

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní

Motivace zaměstnanců veřejné správy

Bakalářská práce

Univerzita Pardubice  
Fakulta ekonomicko-správní  
Akademický rok: 2021/2022

# ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

|                   |                                                           |
|-------------------|-----------------------------------------------------------|
| Jméno a příjmení: | <b>Kristýna Kovaříková</b>                                |
| Osobní číslo:     | <b>E19065</b>                                             |
| Studijní program: | <b>B0488A050001 Hospodářská politika a veřejná správa</b> |
| Specializace:     | <b>Veřejná ekonomika a správa</b>                         |
| Téma práce:       | <b>Motivace zaměstnanců veřejné správy</b>                |
| Zadávací katedra: | <b>Ústav správních a sociálních věd</b>                   |

## Zásady pro vypracování

Cílem práce je analyzovat motivaci zaměstnanců v prostředí veřejné správy. Popsat zvolené prostředí a zkoumat vlivy, aspekty a nástroje motivace úředníků. Diskutovat výsledky výzkumu a případně navrhnout možná doporučení.

Osnova:

- Vymezení základních pojmů souvisejících se zkoumanou problematikou.
- Charakteristika vybraných aspektů motivace s důrazem na motivaci v prostředí veřejné správy.
- Empirický výzkum motivace zaměstnanců veřejné správy ve zvoleném prostředí.
- Výsledky, jejich shrnutí, diskuse a návrh případných doporučení.

Rozsah pracovní zprávy: **cca 35 stran**  
Rozsah grafických prací:  
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

- HENDRYCH, D. *Správní věda: teorie veřejné správy. 4. aktualiz. vyd.* Praha. Wolters Kluwer, 244 s. 2014. ISBN 978-80-7478-561-0.  
LOCHMANNOVÁ, A. *Veřejná správa: základy veřejné správy.* Prostějov. Nakladatelství a vydavatelství Computer Media, 116 s. 2017. ISBN 978-80-7402-295-1.  
PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky.* Praha. C.H. Beck, 237 s. 2021. ISBN 978-80-7400-702-6.  
PAVLÍK, M., ŠIMKA, K., POSTRÁNECKÝ, J., POMAHAČ, R. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy.* Praha. Wolters Kluwer, 164 s. 2020. ISBN 978-80-7598-048-9.  
URBAN, J. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* Praha. Grada, 157 s. 2017. ISBN 978-80-271-0227-3.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jan Fuka, Ph.D.**  
Ústav správních a sociálních věd

Datum zadání bakalářské práce: **1. září 2021**  
Termín odevzdání bakalářské práce: **30. dubna 2022**

**prof. Ing. Jan Stejskal, Ph.D. v.r.**  
děkan

L.S.

**doc. Ing. Jan Černohorský, Ph.D. v.r.**  
vedoucí ústavu

V Pardubicích dne 1. září 2021

Prohlašuji:

Práci s názvem Motivace zaměstnanců veřejné správy jsem vypracovala samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využila, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byla jsem seznámena s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 7/2019 Pravidla pro odevzdávání, zveřejňování a formální úpravu závěrečných prací, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 30. 04. 2022

Kristýna Kovaříková v. r.

## **PODĚKOVÁNÍ**

Tímto bych ráda poděkovala Ing. Janu Fukovi, Ph.D. za jeho pomoc, vstřícnost, trpělivost a odborné vedení, které mi poskytl.

## **ANOTACE**

*Tato bakalářská práce se zabývá problematikou motivace zaměstnanců ve veřejné správě. Motivace zaměstnanců v prostředí veřejné správy je velmi důležitým tématem. Práce zkoumá motivace zaměstnanců a související vybrané oblasti v případě územní samosprávy. Nejdříve jsou vymezeny základní pojmy související s problematikou a poté jsou charakterizovány vlivy, aspekty a nástroje motivace v prostředí veřejné správy. Tyto vlivy, aspekty a nástroje jsou poté analyzovány v prostředí územní samosprávy a následně jsou vyhodnoceny a shrnuty výsledky a navržena doporučení.*

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

*veřejná správa, zaměstnanec, úředník, motivace*

## **TITLE**

*Motivation of public administration employees*

## **ANNOTATION**

*This bachelor thesis deals with the issue of employee motivation in public administration. Employee motivation in the public administration environment is a very important topic. The thesis examines the motivation of employees and related selected areas in the case of local government. First, the basic concepts related to the issue are defined and then the influences, aspects and tools of motivation in the public administration environment are characterized. These influences, aspects and tools are then analyzed in the local government environment and then the results are evaluated and summarized and recommendations are proposed.*

## **KEYWORDS**

*public administration, employee, clerk, motivation*

# OBSAH

|                                                                                    |    |
|------------------------------------------------------------------------------------|----|
| SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK.....                                                    | 8  |
| SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK .....                                                      | 9  |
| ÚVOD.....                                                                          | 10 |
| 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA A MOTIVACE V OBECNÉ ROVINĚ.....                                   | 11 |
| 1.1 Veřejná správa.....                                                            | 11 |
| 1.2 Organizace české veřejné správy .....                                          | 14 |
| 1.2.1 Státní správa .....                                                          | 15 |
| 1.2.2 Samospráva.....                                                              | 16 |
| 1.3 Zaměstnanci veřejné správy .....                                               | 17 |
| 2 MOTIVACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ .....                                                 | 19 |
| 2.1 Motivace, spokojenost a nespokojenost.....                                     | 21 |
| 2.2 Základní nástroje pracovní motivace .....                                      | 21 |
| 2.3 Individuální pracovní motivace.....                                            | 22 |
| 2.4 Motivace úředníků ve veřejném sektoru .....                                    | 23 |
| 2.4.1 Motivace k veřejné službě a Perryho škála .....                              | 23 |
| 2.4.2 Vnější a vnitřní motivátory pro práci ve veřejné správě .....                | 25 |
| 2.5 Řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců s orientací na územní samosprávu | 26 |
| 3 VÝZKUM VE ZVOLENÉM PROSTŘEDÍ.....                                                | 30 |
| 3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření.....                                         | 30 |
| 4 SHRNUÍ, DISKUSE A DOPORUČENÍ.....                                                | 41 |
| ZÁVĚR .....                                                                        | 45 |
| POUŽITÁ LITERATURA .....                                                           | 46 |
| PŘÍLOHY .....                                                                      | 49 |

