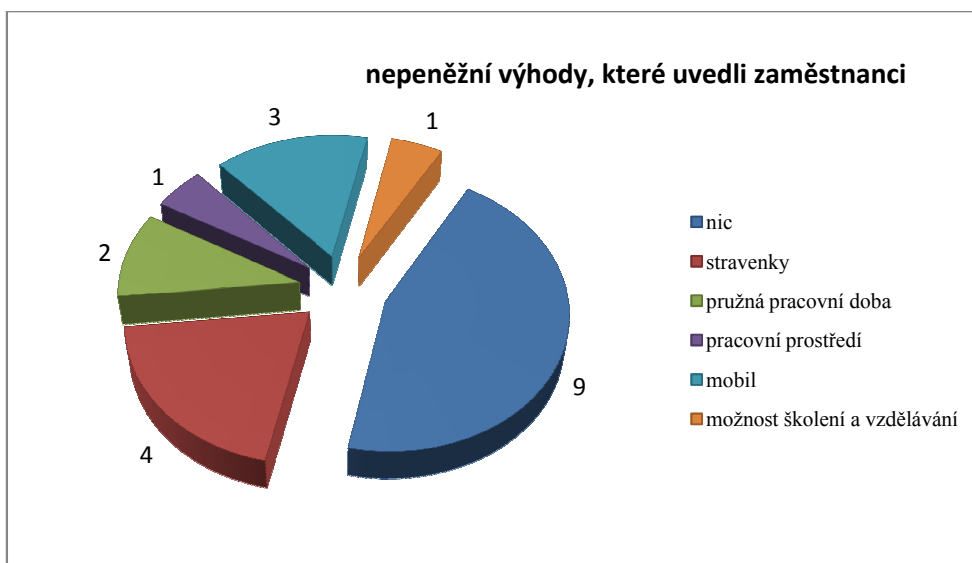
Tabulka č. 8 Benefity poskytované zaměstnavatelem

příspěvek na stravování
penzijní a životní připojištění
vzdělávací kurzy, školení
používání pracovních pomůcek
dary k životním i jiným výročím
pružná pracovní doba
možnost práce z domova

Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 23 „Z nepeněžních výhod a odměn si nejvíc ceníte:“ byla možná složitěji položena, neboť většina asi neporozuměla tomu, co to jsou nepeněžní výhody a odměny. Každý má u organizace nějaké nepeněžní výhody, které jsou uvedeny v tabulce č. 8. Nejvíce respondentů nic neuvedlo (dokonce bylo uvedeno nic s komentářem „nemám si čeho cenit“, „nemáme žádné výhody“, „o žádných nevím“), pak respondenti uváděli stravenky, mobil, pružná pracovní doba, pracovní prostředí, možnost školení a vzdělávání.

Obrázek č. 11 Nepeněžní výhody



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 24 Preference zaměstnanců

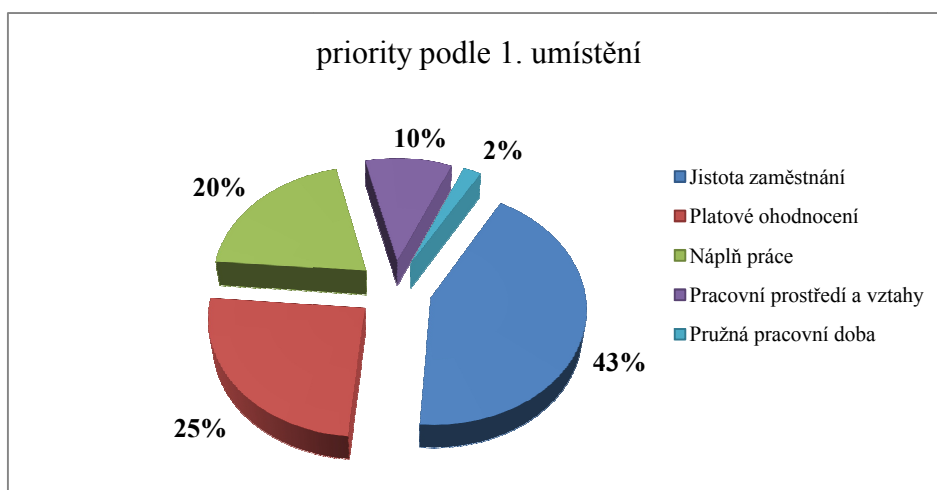
Na otázku č. 24. „Co považujete ve Vašem zaměstnání za prioritní?“ zaměstnanci odpovídali dle uvedených možností podle svých preferencí. Cílem bylo zjistit, co je pro zaměstnance v zaměstnání nejdůležitější a naopak. Na prvním místě se umístila jistota zaměstnání (9krát). Je to dáno nejspíše tím, že u organizace pracuje nejvíce lidí ve věkové struktuře 35 let a více. Většina z nich už má vybudovanou pozici, má zkušenosti a snaží se své zaměstnání udržet. Na druhém místě zaměstnanci považují za nejdůležitější platové ohodnocení (5krát), je to dáno tím, že si zaměstnanci cení své práce. Náplň práce je také prioritní pro respondenty (4krát), a to z důvodu, že ne všem je jedno, co budou vykonávat. Každý by se měl věnovat tomu, co ho naplňuje. Dále je pro zaměstnance považováno důležité pracovní prostředí a vztahy na pracovišti (2krát) a to, že zaměstnanci mají možnost využívat pružné pracovní doby (1krát). Zcela nejméně preferované priority jsou vzdálenost k bydlišti a zaměstnanecké benefity. Respondenti uváděli tyto priority většinou až na 7. nebo 8. místě. Zajímavé je, že nebyla kladena přílišná důležitost na vzdělávací kurzy a školení, které se umístily na posledním místě. Důvodem může být, že zaměstnanci mají pocit, že jsou dostatečně vzdělaní a mají kvalitní zkušenosti na své pozici, nebo je to pravděpodobně proto, že nemají možnost povýšení.