## SEZNAM ILUSTRACÍ A TABULEK

|                                                          |    |
|----------------------------------------------------------|----|
| Obrázek 1: Vybrané odměny seřazené podle preference..... | 35 |
| Obrázek 2: Otázky Perryho škály (1996) .....             | 38 |
|                                                          |    |
| Tabulka 1: Pracovní pozice.....                          | 31 |
| Tabulka 2: Výhled možného povýšení .....                 | 32 |
| Tabulka 3: Sankce jako motivátor .....                   | 33 |
| Tabulka 4: Dostačující výše finančních odměn .....       | 34 |
| Tabulka 5: Důležitost rozmanitosti práce .....           | 36 |

## **SEZNAM ZKRATEK A ZNAČEK**

ČR – Česká republika

PSM – Public service motivation

ORP – Obec s rozšířenou působností

## ÚVOD

Tato práce se zabývá motivací zaměstnanců veřejné správy. Motivace zaměstnanců je důležitá. Pokud organizace disponuje motivovanými zaměstnanci, tak jsou zajisté lépe a snadněji plněny její cíle. Možností, kterými lze zaměstnance motivovat, je mnoho. Záleží na konkrétním člověku a jeho potřebách. Každý člověk je jiný, a tudíž má jiné potřeby.

Cílem této práce je analyzovat motivaci zaměstnanců v prostředí veřejné správy. V souvislosti s tím popsat zvolené prostředí a zkoumat vlivy, aspekty a nástroje motivace úředníků. Následně diskutovat výsledky výzkumu a případně navrhnout možná doporučení.

Na začátku této práce jsou čtenáři seznámeni se základními pojmy, které jsou důležité pro tuto bakalářskou práci i pro její pochopení. Těmito pojmy jsou zejména motivace a veřejná správa. Dále se práce zabývá aspekty, vlivy a nástroji motivace úředníků ve veřejné správě a následně se zaměřuje přímo na prostředí územní samosprávy, ve kterém pak probíhá samotný výzkum. Výzkum je zaměřen na motivaci úředníků v prostředí městských úřadů, tedy do oblasti územní samosprávy. Pro výzkum byly vybrány městské úřady okresu Kolín, který se nachází ve Středočeském kraji. Těmito městskými úřady jsou: městský úřad Kolín, městský úřad Český Brod, městský úřad Pečky, městský úřad Zásmyky, městský úřad Kouřim a městský úřad Týnec nad Labem. Ve výzkumu je užito dotazníkové šetření, které bylo distribuováno mezi zaměstnance za pomoci vedení těchto městských úřadů. Výsledky, které plynou z dotazníkového šetření, jsou následně vyhodnoceny a okomentovány. Vyhodnocení je provedeno v kontextu teoretické základny. Následně jsou navržena možná doporučení plynoucí z výsledků výzkumu.

# 1 VEŘEJNÁ SPRÁVA A MOTIVACE V OBECNÉ ROVINĚ

Jelikož se téma této práce vztahuje k veřejné správě a jejím zaměstnancům, je potřeba vysvětlit pojmy jako jsou veřejná správa a motivace.

## 1.1 Veřejná správa

Samotný pojem správa znamená společenskou činnost, která vede k plnění cílů. Potom tedy veřejná správa znamená činnost, která sleduje cíle veřejné. Veřejná správa je mnohdy považována za správu nařizovací a výkonnou, kdy se jedná hlavně o provádění zákonů. Dnes už je chápána jako služba či governance (vládnutí). Jedná se o správu věcí veřejných, kdy se na této správě podílejí (participují) občané a vše je prováděno v jejich prospěch (Hendrych, 2014, s. 11-12; Lochmannová, 2017, s. 14-15). Jak dále uvádí Lochmannová (2017, s. 12), veřejnou správu je možné definovat jako pojem, který označuje jak úřady, tak také správní činnosti, které realizují veřejnou politiku ve veřejném zájmu. Působí pak na třech úrovních, a to na ústřední (ministerstva), regionální (kraje) a místní (obce). Hendrych (2014, s. 12-13) uvádí, že veřejná správa je více vázána právem než soukromá. Vykonavatelé veřejné správy (obce, kraje, ministerstva, úřady a jejich zaměstnanci a další.) mají dána práva a působnost (pozitivní a negativní vázanost právním řádem). Dalo by se říct, že veřejná správa jedná tak, jak ji zákon dovoluje. Ve veřejné správě je tedy relativní volnost v jednání velmi malá, protože jsou právními předpisy vykonavatelům uložena práva i působnost. V některých oblastech veřejné správy je však rámec jednání volnější.

Z hlediska funkcí Lochmannová (2017, s. 15) zmiňuje, že je veřejná správa správou:

- mocenskou – z názvu je patrné že se jedná o funkci, kdy je veřejná správa v pozici, kdy něco přikazuje, donucuje. Přikazovat a donucovat však veřejná správa může pouze v rámci legislativy. Veřejná moc slouží tomu, aby bylo chování společnosti žádoucí. Základem této moci je formální autorita. Rozlišuje se však centrální a necentrální moc, kdy centrální moc je mocí zákonodárnou, výkonnou a soudní. Necentrální moc je svěřena územní samosprávě,
- ochrannou – zajištění bezpečnosti ve státě,
- organizační – zajišťování záležitostí státních, záležitostí institucí a občanů,
- regulační – dohled nad demokratickou společností,

- funkcí služeb veřejnosti – činnosti, které jsou poskytovány ve veřejném zájmu (finanční, pečovatelské, hospodářské atd.).

Z hlediska druhů se veřejná správa dělí, na formální a materiální neboli pojetí funkční a institucionální. Materiální hledisko (funkční pojetí) říká, že veřejná správa je určitá činnost nějakého orgánu veřejné správy, kdežto formální hledisko (institucionální pojetí) říká, že veřejnou správou jsou ty instituce (orgány) veřejné správy samotné. Veřejnou správou jsou také činnosti, které jsou záměrného charakteru a nejsou zákonodárstvím, soudnictvím ani vládou, což je vlastně definice, kterou zahrnuje materiální pojetí a to negativně. Negativní vymezení stojí tedy na tom, že se správu nepovedlo plně vymezit pozitivně. Pozitivní vymezení se spojuje s veřejnými úkoly, které veřejná správa zabezpečuje (Hendrych, 2014, s. 14-15; Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 103).

Kromě výše zmíněného dělení Lochmannová (2017, s. 15-16) a Hendrych (2014, s. 21–22) také uvádí dělení z hlediska:

- organizačního uspořádání – týká se rozdělení veřejné správy mezi vykonavatele (centralizace, decentralizace, koncentrace a dekoncentrace). Jde tedy o rozdělení z hlediska výkonných orgánů, ale je zde i mnoho dalších aspektů,
- právní formy – jde o to, v jakém postavení vystupuje stát. Může to být vrchnostenská správa (stát je zde nadřízeným, k něčemu nutí a něco prikazuje) a fiskální správa (stát vystupuje vzhledem k účastníkům v rovném postavení),
- výkonu a úkolů, které jsou zajišťované veřejnou správou – z tohoto hlediska se veřejná správa dělí na jednotlivé resorty, kdy se jeden resort zabývá dopravou, další financemi, školstvím, průmyslem apod. Jedná se tedy o rozlišení věcných oblastí a základ dělby práce ve veřejné správě.

## **Činnost veřejné správy**

Jak uvádí Hendrych (2014, s. 70), veřejnou činností jsou úkoly, které má veřejná správa plnit. Dále také formy, ve kterých je veřejná správa vykonávána a také pravidla jednání, kterými je veřejná správa vázána při rozhodování. Zahrnuty jsou zde také kontrolní činnosti, hospodaření s majetkem a také financování. Peková, Pilný a Jetmar (2012, s. 105) zmiňují, že veřejná správa vykonává to, co orgány, které ať už jsou voleni námi občany či jinak, rozhodnou. Tomuto se říká správa věcí veřejných (služba pro veřejnost, občany). Úkolem veřejné správy na jakékoli úrovni je tedy realizace politiky státu. Činnost veřejné správy není prováděna jednou institucí, a proto bylo nutností vymezit kompetence jednotlivým institucím veřejné správy. Tyto kompetence se vymezují působností a pravomocemi. Působnost máme věcnou a územní, kdy věcná nám říká, jaký má daná instituce předmět činnosti (co vykonává – úřad práce, který řeší zjednodušeně nezaměstnanost) a územní, která je dána tím, kde se ta určitá instituce nachází (obec, které poskytuje služby subjektům v jejím území a blízkém okolí). Česká republika (ČR) je demokratický a první stát, takže dbá na ochranu práv občanů i dalších subjektů, a proto kromě působnosti má každá instituce také určené pravomoci, kdy pravomoc říká, co může daná instituce v rámci své činnosti vykonávat a v jakém rozsahu.

Úkoly veřejné správy jsou důležité pro celou společnost a jsou spojeny s dlouhodobými cíli, které jsou pro společnost stěžejní, jelikož sledují veřejný zájem. O těchto cílech sledujících veřejný zájem došla společnost ke shodě, a proto jsou deklarovány veřejnými. Existují dvě varianty veřejných úkolů: stát něco poskytuje přímo (nějaká služba) nebo přímo neposkytuje, ale službu zabezpečí. Tuto službu nemusí poskytovat/zajišťovat přímo veřejná správa, mohou ji převzít i jiné veřejnoprávní či soukromoprávní instituce, a to i na veřejné správě nezávisle. Veřejný úkol je plněn na základě zákonem stanovené působnosti správním úřadem nebo jinou veřejnoprávní institucí či tedy i neveřejnou, která má oprávnění, nebo to dokonce mohou být i občané. Veřejné úkoly mohou být tedy definovány jako ty, které jsou plněny ve veřejném zájmu vykonavateli veřejné moci či jinými oprávněnými subjekty ze zákona nebo na základě rozhodnutí, které vydal orgán, který má ze zákona pravomoc tak učinit (Hendrych, 2014, s. 70–72).

### **Dobrá správa**

Jedná se o principy/zásady, které má veřejná správa mít, aby byla správou dobrou (Souhrnná zpráva o činnosti veřejného ochránce práv za rok 2006, 2007, s. 114-115):

- zákonnost (soulad s právem) – úředník jedná podle zákona/právního řádu,

- nestrannost – ke všem lidem přistupuje stejně/rovně, musí se chovat neutrálně a subjektivní názory a pocity musí jít stranou,
- včasnost – jedná a vyřizuje bez zbytečného odkladu,
- předvídatelnost – lidé už mohou předvídat, jak co dopadne, jelikož úředník musí jednat tak, jak jednal v podobných případech/situacích v minulosti,
- přesvědčivost – úředník musí jednat s člověkem tak, aby mu bylo vše jasné, byl se vším obeznámen a všemu rozuměl,
- přiměřenost – úředník jedná tak jak je nezbytně nutné, nemůže někoho například pokutovat nad míru, než je nutné,
- součinnost – vzájemná spolupráce s ostatními subjekty/institucemi, když je to potřeba k řešení dané situace,
- odpovědnost – úřad (úředník) se vyjádří k situaci, které spadá pod jeho působnost a v případě chyby na jeho straně chybu přizná a napraví,
- otevřenost – osoby mohou nahlížet do dokumentů,
- vstřícnost – ten úředník se musí chovat vstřícně a s nějakým respektem k dané osobě.

Hendrych (2014, s. 53) uvádí, že dobrá správa je spojena s participací občanů na výkonu veřejné správy. Fenomén dobré správy je vyznačen snahou o správu rychlou, hospodárnou, respektující právo, spravedlivou a přátelskou ke všem subjektům, jakož také k občanům. Pro dobrou správu jsou potřeba předpoklady, kterými jsou například vhodně právní prostředí, stabilní, přehledný a srozumitelný právní řád a také kvalifikovaní a zkušení pracovníci.

## **1.2 Organizace české veřejné správy**

S uspořádáním a organizací veřejné správy souvisí kritéria, kterými jsou subjekt, působnost a pravomoc (již zmíněny výše) a postavení. Tyto kritéria vysvětluje Hendrych (2014, s. 132–133):

- subjekt – nositeli jsou stát, obce, kraje, jiné samosprávné celky, ostatní subjekty veřejného práva, ale i soukromého práva,
- působnost – vyznačuje vykonavatele, což je úřad či orgán, a to buď územně, nebo věcně (již zmíněno). Hendrych (2014, s. 135) také uvádí, že věcnou působnost lze rozdělit na

všeobecnou (soustředění výkonu veřejné správy v daném území u jednoho vykonavatele – krajský úřad, vláda) a dílčí (důsledek dělby práce mezi jednotlivými správními úřady/orgány veřejné správy, tedy vztahuje se k resortům – ministerstva),

- pravomoc – zda může vykonavatel vydávat právní akty (právní předpisy nebo rozhodnutí v konkrétní věci),
- postavení – umožňuje určení vztahů uvnitř organizace veřejné správy (mezi vykonavateli). Vztah může být subordinační (podřazený), koordinační a subsidiární (podpůrný). V případě státní správy se její výkon dělí na přímý a nepřímý (viz státní správa níže).