Tabulka č. 9 Priority podle 1. umístění

umístění	Priority	počet	v procentech
1.	Jistota zaměstnání	9	43%
2.	Platové ohodnocení	5	25%
3.	Náplň práce	4	20%
4.	Pracovní prostředí a vztahy	2	10%
5.	Pružná pracovní doba	1	2%
6.	Vzdálenost k bydlišti	0	
7.	Příspěvky na stravování	0	
8.	Příspěvky na pojištění	0	
9.	Vzdělávací kurzy a školení	0	
		21	100

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 12 Priority podle 1. umístění



Zdroj: vlastní zpracování

Otázka č. 25 Důvody ke změně zaměstnání

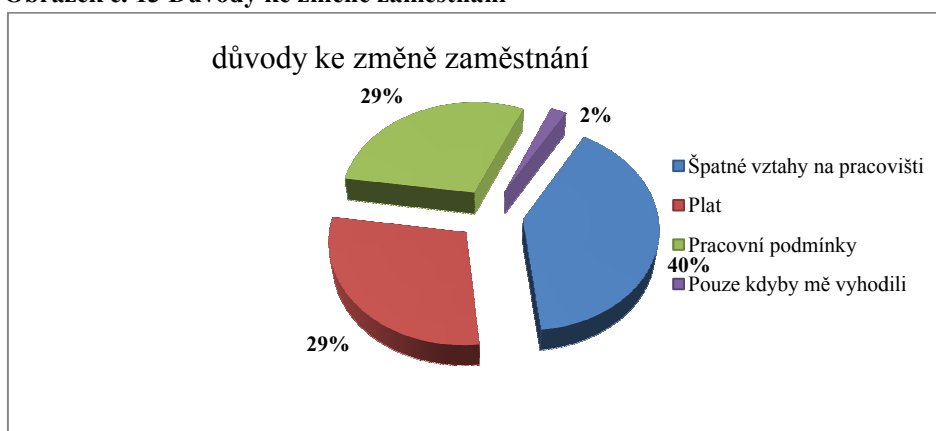
Na otázku č. 25 „Co by Vás nejvíce přimělo ke změně zaměstnání?“ uvedl největší počet (8krát) zaměstnanců důvod změny „špatné pracovní vztahy“. Dále byly uvedeny důvody pro opuštění zaměstnání *plat* (6krát) a *pracovní podmínky* (6krát), z čehož vyplývá, že zaměstnanci preferují finanční ohodnocení a zároveň dobrou komunikaci a pracovní kolektiv. Naopak možnost pracovního postupu a vzdělávání neuvedl žádný zaměstnanec. Jeden respondent připsal důvod „pouze, kdyby mě vyhodili“.

Tabulka č. 10 Uvedené důvody ke změně zaměstnání

umístění	Priority	počet	v procentech
1.	Špatné vztahy na pracovišti	8	40%
2.	Plat	6	29%
3.	Pracovní podmínky	6	29%
4.	Pouze kdyby mě vyhodili	1	2%
5.	Nemožnost postupu a vzdělávání	0	0
		21	100

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 13 Důvody ke změně zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování

4.4 Analýza výsledků průzkumu

Hypotéza č. 1 Lze předpokládat, že pravdivost motivačních teorií je možné potvrdit také na chování pracovníků veřejného sektoru.

Tato hypotéza byla **potvrzena**. Z provedeného průzkumu vyplývá, že motivační teorie je možné aplikovat také na pracovníky ve veřejném sektoru. Neuspokojené potřeby a potřebu jejich uspokojení, stanovení si cíle apod. mají všichni lidé, bez ohledu na to, zda pracují ve veřejném či v tržním sektoru. Obdobně motivační a hygienické faktory ovlivňují lidské chování pracovníků ve veřejném sektoru tak, jak vyplývá z motivačních teorií.

Hypotéza č. 2 Lze předpokládat, že vedoucí pracovníci dostatečně nevyužívají motivační nástroje k motivování pracovníků veřejného sektoru.

Tato hypotéza byla **potvrzena**. Jelikož jsou organizace veřejného sektoru financovány ze státního rozpočtu, je výše finančních prostředků určených na mzdy pracovníků omezená. Z tohoto důvodu je nutné, aby vedoucí pracovníci využívali jiných motivačních faktorů než platu, jelikož ten v případě veřejné správy tolik motivačně nepůsobí. Tomu se však u vedoucích pracovníků ve veřejné správě příliš neděje. Je to tak možná z toho důvodu, že se vedoucí pracovníci veřejné správy domnívají, že motivace je realizovatelná spíše v soukromém sektoru. Toto je však mylná domněnka.

Z průzkumu vyplynuly dále tyto poznatky:

Finanční ohodnocení – tento motivační faktor zaměstnanci vnímají subjektivně jako důležitý a potřeba finančního ohodnocení je v této organizaci dostatečně uspokojována.

Pracovní prostředí – vnímají zaměstnanci jako důležitý motivační faktor a jsou s uspokojováním potřeby dobrého pracovního prostředí spokojeni. Vedoucí pracovníci zastávají názor, že nespokojenost pracovníka nemusí vyplývat jen z pracovních povinností či pracovních neúspěchů. Proto je v organizaci velice důležitá pomoc ze strany nadřízených i v mimopracovních záležitostech. Díky tomuto postoji si vedoucí vytvořili důvěrný vztah se zaměstnanci a opačně. Většinou záleží na samotných pracovnících, jaké pracovní klima a pracovní prostředí si na svém pracovišti vytvoří.

Mezilidské vztahy na pracovišti – s tímto motivačním faktorem jsou zaměstnanci spokojeni a potřeba, kterou tento motivační faktor představuje, je pro zaměstnance důležitá.

Vztah s nadřízeným – je pro zaměstnance důležitý a špatný vztah by byl i nejvíce demotivující pro zaměstnance. Pokud jde o hodnocení nadřízeným, je pro zaměstnance motivující kladně.

Nejocenenější benefit – jednoznačně stravenky a penzijní připojištění.

5. NÁVRH SYSTÉMU MOTIVÁTORŮ A JEJICH EKONOMICKÝ PŘÍNOS

5.1 Změny v čerpání z fondu kulturních a sociálních potřeb

Organizaci by se mohlo navrhnout, aby vypracovala **system motivátorů**, kde by bylo přehledně vidět, které motivátory týkající se „**fondu kulturních a sociálních potřeb**“ se v organizaci využívají a které by se využívat mohly, ale nevyžívají se.

I když na základě průzkumu vyplynulo, že zaměstnanci nejraději využívají jako jednu z možností motivačních prostředků čerpání z „**fondu kulturních a sociálních potřeb**“, je nutné bohužel upozornit, že v nejbližší době musí organizace přijmout úsporná opatření, týkající se používání fondu, a to na základě vypracované analýzy formou přepracování interního předpisu organizace „*Zásady pro tvorbu a použití fondu kulturních a sociálních potřeb*²²“, v kterém budou celkově přehodnoceny možnosti čerpání prostředků fondu a zároveň v souvislosti se změnou vyhlášky²³ tvorby fondu, musí organizace celkově ponížít čerpání používání z rozpočtu fondu.