Peková, Pilný a Jetmar (2012, s. 111) zmiňují, že subjektem veřejné správy je stát, který je zastupován státními orgány neboli úřady a institucemi či také dekoncentráty a územní samosprávou. Dekoncentráty vykonávají veřejnou správu přímo a územní samospráva ji vykonává odvozeně. Dekoncentráty jako orgány státní správy a orgány územní samosprávy společně tvoří místní správu. Následuje nejdůležitější dělení veřejné správy, a to je dělení na:

- státní správu,
- samosprávu.

Hendrych (2014, s. 151) uvádí také ostatní veřejnou správu a zmiňuje, že jsou to subjekty, které není možné označit za samosprávné.

### **1.2.1 Státní správa**

Vykonavateli státní správy jsou ministerstva (ústřední správní úřad), jiné správní úřady (řízené vládou nebo ministerstvy) a jejich dekoncentráty, veřejné sbory/veřejné újezdy, orgány územní samosprávy na úrovni obcí a krajů a další instituce ve veřejné správě. V případě státní správy se vykonavatelé dělí, jak už bylo zmíněno, na přímé (výkon skrze orgány – vláda, správní úřady státu jako ministerstva nebo například celní úřad, který je organizační složkou státu bez právní subjektivity) a nepřímé, kdy výkon provádí jiný subjekt, než je stát: obce, kraje, vysoké školy apod., a to na základě přenesené působnosti – delegace výkonu (Hendrych, 2014, s. 133 a 138; Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 113). Rozdíl mezi ministerstvy a jinými správními úřady (řízené vládou), nazývanými ústředními správními úřady pro odlišení od ministerstev, spočívá v tom, že v čele ústředního správního úřadu není ministr, ale vedoucí, který není členem vlády. Působnost těchto úřadů je nižší než u ministerstva a koncentruje se na technickou problematiku. Příkladem je Český statistický úřad, Úřad pro ochranu hospodářské soutěže

apod. Pokud jsou jiné správní úřady řízené ministerstvy, nemají potom na rozdíl od těch, které jsou řízené vládou, pravomoc vydávat právní předpisy – Česká obchodní inspekce apod. (Hendrych, 2014, s. 142). Na nižší úrovni státní správy máme správní úřady, které jsou omezené jak věcně, tak také územně (územní správní úřady). Existence těchto územních správních úřadů je projevem vertikální dekoncentrace státní správy (proto těmto úřadům říkáme územní dekoncentráty). Věcná působnost těchto úřadů je odvozena od jejich nadřízených úřadů. Nejvyšší územní složky těchto úřadů jsou často podřízeny správním orgánům, které mají celostátní působnost. Příkladem je například finanční ředitelství a finanční úřady či například úřady práce (Kadečka a Rigel, 2009, s. 10). Také jsou správní úřady mimo soustavu státní správy. Tyto úřady nejsou odpovědné vládě, ministerstvu ani jinému správnímu úřadu státní správy. Jako příklad může posloužit Úřad pro kontrolu osobních údajů (Hendrych, 2014, s. 140).

### **1.2.2 Samospráva**

Lochmannová (2017, s. 30) a Hendrych (2014, s. 143) uvádí, že samosprávou je veřejná správa, která je vykonávána jinými institucemi, než je stát. Je to delegovaná veřejná správa. Tato samospráva je potom nezávislá na státu a relativně samostatná (stát vytvoří podmínky pro její fungování) a odpovědná za výkon veřejné správy. Lochmannová (2017, s. 30) dále zmiňuje, že samospráva samostatně existovat nemůže na rozdíl do státu, který by se bez samosprávy obešel. Je to dáno tím, že samospráva potřebuje v některých mocenských rozhodnutích podporu státního donucení. Stát také do samosprávy zasahuje tvorbou zákonů.

Samospráva se dělí na:

- územní – je realizací práva občanů na vlastní samosprávu. Znamená velký význam pro demokracii (předání části výkonu nestátnímu subjektu). Základními samosprávnými celky jsou obce a vyššími samosprávnými celky jsou kraje (Peková, Pilný a Jetmar, 2012, s. 123; Hendrych, 2014, s. 143),
- zájmovou – jako vykonavatelé veřejné správy fungují subjekty z profesní oblasti či jiné samosprávy. Subjekty tvořící tuto správu mají společný zájem, kterým jsou spojeny – vysoké školy, politické strany apod. (Hendrych, 2014, s. 150; Lochmannová, 2017, s. 30).

Peková, Pilný a Jetmar (2012, s. 130-132) zmiňují, že odlišení územní samosprávy od státní správy spočívá ve formách výkonu. Samospráva využívá prostředky nemající povahu státně mocenských předpisů. V případě přenesené působnosti (přenesená státní správa) využívá

donucovacích prostředků dovolených zákonem a v rámci samostatné působnosti zabezpečuje lokální/regionální veřejné statky, které jsou občany požadovány, jelikož z nich mají užitek. Dále také uvádí, že předpoklady, které jsou žádoucí k fungování územní samosprávy, jsou: hospodaření podle vlastního rozpočtu, na vlastní zodpovědnost, právo vlastnit majetek a hospodařit s ním a tím získávat příjmy do rozpočtu. Samospráva by měla být do určité míry nezávislá na finančních prostředcích státu. Stát totiž ovlivňuje míru finanční autonomie, a to dělením výnosu z daní. V případě samostatné působnosti je samospráva podřízena orgánu, který je zvolen a v přenesené nadřízenému orgánu státní správy. Toto dělení veřejné správy představuje smíšený model veřejné správy užívaný v ČR.

### **1.3 Zaměstnanci veřejné správy**

Hendrych (2014, s. 178) zmiňuje, že mohou být sebelepší způsoby činností veřejné správy, ale pokud nebudou zaměstnanci kvalitní, dostatečně vzdělaní a odborně připravení, bezúhonní, odpovědní a ztotožňující se s cíli a úkoly veřejné správy, tak veřejná správa nebude dobře fungovat. Důležitou roli má pojem veřejná služba, která se může vysvětlit čtyřmi způsoby, na které upozornila T. Čebišová, jak uvádí Hendrych (2014, s. 178):

- úloha/poslání veřejné správy,
- předmět/náplň veřejné správy (poskytování veřejných služeb),
- označení pro některé úřady – jako příklad Hendrych zmiňuje Bezpečnostní informační službu,
- označení zaměstnance veřejné správy a jeho právního postavení.

Neměla by se zaměňovat veřejná služba se státní, jelikož v druhém případě se jedná o užší pojem, tedy pouze zaměstnanec státu (Hendrych, 2014, s. 178).

#### **Role zaměstnance veřejné správy**

Hendrych (2014, s. 182-184) zmiňuje, že role zaměstnance (byrokracie) může být v každém státě jiná. Záleží totiž na režimu daného státu. Autor uvádí, že např. dříve fungoval věrnostní svazek, který už dnes fungovat nemůže, jelikož v demokratickém státě jej nelze akceptovat. Tento věrnostní svazek fungoval, když vznikla byrokracie. Byl to vztah mezi panovníkem a jeho úředníkem, kdy fungovala jistá výlučnost úřednického povolání (v absolutní monarchii a poté diktaturách). Samozřejmě jistá oddanost vůči státu či nějaké obci je na místě, proto existují například etické normy chování a právní formy, kterými se oddanost vyjadřuje

dnes. Veřejná správa tedy přestala být plně vrchnostenskou, která jen nařizuje, ale je službou veřejnosti a tím se stává průhlednější, občanovi přístupnější a tedy kontrolovatelnější. Jelikož je veřejná správa realizací politiky státu, zaměstnanec veřejné správy by měl být ve veřejném zájmu loajálnější a neutrální vůči té politické skupině, která vládne. V kontinentální Evropě je role zaměstnance ukotvena v zákoně. Tento zákon je potom konkretizován ve vnitřních předpisech, které potom konkrétně vymezují práva a povinnosti konkrétního zaměstnance. V těchto vnitřních předpisech pak lze nalézt také zásady, kterými by se měli zaměstnanci veřejné správy řídit při styku s občany i jinými subjekty.

## 2 MOTIVACE VE VEŘEJNÉ SPRÁVĚ

Armstrong (2009, s. 109) ve své knize uvádí, že motiv je důvod něco dělat. Pokud člověk očekává, že to, co dělá (činnost), povede k dosažení cíle, tak je motivován. Tím cílem jsou hodnotné odměny, které uspokojují cíle konkrétního člověka. Nakonečný (2014, s. 15) ve své knize také zmiňuje definici motivace. Zmiňuje, že obecně platí, že motivace je intrapsychickým probíhajícím procesem. Motivace tedy vychází z nějaké potřeby a výsledkem je vnitřní stav, který je žádoucí. Důležité je uvést, jaký je rozdíl mezi motivací a stimulací.

Motivace je podnětem, který přinutí člověka k akci, tedy aby vykonal nějakou činnost (pohnutka k vykonání nějaké činnosti). Důležité je si uvědomit, s čím je spojena pohnutka vykonávat nějakou činnost. Buď je spojena se ziskem nějakých hodnot zvenčí (například finanční odměna), nebo pohnutka něco vykonat pochází z vnitra samotného člověka (sám chce něco vykonat). Proto se tedy rozlišuje motivace vnější (také stimulace) a vnitřní (Plamínek, 2015, s. 16; Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 43).

### **Vnitřní motivace**

Vnitřní motivace je poháněná takovými faktory, které jsou ovlivnitelné samotným člověkem. Je to například snaha něčeho dosáhnout, samostatnost, se kterou lidé vykonávají svou práci, zodpovědnost, nové schopnosti, širší společenský význam, viditelné výsledky, které mohou sledovat či disponování určitou mocí. Část z nich navazuje na čtvrtý a pátý stupeň Maslowovy pyramidy (potřeba seberealizace a potřeba uznání a úcty) (Palíšková, Legnerová a Stříteský, 2021, s. 43; Urban, 2017, s. 14). Také Armstrong (2009, s. 110) zmiňuje definici vnitřní motivace, kterou, jak sám uvádí, původně charakterizoval Herzberg. Vnitřní motivace vychází z práce samé. Jedná se o tuto motivaci, pokud člověk cítí a ví, že práce, kterou vykonává, je vnitřně zajímavá a důležitá. Také pracovník cítí svoji pravomoc a odpovědnost, tedy že má kontrolu nad tím, co vykonává a také autonomii, kdy má volnost jednat. To vše vlastně pro zaměstnance znamená rozvíjení schopností a dovedností, příležitost k tomu ty své dovednosti využívat a také postupovat v hierarchii pracovních funkcí. Rovněž Nakonečný (2014 s. 15) zmiňuje vnitřní motivaci, která, jak uvádí a jak už je zmíněno u autorů výše, vychází z vnitra člověka.

## Vnější motivace

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 45) uvádějí, že vnější motivace je naopak poháněna faktory zvenku. V pracovním prostředí jsou to ty faktory, které zaměstnance povzbudí k pracovnímu výkonu. Jde například o finanční odměny, benefity apod. Vnější motivace, se dělí na pozitivní a negativní, což znamená, že je výkon zaměstnance ovlivňován buď pomocí odměn, bonusů, benefitů či pochval (pozitivní) nebo za pomoci hrozeb a trestů, jako např. odebráním finanční odměny či třeba výtkou (negativní). Dále uvádí, že nevýhodou vnější motivace je to, že stimulační faktory ovlivňují výkon zaměstnance jen dokud je organizace dodává a musí být pro daného zaměstnance důležité. Pokud tomu tak není, stimulační prostředky přestávají působit. Také Armstrong (2009, s. 110) zmiňuje ve své knize definici vnější motivace, kterou je chápáno to, co je konáno pro zaměstnance, aby byli motivováni. Tímto tedy lze chápat odměny, pochvalu, uznání či například také povýšení. Jsou to ale také tresty (již zmíněná negativní motivace), jako například kritika nebo to, že je zaměstnanci strhnuta nějaká částka z platu. Podobně definuje vnější motivaci také Nakonečný (2014, s. 15), který jako příklad vnější pohnutky uvádí finanční pobídku ke splnění nějakého úkolu. Další z definic zmiňuje také Urban (2017, s. 16). Uvádí, že k vnějším faktorům patří to, co zaměstnanci dostanou za svou práci, pokud ji vykonají správně a včas, od organizace, která je zaměstnává. Dále také zmiňuje, že k vnějším motivačním faktorům patří i pochvala, uznání a osobní či odborná prestiž, která je spojená s prací nebo místem zaměstnance. Je vidno, že definice jednotlivých autorů se shodují, nebo jsou velmi podobné.

Urban (2017, s. 16–17) se zmiňuje, že dále lze také motivaci členit na:

- hmotnou – peníze mají dominující postavení – jejich motivační účinek klesá s rostoucím uspokojováním potřeb,
- nehmotnou – pochvala, uznání, získání zkušeností.

Nehmotné motivační faktory jsou důležité. Uspokojují totiž potřeby, které penězi uspokojit nelze – zvýšení profesního sebehodnocení, dokázat se považovat za úspěšného ve svém oboru (Urban, 2017, s. 16–17).