Z přehledu *Plnění rozpočtu FKSP* (tabulka č. 11) je zřejmé, že zůstatek fondu se každým rokem neustále snižuje a pokud nebude v budoucnu učiněno úsporné opatření, je zřejmé že organizace nebude mít na fond finanční krytí.

Celkové snížení tvorby finančních prostředků fondu je způsobeno tím, že změnou vyhlášky byl snížen základní příděl z původních 2 % na 1 % tvorby fondu z ročního objemu nákladů na platy, což zásadně ovlivnilo celkovou výši zdrojového příjmu fondu kulturních a sociálních potřeb.

Dále z přehledu *Plnění rozpočtu fondu* je zřejmé, že už od roku 2010 v rámci stanoveného rozpočtu fondu organizace z důvodu úsporných opatření, není umožněno zaměstnancům čerpat fond na rekreační pobyty, zájezdy, na kulturu, tělovýchovu a sport, neboť organizace ve směrnici ustanovila opatření, že čerpání na kulturní a sportovní činnost se použije pouze na návrh ekonomického náměstka, a to pouze s ohledem na rozpočet fondu, čímž bylo zabezpečeno nepřekročení finančního čerpání fondu. I tak je zřejmé, že organizace bude muset přistoupit k nepopulárním opatřením, a

²² Směrnice ředitele organizace č. 1/2011

²³ Vyhláška 365/2010 Sb. ze dne 6. prosince 2010, kterou se mění vyhláška Ministerstva financí č. 114/2002 Sb. o fondu kulturních a sociálních potřeb, ve znění pozdějších předpisů

to formou buď snížení příspěvku na poukázky na stravné, nebo ponížením příspěvku na penzijní připojištění.

Tabulka č. 11 Plnění rozpočtu FKSP

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 ^{plán}
Zůstatek k 1.1.	101932	141182	68279	123023	102832	130871	99610	82013	72258
Tvorba fondu	189994	214122	214090	240155	251183	127044	132103	139695	134000
Zdroje celkem	291926	355304	282369	363178	354015	257915	231713	221708	206258
Stravenky	127144	98518	105798	105546	168344	112905	95400	79250	85000
Penzijní pojištění	18600	30600	36600	37800	40800	42400	45300	59200	60000
Dary	5000	15000	9000	12000	14000	3000	9000	11000	11000
Kultura a dovolené		142907	7948	105000					
Použití celkem	150744	287025	159346	260346	223144	158305	149700	149450	156000
Zůstatek k 31.12.	141182	68279	123023	102832	130871	99610	82013	72258	50258

Zdroj: vlastní zpracování

5.2 Návrh na zvýšení odměňování zaměstnanců

Plat zaměstnance tvoří základní složka, kterou je platový tarif, a další příplatky, jako je osobní příplatek a u vedoucích zaměstnanců příplatek za vedení. Ostatní příplatky k platu dostává zaměstnanec jen tehdy, jestliže vykonává práci, která na příplatky zakládá nárok, a osobní příplatek, pokud je jeho práce, tímto osobním ohodnocením jeho nadřízenými oceněna. Osobní ohodnocení zaměstnanců, které je k tabulkovému platu přidáváno, je třeba rozdělovat tak, aby bylo pro zaměstnance motivující. Ne tedy s ohledem na délku pracovní praxe, ale na základě odvedeného pracovního výkonu, přístupu k práci, apod. Odměňování zaměstnanců u organizace tedy neprobíhá podle množství vykonané práce, ale podle tabulkového systému v závislosti na uznané praxi zaměstnance a což tento systém odměňování zaměstnanců v příspěvkové organizaci nedává skoro žádný prostor pro motivaci pracovníků k vyšším pracovním výkonům.

Součástí rozpočtovaných prostředků nákladů na platy je i položka na odměny zaměstnanců, které jsou poskytovány v průběhu roku zaměstnancům, a kterou vedoucí zaměstnanci mohou přiznat jako mimořádnou odměnu zaměstnanci navíc k jeho platu za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu.

Tím, že náklady na platy jsou plně zabezpečovány z příspěvku na provoz poskytovaného z rozpočtu zřizovatele a výši limitu na platy zřizovatel stanovuje, je položka na odměny v organizaci značně omezena a to zbývajícím rozdílem mezi stanoveným závazným limitem prostředků na platy a propočtenou potřebou celkových mzdových prostředků.

Tabulka č. 12 Přehled mzdových ukazatelů za období 2006 - 2013

	Mzdový limit v tis.	Zaměstnanci - počet
2006	9 500	33
2007	10 300	33
2008	10 700	34
2009	12 400	38
2010	12 700	39
2011	12 700	39
2012	13 400	41
2013	13 400	40

Zdroj: vlastní zpracování

Z výše uvedených důvodů je organizaci navrhováno vypracovat celkovou analýzu mzdové problematiky za uplynulá období roku 2006 až do roku 2013 a to:

- vyhodnotit čerpání mzdových prostředků ve vztahu k závazným limitům regulace zaměstnanosti
- vyhodnotit dosažené hodnoty průměrných měsíčních platů a jednotlivých složek platu
- porovnat vývoj počtu zaměstnanců, průměrných měsíčních platů a jednotlivých složek platu

s cílem předložit kompletní analýzu zřizovateli jako materiál pro jednání s následným doporučením pro navýšení závazného limitu prostředků na platy, které by organizace mohla použít především pro zvýšení pozitivní finanční motivace a to formou vyplácení

mimořádných odměn, s tím že organizace by stanovila interním předpisem závazná kritéria, na jejichž základě zaměstnanci získají odměnu za dosažení konkrétního cíle.

Významným efektem tohoto ustanovení by bylo, navýšení prostoru pro odměňování špičkových zaměstnanců organizace a možnost diferenciací platu v závislosti na skutečně vykonanou práci.

5.3 Návrh na použití fondu odměn organizace

S vedením organizace bylo shledáno, že dalším významným prostředkem pro motivaci zaměstnanců je využít „Fond odměn“, který příspěvková organizace vytváří ze zlepšeného hospodářského výsledku a to zpravidla ve výši 20% částky dosažené za uplynulý kalendářní rok. Možnost použít fond odměn je dána tím, že se o jeho prostředky zvyšuje možnost výplat mezd a odměn, kterou dávají příspěvkové organizaci právní předpisy upravující mzdovou regulaci.

Z přehledu tvorby a použití fondu odměn příspěvkové organizace za období roku 2006 až roku 2013 (viz tabulka č. 13 – přehled tvorby a použití fondu odměn) je zřejmé, že od roku 2009 zůstatek fondu se neustále zvyšuje, a na základě aktuálně dostupných informací a propočtů bylo zjištěno, že organizace za rok 2013 vytvoří opět zisk a to ve výši 807 tis. Kč, což znamená, že organizace v roce 2014 opět navýší fond odměn o částku 20% ze zisku pravděpodobně ve výši 162 tis. Kč a konečný zůstatek fondu odměn bude tvořit částku ve výši 628 tis. Kč.