## 2.1 Motivace, spokojenost a nespokojenost

Urban (2017, s. 17-19) zmiňuje dělení motivačních faktorů spojené se jménem Fredericka Herzberga. Ten rozdělil motivační faktory na dva faktory:

- motivátory – zaměstnanci s jejich přítomností pracují s vyšším zájmem a nasazením – zajímavá práce, projevené uznání, vyšší odpovědnost a možnost osobního růstu, širší společenský význam práce, společenský status spojený s prací a jejími výsledky apod. Také sem patří faktory, o které mají zaměstnanci zájem a usilují o ně (finanční odměny, možnost povýšení, uplatnění vlastních schopností a zájmů, nové znalosti apod.). Motivátory tedy zvyšují pracovní motivaci i spokojenost,
- hygienické faktory – působí odlišně a to tak, že odstraňují nespokojenost a demotivaci, ale k vyšší motivaci nevedou a pokud ano, tak pouze krátkodobě. Jako příklady jsou uvedeny vztahy na pracovišti, pracovní jistoty, základní plat, informovanost zaměstnanců, zaměstnanecké výhody apod. Hygienické faktory se tedy týkají pracovních podmínek, ne však samotné práce a nemají motivační účinek. Pokud však nejsou, tak zaměstnance demotivují.

Z Herzbergovy teorie lze pochopit, že pokud má docházet k motivaci, musí být odstraněna nespokojenost (Urban, 2017, s. 19).

Palíšková, Legnerová a Stříteský (2021, s. 55) uvádějí, že pokud se spojí tato Herzbergova teorie a Maslowova, tak první dva stupně Maslowovy pyramidy (základní fyziologické potřeby, bezpečí a jistota) odpovídají hygienickým faktorům a horní tři stupně (potřeba seberealizace, potřeba uznání a úcty a sounáležitost) odpovídají motivátorům.

## 2.2 Základní nástroje pracovní motivace

Jako odměnu lze chápat, když se pracovníkovi dostává uspokojení potřeb za výkon jeho činnosti. Nejedná se jen o odměnu finanční, ale o vše, co je člověku příjemné a uspokojuje jeho potřeby, což ho motivuje k tomu, aby vykonával svou činnost dál. Z hlediska vnitřních motivačních faktorů lze získat odměnu i v průběhu práce. Odměnou je vidina výsledků, na které může být konkrétní člověk hrdý, vidí, že je schopný a zlepšuje se, že je pro společnost důležitý apod. Z hlediska vnějších motivačních faktorů odměny zaměstnanec vidí až po odvedení práce – především finanční odměny. Odměnu, která má působit jako motivátor, si zaměstnanec musí zasloužit, jinak nemá motivační smysl (Urban, 2017, s. 24–25).

Sankce jsou motivací negativní (odměny motivací pozitivní) a jsou založené na trestech (hrozba potrestání). Sankce musí být pro konkrétního zaměstnance nepříjemná. Pozitivní motivace je většinou účinnější než negativní, ale bez hrozby určitých sankcí se při motivaci většinou zcela obejít nelze. Používají se, pokud je třeba nějakému jednání zamezit. Ke zvýšení výkonu se používají pouze tehdy, je-li nízký výkon určitého zaměstnance záměrný (Urban, 2017, s. 25–26).

## **2.3 Individuální pracovní motivace**

Jak uvádí Urban (2017, s. 35-39), co uspokojí jednoho zaměstnance, nemusí zaujmout zaměstnance druhého. Rozdíly v individuální pracovní motivaci souvisí s tím, jaký má daný zaměstnanec vlastnosti, zkušenosti, dále s věkem, mírou uspokojení potřeb apod. Pokud u zaměstnance výrazně převažují určité potřeby nad ostatními, hovoří se o převažujícím typu individuální pracovní motivace. Její hlavní typy, které uvádí Urban (2017, s. 35-39) jsou:

- výrazná finanční nebo materiální motivace – chápání práce jako příležitosti k výdělku,
- motivace založená na zajímavosti práce – práce člověka baví, odpovídá jeho schopnostem. Pro zvýšení jejich motivace stačí příjemná pracovní atmosféra a zajímavé úkoly,
- výkonová motivace – zaměstnanec velmi prahne po úspěchu. Motivací je vyřešení problému, překonání překážek apod. Potřebují si tedy dokázat, že jsou dobří. Motivovat je tedy lze zadáváním složitějších úkolů,
- motivace založená na osobní či odborné pověsti – chtějí upoutat pozornost a zviditelnit se. Zaměstnanci se snaží získat uznání a stojí o chválu ostatních. Pokud zaměstnavatel nechce jejich motivaci ztratit, je dobré tyto zaměstnance kritizovat v soukromí mezi čtyřma očima,
- motivace vycházející ze společenského významu práce – tito zaměstnanci chtějí vykonávat práci, která má širší společenský smysl. Velmi rádi s vysokým nasazením pracují na úkolech, které jsou společensky významné a jejich významu věří. Tito zaměstnanci jsou motivováni tím, když jsou upozorněni, že je jejich práce velmi důležitá a přispívá k plnění širších cílů organizace,
- motivace opírající se o potřebu moci – pro tyto zaměstnance je důležité prosazování vlastních názorů a rozhodování. Mají sklon ke kontrole a ovlivňování ostatních, rádi dávají najevo svou převahu,

- motivace založená na potřebě sounáležitosti – u těchto zaměstnanců převažuje potřeba být členem skupiny, jsou velmi ochotní a mají tendenci se podřizovat požadavkům ostatních. Chtějí být oblíbeni, nejsou soutěživí a chtějí spolupracovat. V práci jsou motivováni možností udržovat si dobré vztahy na pracovišti a také pocitem důvěry od ostatních.

## **2.4 Motivace úředníků ve veřejném sektoru**

Leštinská a kol. (2006, s. 52) v knize uvádí, že zvyšování kvality veřejných služeb není možné bez toho, aby organizace měly vzdělané, orientované, progresivní a motivované zaměstnance veřejné správy (úředníci ztotožňující se s cíli organizace). Tito autoři tedy sdělují, že potenciálem každého úřadu jsou lidé, kteří jsou nejvzácnějším zdrojem. Jak uvádí Pavlík a kol. (2020, s. 52), pokud by tomu tak nebylo a organizace veřejné správy by přemýšlely tak, že výkon zaměstnanců ve veřejné správě funguje na fixním nastavení odměňování zaměstnanců, a proto se tímto zabývat nemusí, mohly by se spálit a zjistily by, že je to velký omyl.