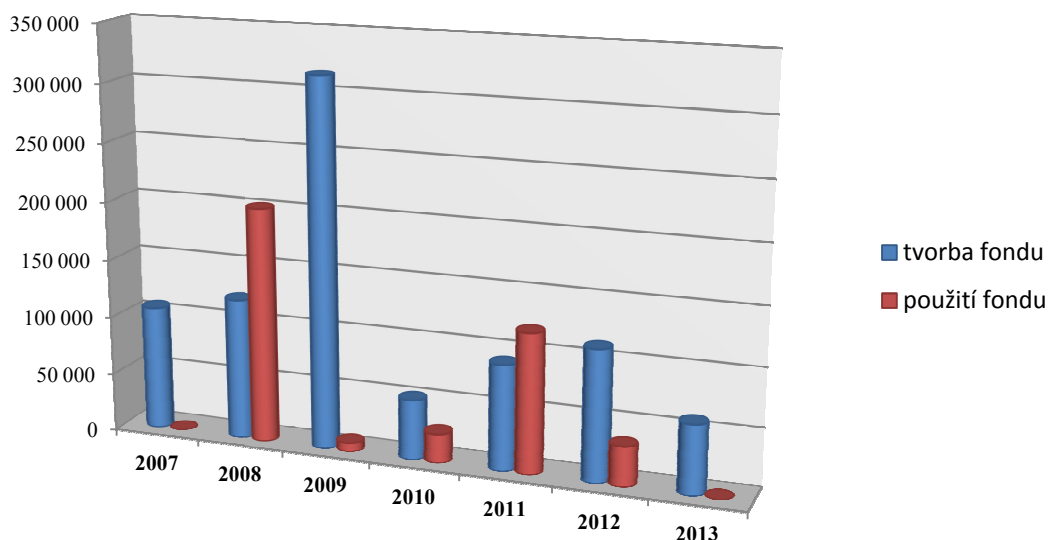
Tabulka č. 13 – Přehled tvorby a použití fondu odměn za období 2006 - 2013

rok	počáteční stav	tvorba	použití	konečný stav
2006	0,41	0,00	0,00	0,41
2007	0,41	106 795,86	0,00	106 796,27
2008	106 796,27	121 193,00	204 497,00	23 492,27
2009	23 492,27	315 043,00	7 780,00	330 755,27
2010	330 755,27	51 900,00	25 382,00	357 273,27
2011	357 273,27	90 885,00	119 624,00	328 534,27
2012	328 534,27	112 505,00	34 364,00	406 675,27
2013	406 675,27	59 706,00	0,00	466 381,27

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek č. 14 Tvorba a použití fondu odměn

Tvorba a použití fondu odměn



Vzhledem k tomu že u příspěvkové organizace fond odměn neustále narůstá, je zřejmé, že tento fond organizace využívá minimálně a to jen v případě pokud organizace za rok překročí stanovený limit prostředků na platy. Z tohoto důvodu bylo organizaci doporučeno, aby byl vypracován vnitřní předpis na odměňování zaměstnanců z fondu odměn.

Tento předpis by řešil motivování zaměstnanců k zvyšování pracovních výkonů při plnění zadaných konkrétních úkolů, ke zvyšování odbornosti, ale i v oblasti postoje a vztahu k organizaci, a to na základě konkrétních parametrů a dle vlastního rozhodnutí účetní za mimořádně vykonanou práci.

Přínosem tohoto návrhu je, že použitím fondu odměn se v organizaci náklady nezvýší, neboť překročení mzdového limitu na platy zůstane v nákladech, a fond odměn ve výši překročeného limitu se proúčtuje do výnosů, čímž se vyrovnají náklady a výnosy organizace a tím by se nezhoršil výsledek hospodaření organizace.

Vzhledem k tomu, že v zákoně²⁴ je stanoveno, že se z fondu odměn hradí přednostně případné překročení prostředků na platy, musí příspěvková organizace fond odměn používat a sledovat tak, aby byla schopná z fondu odměn případné překročení uhradit. Pokud by organizace překročila stanovené prostředky na platy a toto překročení neuhradila z fondu odměn, mohla by se dopustit porušení rozpočtové kázně.

²⁴ § 32 odst. 3 zákona č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů

5.4 Další návrhy motivačních systémů

- U organizace doposud probíhají **hodnotící pohovory** jednou za rok, což je nedostačující. Organizace by měla přijmout opatření k častějším hodnotícím pohovorům a to minimálně čtyřikrát do roka. Hodnocení pracovních výsledků zaměstnance by se mělo zaměřovat na hlavní aktuální úkoly, které byly zaměstnanci v předchozím čtvrtletí stanoveny nebo za které je termínově odpovědný, což by splňovalo zásadu hodnocení při stanovování odměn za období, neboť v podkladech je uveden konkrétní důvod přiznané odměny s uvedením, jakým způsobem se zaměstnanec úkolu zhostil anebo jakým způsobem úkol řešil.

Bohužel zaměstnanci jednotlivých úseků se v některých případech ani od svého nadřízeného nedozví, jaká finanční výše odměny je zaměstnanci přiznána a ani není seznámen s tím, za jaký konkrétní pracovní výkon je odměňován.

Stanovování odměn by mohlo sloužit jako podklad pro pravidelné seznamování s hodnocením zaměstnanců o jeho pracovních výkonech, o plnění zadaných úkolů, odbornosti, schopnostech, komunikativnosti, ale i o postoji a vztahu k organizaci.

Zároveň by hodnocení na základě pohovoru o stanovení odměn za uplynulé období, mohlo plnit motivační funkci pro následující období.

Výhody:

- díky častějšímu provádění pohovorů je možné včas rozpoznat a následně řešit problémy vznikající při plnění pracovních úkolů,
 - častějšími pohovory mají zaměstnanci větší možnost vyjádřit se ke své práci průběžně a takto lze usměrňovat a zvyšovat motivaci zaměstnanců,
 - zvýšení spokojenosti zaměstnanců,
 - lepší a kvalitnější zlepšení celkového pracovního klimatu,
 - efektivnější komunikování mezi nadřízeným a podřízeným,
 - rozpoznat schopnosti pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo přeřazení na jinou práci a zjištění zájmu o vzdělávání
- Organizace by také měla více **podporovat další vzdělávání** a klást důraz zejména na výuku jazyků a na zvyšování kvalifikace formou studia při zaměstnání. Lépe vzdělaní zaměstnanci jsou schopni odvádět kvalitnější práci a mohli by být lépe finančně hodnoceni. V organizaci budou spokojenější a budou podávat lepší pracovní výkon a především budou odborně zdatnější.