### **2.4.1 Motivace k veřejné službě a Perryho škála**

Perry a Wise (1990, s. 368) ve svém článku informují o tom, že veřejná služba se často zaměňuje s pojmem vládní služba. Vysvětlují však, že veřejná služba je mnohem více než zaměstnání ve veřejném sektoru. Na základě poznatků Reineyho (1982) uvádí Perry a Wise (1990, s. 368), že veřejnou službu lze chápat jako predispozici či sklon člověka, který má tedy nutkání reagovat na motivy, které jsou prvotně či ojediněle zakořeněny ve veřejných institucích či organizacích. Tyto motivy lze potom chápat jako potřeby člověka, které člověk chce uspokojit, tedy odstranit. Hameduddin a Engbers (2021, s. 2) ve svém článku sdělují, že tato definice „Public service motivation“ (PSM) je předmětem zkoumání již řadu let a tím, že se dostala do popředí, se mnoho vědců snažilo sloučit existující výzkum jako možnost zjišťovat mezery, které v literatuře jsou a navrhnout budoucí výzkum. Také Špaček (2016, s. 256) zmiňuje, že tato definice je považována za jednu z nejvýznamnějších.

Tyto motivy (mající vliv na motivaci k práci ve veřejném sektoru) jsou rozděleny do 3 kategorií, jak uvádí Perry a Wise (1990, s. 370):

- motivy racionální – účast na tvorbě politiky, závazek člověka vůči veřejnému programu z důvodu ztotožnění se s ním, obhajoba zájmu soukromého či zvláštního,
- motivy založené na normách – touha či chtíč sloužit veřejnému zájmu, loajalita či oddanost vůči službě a také vládě jako celku,

- motivy citové/emocionální – závazek člověka k veřejnému programu z přesvědčení, že je společensky důležitý, významné jsou zde také vlastenectví a benevolence (laskavost).

Tuto kategorizaci motivů využívají ve svých dílech i další autoři. Příkladem je Sulaiman a kol. (2021, s. 669), jehož článek toto dělení motivů také obsahuje.

Perry a Wise (1990, s. 369) ve svém díle rovněž říkají, že výše uvedenými potřebami nemusí být řízeni všichni zaměstnanci veřejného sektoru. Podobně také uvádí, že motivace k veřejné službě je velmi málo ztotožňována s individuálními cíli/užitky z hlediska racionality. Motivace k veřejné službě se nejvíce pojí k motivům založených na normách, příkladem jsou právě výše uvedené – touha sloužit veřejnému zájmu, loajalita vůči službě a vládě jako celku či sociální spravedlnost. Perry, Hondeghem a Wise (2010, s. 368) zmiňují, že jádrem konstruktů motivace veřejné služby je myšlenka, že jednotlivci jsou orientováni na veřejný sektor z důvodu touhy konat dobro pro druhé a společnost. Podle autorů Perry a Hondeghem (2008, s. 3 a 8) se význam pojmu motivace k veřejné službě odlišuje z hlediska různých disciplín a oborů, co jim ale zůstává společné je zaměření na motivy a jednání ve veřejné sféře, jejichž účelem je konat dobro pro ostatní a také tvořit blaho společnosti. Tito autoři také uvádí, že u organizací, které spoléhají na to, že zaměstnanci jsou motivováni k veřejné službě, je potom malá pravděpodobnost, že pro ně budou důležité pobídky, které jsou utilitární (hledící na prospěch/užitek) a podporují efektivní řízení individuálního výkonu. Tento poznatek také podpořil výzkum, který tvrdí, že pokud organizace bude využívat vnějších pobídek, může se stát, že dojde ke snížení motivace u těch zaměstnanců, kteří mají právě velmi vysokou vnitřní motivaci.

Motivace zaměstnanců ve veřejné službě důsledkem altruismu (tedy nezištné/obětavé jednání vůči jiným), touhy sloužit nebo chtít mít vliv na společnost znamená dlouhodobou představu. Tato představa je potom spojena s étosem veřejné služby, který je vžit v soulad, že veřejná služba se odlišuje od soukromého sektoru a to úkoly, které jsou jí plněny a také chováním, které očekává od svých zaměstnanců (IPA, 2013, s. 6).

Perry zkonstruoval škálu pro měření motivace k veřejné službě. Po několika úpravách nakonec vznikla škála, který se skládá ze 4 částí/dimenzí. Nejprve byla vytvořena škála skládající se z 6 dimenzí a postupným testováním a zkoumáním došlo k snížení z 6 dimenzí na 4. Každá dimenze má pak také určitý počet položek, kterých je dohromady 24. Celá Perryho škála je uvedena v Příloze 1 (Perry, 1996, s. 5 a 8-14).

Perry (1996 cit. podle Knoke a Wright-Isak, 1982, s. 20) zmiňuje, že až na sebeobětování se ostatní 3 dimenze této škály shodují s racionálními, na normách založenými a emocionálními motivy.

Sulaiman a kol. (2021, s. 671) například ve svém výzkumu využili tuto Perryho škálu, ale revidovanou autory Kim a kol. (2012). Acker (2020) ve svém článku sděluje, že zaměstnanci, kteří mají vyšší PSM, mají sklon k podávání lepších výkonů a jsou loajálnější vůči svému zaměstnavateli. Tito zaměstnanci mají také větší pracovní uspokojení. Dále také uvádí, že zaměstnanci s vyšší PSM nemají takový stres způsobený prací a nemají tak velké úmysly ohledně ukončení pracovního poměru. Záleží také na dané zemi, kdy se rozdíly projevují na základě historie, kultury, hospodářském rozvoji apod. Autor například uvádí, že pokud je v zemi kolektivismus na vyšší úrovni, tak může mít PSM jiné účinky než v zemi, kde je významnější individualismus (vyšší kolektivismus například může způsobit to, že PSM povede k převaze kolektivního dobra nad zájmy jednotlivce při rozhodování státních úředníků.

#### **2.4.2 Vnější a vnitřní motivátory pro práci ve veřejné správě**

Na stránkách jobDNES (Osm důvodů, proč pracovat pro státní správu, 2017) lze nalézt článek, který informuje o vnějších motivátorech, proč pracovat pro veřejnou správu:

- jasné finanční podmínky – platy jsou dány zákonem,
- stabilita – firmy například z různých ekonomických důvodů mohou zanikat a lidé přichází o práci, cílem státu bude vždy zajišťování chodu státu a k tomu bude vždy potřebovat kvalitní zaměstnance,
- flexibilita – pružně stanovená pracovní doba,
- práce, která má smysl,
- zisk praxe a vzdělání – systém přijme i nezkušené vystudované zaměstnance, kteří takto získají praxi. Stát také pro své zaměstnance zajišťuje průběžné vzdělávání svých zaměstnanců v jejich oboru,
- více dnů volna a další.