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců by měly být propojeny s jejich pracovní náplní a s přihlédnutím k potřebám na základě:

- výstupů z hodnotících pohovorů
 - legislativních požadavků na zákonná a povinná školení.
- **Trénink motivačních dovedností u vedoucích pracovníků** - vedoucí pracovníci v naší analyzované organizaci ne vždy umí docenit sílu pochvaly nebo uznání. Mnohdy nedoceňují dopad svého vystupování na své podřízené. Tréninkové aktivity motivačních dovedností by měly být zaměřeny na pochopení důležitosti významu pochvaly a na zdokonalení schopností vedoucích vyslovit pochvalu.
- **Míra spokojenosti zaměstnanců ekonomického úseku** – bylo by vhodné v pravidelných intervalech zjišťovat míru spokojenosti zaměstnanců ekonomického úseku této organizace. Vhodné by bylo sledovat očekávání jednotlivých zaměstnanců. K zjištěným problémům by měl vedoucí pracovník zaujmout stanovisko a zohlednit jej v plánech osobního rozvoje zaměstnanců a v motivačních plánech.
- **Pracovní prostředí** - z provedeného průzkumu této práce vyplynulo, že zaměstnanci vnímají pracovní prostředí jako důležitý motivační faktor. Přestože jsou s uspokojováním potřeby dobrého pracovního prostředí spokojeni, měli by se vedoucí pracovníci zabývat pracovním prostředím neustále. Pracovní prostředí je možné zlepšit také bez finančně nákladných investic. Většinou záleží na samotných pracovnících, jaké pracovní klima a pracovní prostředí na svém pracovišti si vytvoří.

5.5 Ekonomické zhodnocení

Vyčíslení ekonomických důsledků motivace, tedy jejich kladného či záporného vlivu na produktivitu práce, je velmi náročné. Přesto však takové ukazatele často slouží k bezprostřednímu řízení organizace.

K nejdůležitějším ukazatelům, které hodnotí produktivitu práce, patří především výše podílů personálních nákladů v organizaci, průměrný měsíční platy pracovníka a obrat dosažený na jednoho pracovníka, což se v prostředí veřejné správy jen těžko určuje.

Tabulka č. 11 Průměrná měsíční mzda zaměstnanců ekonomického oddělení KSÚS KK

Rok	Průměrný plat (Kč)
2006	24 739
2007	25 006
2008	25 847
2009	25 656
2010	25 658
2011	26 056
2012	26 783
2013	26 832

Zdroj: Vlastní zpracování

Z výše uvedené tabulky vyplývá, že platy zaměstnanců v organizaci za poslední roky vzrostly jen mírně. I takto je plat, jak vyplývá z provedeného výzkumu, základním a nejdůležitějším motivačním faktorem.

Motivačně působí také systém osobního odměňování. Na toto je organizaci vyčleňován objem finančních prostředků, který se liší dle úspor mzdových prostředků nebo dle nemocnosti zaměstnanců, apod.

Určení maximální částky pro zaměstnance na rok by přineslo předvídatelné výdaje a mohlo by do budoucna přinést úsporu prostředků. Ale pokud by došlo ke změně vyčleňovaných prostředků na platy, stejně by organizace pracovala se stejným rozpočtem, ovšem jinak rozděleným.

Vyšší náklady by mohlo přinést rozšíření nabídky dalšího vzdělávání, ale i zde je možné najít formy, které by organizaci finančně nezatížily.

Zavedení častějšího osobního hodnocení by organizaci nemělo finančně zatížit. Co se týče času věnovaného hodnotícím pohovorům, tak jeho vyčíslení je velmi složité, a to z toho důvodu, že hodnotící pohovory jsou samotným nástrojem motivace a prostředkem k zjišťování motivačních faktorů jednotlivých pracovníků. Častější hodnocení a pružnější reakce na potřeby zaměstnanců by se měly projevit ve zlepšení výkonnosti pracovníků.

Náklady na trénink motivačních dovedností u vedoucích pracovníků – zde je možné počítat se zvýšenými náklady na vzdělání (kurzy motivačních dovedností). Jednalo by se o finanční položku vynaloženou na školení, která by byla hrazena z prostředků určených na vzdělávání této organizace.

ZÁVĚR

Problematika hodnocení a motivace zaměstnanců je velice známé a také neustále diskutované téma. Ať jde o zaměstnance soukromého, nebo veřejného sektoru, jde vždy o důležitý segment podnikových činností, protože lidské zdroje jsou to nejcennější, co každý podnik má. Ačkoliv nebyla v minulosti ve veřejné správě právě zaměstnancům ani jejich řízení věnována dostatečná pozornost, lze v současnosti vidět opačný trend, který je charakteristický tím, že se i tyto organizace snaží o poskytování kvalitních služeb. Kvalita a efektivita činnosti veřejné správy je více než jiné obory závislá na vzdělaných a motivovaných zaměstnancích.

To znamená, že zvolení a vlastní aplikace správného způsobu motivace pracovníků je jedním z nejdůležitějších úkolů vedoucích pracovníků. Je známým poznatkem, že je-li člověk dostatečně a správným způsobem motivován, je schopen vynaložit obrovské úsilí pro dosažení svých cílů a současně odvádět pro organizaci velké množství kvalitní práce.

Cílem této práce bylo zjistit, jak a jakým způsobem jsou motivováni zaměstnanci veřejné správy. Tohoto cíle bylo dosaženo. Dalším cílem bylo zjištění toho, zda se cítí zaměstnanci veřejné správy pro svou činnost dostatečně motivováni. Odpověď na tuto otázku přinesl provedený průzkum.

V teoretické části této práce byla popsána motivace po teoretické stránce a nastíněna problematika veřejné správy. V praktické části byla popsána příspěvková organizace Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, její motivační systém a nastíněna možnost jeho vylepšení na základě uskutečněného průzkumu mezi zaměstnanci na ekonomickém úseku této organizace.

SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1 Prostředky motivace KSÚS KK p. o.

Tabulka č. 2 Finanční ohodnocení práce

Tabulka č. 3 Pracovní podmínky a náplň práce

Tabulka č. 4 Odborný růst

Tabulka č. 5 Pracovní vztahy s nadřízeným a spolupráce

Tabulka č. 6 Mezilidské vztahy na pracovišti

Tabulka č. 7 Celková motivace

Tabulka č. 8 Benefity poskytované zaměstnavatelem

Tabulka č. 9 Priority podle 1. umístění

Tabulka č. 10 Uvedené důvody ke změně zaměstnání

Tabulka č. 11 Plnění rozpočtu FKSP

Tabulka č. 12 Přehled mzdových ukazatelů za období 2006 – 2013

Tabulka č. 13 Přehled tvorby a použití fondu odměn za období 2006 – 2013

Tabulka č. 14 Průměrná měsíční mzda pracovníka ekonomického oddělení KSÚS KK

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1 Proces motivace

Obrázek č. 2 Schematické znázornění motivace pracovního jednání

Obrázek č. 3 Princip řízení veřejného sektoru

Obrázek č. 4 Mapa silniční sítě v Karlovarském kraji

Obrázek č. 5. Organizační struktura Krajské správy a údržby silnic p. o.

Obrázek č. 6 Rozdělení respondentů podle pohlaví a pozice

Obrázek č. 7 Věková struktura

Obrázek č. 8 Vzdělání zaměstnanců

Obrázek č. 9 Délka zaměstnání u organizace

Obrázek č. 10 Benefity

Obrázek č. 11 Nepeněžní výhody

Obrázek č. 12 Priority podle 1. umístění

Obrázek č. 13 Důvody ke změně zaměstnání

Obrázek č. 14 Tvorba a použití fondu odměn

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

KSÚS KK, p. o. – Krajská správa a údržba silnic Karlovarského kraje, příspěvková organizace

FKSP – Fond kulturních a sociálních potřeb

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

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

DEIBL, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. Praha: Linde, 2005. ISBN 80-902105-8-9

HORZINKOVÁ, Eva, NOVOTNÝ, Vladimír. *Základy organizace veřejné správy v ČR*. Plzeň: Aleš Čeněk, 2008. ISBN 978-80-7380-096-3.

KOCOUREK, Jiří. *Odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě*. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7179-615-2.

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

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Grada, 1999. 963 s. ISBN 80-7169-614-5.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. Vyd. 1. Praha: C. H. Beck, 2007. xxii, 485 s. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi: pozitivní a negativní faktory, jak "změřit" náladu pracovníků, prostředky motivace, zapojení a zplnomocnění*. Vyd. 1. Praha: Computer Press, 2000. viii, 121 s. Rozvoj osobnosti. ISBN 80-7226-386-2.

HALÁSKOVÁ, Martina. *Veřejná správa v České republice a zemích EU*. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita, 2006. 176 s. ISBN 80-248-1266-5.

HENDRYCH, Dušan a kol. *Správní právo: obecná část*. 8. vyd. V Praze: C. H. Beck, 2012. xxxiv, 792 s. Právnické učebnice. ISBN 978-80-7179-254-3.

Platy: odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě: od 1. 10. 2010
Chládková, Alena. Vyškov: Irena Spirová, 2010. 4., aktualiz. a rozš. vyd. ISBN 978-80-7357-566-3

KVASNIČKOVÁ, Irena a BERKA, Michal. *Pracovní motivace v kostce*. Vyd. 1. Praha [i.e. České Budějovice]: Nová Forma, 2010. 120 s. ISBN 978-80-87313-73-2.

MLÁDKOVÁ, Ludmila a kol. *Management*. Plzeň: Vydavatelství a nakladatelství Aleš Čeněk, 2009. 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

MASLOW, Abraham Harold. *Motivation and personality*. 2nd ed. New York: Harper and Row, 1970. 30, 369 s.

REKTOŘÍK, Jaroslav a kol. *Ekonomika a řízení odvětví veřejného sektoru*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2007. 309 s. ISBN 978-80-86929-29-3.

TOTH, Daniel. *Personální management*. Vyd. 1. Praha: Powerprint, 2010. 474 s. ISBN 978-80-87415-04-7.

VEBER, Jaromír a kol. *Management: základy, prosperita, globalizace*. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2000. 700 s. ISBN 80-7261-029-5.

VODÁČEK, Leo a VODÁČKOVÁ, Oľga. *Moderní management v teorii a praxi*. 2., rozš. vyd. Praha: Management Press, 2009. 324 s. ISBN 978-80-7261-197-3.

Pracovníci ve veřejné správě[online] přednáška pracovníci ve veřejné správě 15.11.2012
[cit.2013-02-25] Dostupné z WWW:
www.pf.upol.cz/fileadmin/.../Pracovnici_ve_verejne_sprave.pptx

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha A: Přehled hlavních činností ekonomického úseku KSÚS KK, p.o.

Příloha B: Hodnocení zaměstnanců

Příloha C: Dotazník

Přehled hlavních činností Ekonomického úseku KSÚS KK, p.o.

1. Zajišťování finanční a ekonomické řízení organizace a jejich strukturálních částí

- tvorba a rozvoj databází pro potřeby finančního a ekonomického řízení,
- metodika vedení účetnictví v organizaci, včetně vnitropodnikového účetnictví tj. účtování o nákladech a výnosech organizace zajišťování finanční a ekonomické řízení organizace a jejich strukturálních částí prostřednictvím principů, nástrojů a funkcí controllingu
- metodika zásobování celé organizace hmotným a nehmotným majetkem v organizaci
- sestavování souhrnného plánu organizace a jeho změn, tj. finanční a provozní plán, odpisový plán, plán tvorby a čerpání FKSP, sledování vývoje plnění plánu a následné navrhování opatření k nápravě při neplnění ukazatelů plánu
- zpracování zprávy o výsledcích činnosti celé organizace
- zabezpečení provádění inventarizace majetku a zásob, včetně zpracování jejich výsledků
- organizace, kontrola a odpovědnost za jednotnost předepsané informační soustavy organizace a jednotlivých úseků
- zpracování materiálů, které se týkají ekonomických záležitostí organizace a jsou předkládány orgánům kraje
- zabezpečení celkové daňové politiky organizace
- zajišťování úvěrové politiky organizace

2. Zajišťování účetní evidence organizace, které sestává:

- ze zajišťování plnění povinností vyplývajících ze zákona o účetnictví a vyhlášky č. 410/2009 Sb., kterou se provádějí některá ustanovení zákona č. 563/1991 Sb., o účetnictví, pro některé vybrané účetní jednotky; z Českých účetních standardů, zákona o rozpočtových pravidlech, zákona o dani z přidané hodnoty, zákona o krajích a zákona o veřejných zakázkách
- ze zajišťování vedení účetních knih, jejich otevírání a uzavírání
- ze zajišťování vnitropodnikového účetnictví dle stanoveného organizačního uspořádání organizace
- ze zajišťování účtování PAP
- ze zajišťování likvidace a kontroly dodavatelských faktur v návaznosti na uzavřené smlouvy a výběrová řízení
- ze zajišťování likvidace a kontroly faktur hrazených z FKSP, v návaznosti na směrnici ředitele o FKSP
- ze zajišťování formální správnosti faktur a jejich zaúčtování, předávání faktur odpovědným pracovníkům k odsouhlasení věcné správnosti, včetně určení nákladů k vnitropodnikovému účetnictví
- ze zajišťování návratnosti ověřených faktur dle směrnice o oběhu účetních dokladů
- ze zajišťování vystavování odběratelských faktur dle podkladů od ostatních útvarů KSÚS KK, včetně jejich zaúčtování, kontroly, evidence, kontroly včasných úhrad, upomínání dlužných pohledávek a následné předání k vymáhání
- ze zajišťování platebního styku s bankami a zajišťování správnosti úhrad
- ze zajišťování plnění povinností vyplývajících ze zákona o finanční kontrole, vedoucí k zajištění hospodárného, uceleného a efektivního hospodaření s veřejnými prostředky

- ze zajišťování vyhotovení výkazů a sestav účetnictví, dle požadavku zřizovatele, Ministerstva financí ČR a jiných orgánů a také pro potřeby jednotlivých úseků KSÚS KK
- ze zajišťování zpracování přiznání k dani z přidané hodnoty vč. přenesené daňové povinnosti
- ze zajišťování zpracování roční dokladové inventarizace pohledávek a závazků organizace
- ze zajišťování zpracování auditu účetnictví
- ze zajišťování archivace účetních dokladů organizace

3. Zajišťování evidence o stavu a pohybu majetku a zásob, které sestává:

- ze zajišťování evidence dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku, drobného dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku a zásob
- ze zajišťování zařazování do evidence dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku na základě Zařazovacího protokolu a v souladu se směrnicí ředitele oběh účetních dokladů
- ze zajišťování vyřazení z evidence dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku na základě Vyřazovacího protokolu na vyřazení nepoužitelného dlouhodobého majetku po doporučení LNK organizace a po následném rozhodnutí ředitele organizace, v souladu se směrnicí ředitele oběh účetních dokladů
- ze zajišťování fyzické likvidace nebo odprodeje majetku, dle doporučení LNK a po následném rozhodnutí ředitele organizace
- ze zajišťování zpracování měsíčních odpisů dlouhodobého hmotného a nehmotného majetku organizace
- ze zajišťování každoroční inventarizace majetku a zásob v souladu se zákonem o účetnictví a vnitřní směrnicí ředitele organizace

4. Zajišťování činností na úseku ekonomiky práce, které sestává:

- ze zajišťování návrhu platového zařazení zaměstnanců organizace v souladu s platnými předpisy o odměňování a zpracování platových výměrů zaměstnanců
- ze zajišťování zpracování přihlášek a odhlášek zaměstnanců pro účely veřejného zdravotního a sociálního pojištění
- ze zajišťování zpracování měsíčního výpočtu mezd, náhrad, srážek, srážek výkonem rozhodnutí a dalších dohodnutých srážek
- ze zajišťování zpracování měsíčního výpočtu základního přídělu FKSP z vyplacených mzdových prostředků
- ze zajišťování zpracování ročního vyúčtování daně ze závislé činnosti za zaměstnance a za organizaci
- ze zajišťování zpracování ročních mzdových listů zaměstnanců pro účely důchodového pojištění
- ze zajišťování měsíčního rozúčtování mezd dle vnitropodnikového účetnictví
- ze zajišťování zpracování ročního výpočtu odvodu za případný nenaplněný limit podílu osob se zdravotním postižením dle platných právních předpisů
- ze zajišťování výpočtu a odvodu zákonného pojištění odpovědnosti zaměstnavatele za škodu způsobenou při pracovním úrazu nebo nemoci z povolání dle platné vyhlášky
- ze zajišťování vypracování příslušných statistických výkazů v oblasti mezd
- ze zajišťování archivace mzdových podkladů zaměstnanců organizace

5. Zajišťování financování, které sestává:

- ze zajišťování podkladů pro žádosti o čerpání úvěru na předfinancování investičních akcí realizovaných prostřednictvím smlouvy o dotaci z regionálního operačního programu ROP Severozápad
- ze zajišťování podkladů pro žádosti o finanční prostředky na účelové investiční a neinvestiční akce realizované prostřednictvím Státního fondu dopravní infrastruktury



HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCU		Hodnotil:	
Jméno a příjmení:		Dne:	
Osobní číslo:		Výsledek:	0,00
Funkce (pracovní zařazení):		Přepočtený:	0,00
Podřízenost funkci:		Podpis:	
Maximální dosažené vzdělání:			
A. PRACOVNÍ VÝKONNOST A EFEKTIVITA PRÁCE		H	P
1) kvalita vykonávané práce (komplexnost, přesnost, bezchybnost, pečlivost)		0	
2) plnění uložených úkolů v požadovaných termínech a pracovní tempo		0	
3) iniciativa a přístup k plnění mimořádných úkolů a pracovní nasazení		0	
4) organizace práce a efektivní využití pracovní doby		0	
výsledek		0	0,00
B. VZTAH K PRÁCI A PŘÍSTUP K PLNĚNÍ PRACOVNÍCH ÚKOLŮ			
1) je loajální vůči organizaci		0	
2) odpovědně plní svěřené úkoly a dohody		0	
3) hospodárně nakládá se svěřenými prostředky v majetku organizace		0	
4) dodržuje stanovené interní a externí předpisy		0	
výsledek		0	0,00
C. VYSTUPOVÁNÍ V KOLEKTIVU A SPOLUPRÁCE S OSTATNÍMI			
1) schopnost týmové práce a ochota ke spolupráci s ostatními		0	
2) respekt k plnění pokynů a rozhodnutí nadřízeného zaměstnance		0	
3) spolupráce s ostatními úseky (předávání potřebných informací a podkladů)		0	
4) schopnost přizpůsobit se organizačním změnám (flexibilita)		0	
výsledek		0	0,00
D. OSOBNÍ PŘEDPOKLADY			
1) samostatnost a kreativita		0	
2) efektivní využívání pracovních pomůcek včetně PC		0	
3) zájem o osobní a profesní růst (sebevzdělávání se)		0	
4) zodpovědný přístup k BOZP a PO, využívání OOPP k ochraně zdraví při práci		0	
5) respekt podřízených a důvěryhodnost		0	
6) reprezentace, schopnost vystupovat za organizaci		0	
výsledek		0,00	0,00
E. VEDENÍ ZAMĚSTNANCU A PRÁCE S TÝMEM			
1) stanovuje jasné cíle a priority, práci plánuje		0	
2) efektivně využívá práci podřízených, práci rozděluje		0	
3) řídí a kontroluje plnění uložených úkolů		0	
4) identifikuje rozvojové a vzdělávací potřeby podřízených		0	
5) motivuje členy týmu ke zvyšování výkonnosti		0	
6) předává svým podřízeným jasné informace, umí poradit, vysvětlit		0	
výsledek		0,00	0,00
Obecné zhodnocení zaměstnance včetně jeho předností a dovedností:		0	0,00

Připomínky a požadavky zaměstnance:

Slovní hodnocení na základě výsledků, závěr:

Stupnice hodnocení:

- 1 - výborné, bez výhrad
- 2 - chvalitebné, je iniciativní
- 3 - plní pracovní úkoly a povinnosti, ale nevykazuje žádnou další iniciativu
- 4 - s velkými výhradami, nutné zlepšení
- 5 - neuspokojující

D O T A Z N Í K

Vážení kolegové, vážení zaměstnanci,

Jsem studentkou třetího ročníku Západočeské univerzity v Plzni, Fakulta ekonomická v Chebu, ve studijním programu Hospodářská politika a správa, studijní obor Veřejná ekonomika.

Tento dotazník je součástí mé bakalářské práce, ve které řeším problematiku motivace zaměstnanců ve veřejné správě u organizace Krajská správa a údržba silnic KK ekonomického úseku.

Obracím se na Vás s prosbou o spolupráci při průzkumu týkající se motivace zaměstnanců a pracovní spokojenosti u naší organizace a prosím vás o vyplnění tohoto dotazníku.

Tento dotazník je zcela anonymní a slouží jako podklad pro moji bakalářskou práci. Proto Vás prosím o upřímné a pravdivé odpovědi, s tím že jedině tak budou mít výsledky dostatečnou vypovídající schopnost.

Děkuji Vám předem za Vaši ochotu a za Váš čas věnovaný při vyplnění tohoto dotazníku.

Vlasta Kupská

Níže uvedené otázky, prosím, označte křížkem /písmeno X/ podle stupnice:

- 1 – zcela ANO
 2 – spíše ANO
 3 – spíše NE
 4 – zcela NE

Finanční ohodnocení práce

1 2 3 4

5.	Jste spokojen/a se svým finančním ohodnocením?				
6.	Motivuje Vás Vaše finanční ohodnocení k vyšším výkonům?				
7.	Jste informován/a o systému odměňování Vaší pracovní činnosti?				
8.	Jsou spravedlivá kritéria odměňování Vaší práce?				

Pracovní podmínky a náplň práce

9.	Práce, kterou vykonáváte, Vás baví?				
10.	Vyhovuje Vám pracovní prostředí a vybavení pracoviště?				
11.	Odpovídají kladené požadavky na Vás Vaším schopnostem?				

Odborný růst

12.	Máte dobré podmínky pro vzdělávání (školení)?				
13.	Máte možnost kariérního růstu?				

Pracovní vztahy s nadřízeným a spolupráce

14.	Jste spokojen/a se způsobem hodnocení Vaší práce?				
15.	Zná dostatečně Váš nadřízený obsah Vaší práce?				
16.	Je s Vaším pracovním výkonem spokojen Váš nadřízený?				

Mezilidské vztahy na pracovišti

17.	Je dobrá komunikace mezi zaměstnanci?				
18.	Pracujete v dobrém kolektivu?				
19.	Spolupráce mezi kolegy je samozřejmostí, jste tým?				

Celková motivace

20.	Je motivační program důležitý?				
21.	Jste celkově spokojen/a v zaměstnání?				

22. Poskytuje Vám zaměstnavatel nějaké zaměstnanecké benefity? Pokud ANO – jaké?

23. Z nepeněžních výhod a odměn si nejméně ceníte:

24. Co považujete ve Vašem zaměstnání za prioritní?

(označte prosím, která je pro Vás nejvíce preferovaná priorita (+) a nejméně preferovaná priorita (-)).

- Příspěvek na stravování
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Vzdělávací kurzy, školení, možnost studia
- Platové ohodnocení
- Jistota zaměstnání
- Pružná pracovní doba
- Vzdálenost k bydlišti, možnost práce z domova
- Pracovní prostředí a vztahy na pracovišti
- Náplň práce

25. Co by Vás nejvíce přimělo ke změně zaměstnání? (odpověď zakroužkujte)

- Plat
- Pracovní podmínky
- Špatné vztahy na pracovišti
- Nemožnost postupu a vzdělávání

ABSTRAKT

KUPSKÁ, Vlasta. *Motivování zaměstnanců ve veřejné správě*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Chebu, 60 s., 2014

Klíčová slova: Motivace, motivační teorie, plat, odměna, zaměstnanec, veřejná správa.

Tématem této práce je motivace pracovníků ve veřejné správě.

Cílem této práce je zjistit, jak a jakým způsobem jsou motivováni zaměstnanci veřejné správy. Dalším cílem bylo zjištění toho, zda se cítí zaměstnanci veřejné správy pro svou činnost dostatečně motivováni.

V teoretické části práce je charakterizována motivace. V praktické části práce dochází k analýze problematiky motivování zaměstnanců ve veřejném sektoru se zvláštním zřetelem ke Krajské správě a údržbě silnic Karlovarského kraje. Analyzován je zde proces motivování zaměstnanců na ekonomickém úseku Krajské správy a údržby silnic Karlovarského kraje. Na tuto analýzu navazuje vytvoření návrhu struktury motivačního programu určeného pro zaměstnance ekonomického úseku Krajské správy a údržby silnic Karlovarského kraje.

ABSTRACT

KUPSKÁ, Vlasta. *Motivation of the employees in the public administration*. Bachelor work. Cheb: Faculty of economics ZČU in Cheb, 60 s., 2014

Key words: Motivation, motivation theories, allowance, remuneration, employee, public administration.

The thesis deals with motivation of public administration employees.

The aim of this thesis is to determine how and in what way public administration employees are motivated. Another aim is to find out whether they feel sufficiently motivated for their work.

In the theoretical part of the thesis, motivation is characterized. The empirical part of the thesis analyzes the problems of motivating public administration employees, with particular reference to the economic department of Regional administration and maintenance of roads Karlovy Vary Region. The process of motivating employees in the economic section of Regional administration and maintenance of roads Karlovy Vary Region is analyzed. This analysis follows a draft structure of the incentive program designed for employees of the economic department of the Regional administration and maintenance of roads Karlovy Vary Region.