V článku autora Esteve (2020) je informováno o vnitřních motivátorech k práci ve veřejné správě a těmi jsou například:

- potěšení – zaměstnance práce baví,

- pro-sociální motivace – náklonost a soucit (zájem o druhé), zaměstnanci se ztotožňují s veřejnými hodnotami (sociální odpovědnost a spravedlnost) a pro zaměstnance se tak jejich práce stává posláním a znamená pro ně smysl života,
- sounáležitost – touha o emocionální spojení s ostatními a také o ně pečovat, pocit sounáležitosti s ostatními,
- a další.

## **2.5 Řízení lidských zdrojů a motivace zaměstnanců s orientací na územní samosprávu**

V institucích veřejné správy je zapotřebí, aby všichni zaměstnanci dané organizace výkonem své práce přispívali k plnění cílů a úkolů organizace, také aby pracovali kvalitně, s plným nasazením, s obětavostí a podávali žádoucí výkony. Jedním z cílů personálního řízení je neustálé rozvíjení lidského kapitálu a také vytváření podmínek pro to, aby byli zaměstnanci motivováni a vzděláváni, je potřeba přijímat takové zaměstnance, kteří mají požadovanou kvalifikaci a praktické zkušenosti, ale důležité jsou také povahové a osobní vlastnosti člověka (Koubek 2000, s. 3). Leštinská a kol. (2006, s. 70-72) sdělují, že hodnocení, odměňování a rozvoj jsou základ motivačního systému. Program motivace a stimulace úřadu by měl zahrnovat potřeby zaměstnanců, mezilidské vztahy, uznání, osobní kvality pracovníka a možnost rozvoje osobnosti pracovníků. Vedoucí pracovníci úřadů by měli věnovat pozornost přáním, motivům a sociálním cílům pracovníků a také sledovat změny. Aby byla motivace úspěšná, je potřeba, aby byl nadřízený pracovník schopný volit prostředky odpovídající konkrétní situaci, osobnosti pracovníka a vztahu k okolí či cílům úřadu. Pro celkové klima úřadu je důležitý výběr kvalitních pracovníků, kterými jsou ti, kteří mají takové vlastnosti, které prokazují pozitivní hodnotovou orientaci uchazeče (předpoklad pozitivního postoje k práci i sociálnímu okolí pracovníků). Nové přístupy k vytváření pracovních úkolů plynou z toho, že motivující práce je tím nejlepším stimulatorem. Práce má být iniciativní a rozmanitá a její výsledky potom žádoucí a pozorovatelné. Má poskytovat možnost rozhodování a šanci učit se, pomáhat ostatním a opatřit si uznání ostatních. Tedy, cílené řízení motivace a stimulace v úřadu pak znamená zkvalitnění řídicí práce a očekává se:

- zlepšování pracovního výkonu a jednání úředníků tím, že se využije silných stránek úředníků a postupně se budou odstraňovat jejich nedostatky,
- vyšší aktivity a popud zaměstnanců k práci, a také jejich vyšší zájem o prosperitu úřadu

- zlepšení mezilidských vztahů v úřadu a dobrá spolupráce mezi kolegy úřadu (spolupráce týmu),
- zaměstnanci jsou uspokojeni z práce a své seberealizace.

Leštinská a kol. (2006, s. 69) uvádí, že ohledně vnitřní motivace pracovníků je velmi významnou rozmanitost práce (využívání různých postupů apod.), celistvost pracovních úkolů (zaměstnanec samostatně vykonává určitý díl práce), významnost úkolů (vliv těchto pracovních úkolů na ostatní spolupracovníky úřadu), pracovní autonomie (zaměstnanec se podílí na řízení vlastní práce) a také zpětná vazba (zaměstnanec má informace o tom, jak vykonává svou práci). Dále tito autoři zmiňují, že pro úřad to znamená ztotožnění zájmů pracovníka se zájmy organizace, tedy loajalita k úřadu a dále vytváření zájmu pracovníka o rozvoj jeho vlastních schopností, dovedností či také znalostí a poté aktivní využití těchto znalostí, dovedností a schopností v pracovním procesu. Dále hovoří o tom, že pokud se rozvíjí tvořivé schopnosti potenciálu pracovníků a tyto tvořivé schopnosti se zapojí ve prospěch organizace, tak je to nejlepší záruka toho, že budou úspěšně plněny základní cíle úřadu.

V článku časopisu Moderní obec je uvedeno, že motivace je málo využívaná metoda řízení. Za nejvíce sledovanou metodu řízení poté označují finanční motivaci. Dotazovaný (ředitel Magistrátu hlavního města Prahy) uvedl, že sází i na prostou motivaci, kterou je například pochvala, která může být někdy lepší než peníze (Stodůlková, b. r.).

Tajemník Městského úřadu Valašského Meziříčí uvedl, že zaměstnance lze motivovat cukrem a bičem. S motivací pomocí biče (strachu) to ale není tak jednoduché, určitě není vhodný pro dlouhodobé užívání, to by mohlo mít opačný efekt. Pokud je řeč o dlouhodobé motivaci, té lze dosáhnout pouze pomocí dlouhodobých motivátorů a také tím, že se odstraní demotivátory. Úřad Valašského Meziříčí zkoumal, co je pro zaměstnance nejlepší motivací (co nejvíce ocení) a co je pro ně naopak demotivující. Úřad výzkum provedl pomocí dotazníkového šetření (Moderní úřad se opírá o motivované zaměstnance, b. r.).

Za velmi demotivující úředníci tohoto úřadu považují (Moderní úřad se opírá o motivované zaměstnance, b. r.):

- personální změny ke kterým dochází po volbách,
- to jak občané hledí na veřejnou správu či také úřady,
- nezájem ze strany nadřízených.

Mezi motivátory, které zaměstnanci oceňují, byl dobrý plat. Dále Tajemník zmiňuje, že například motivátor „realizace svých ideálů“ skončil až na 28. místě a stejně tak dále v žebříčku skončil i možný motivátor „výkon vedoucí funkce“. Jako výrazný motivátor zaměstnanci označili definitivu (Moderní úřad se opírá o motivované zaměstnance, b. r.).

Z hlediska financí jsou zaměstnanci veřejné správy odměňováni na základě ustanovení Zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce a také nařízením vlády. Jsou stanoveny platové tabulky, ve kterých se zaměstnanec posunuje výše k lepšímu platu na základě roků praxe a dosaženého vzdělání. V platové tabulce pak zaměstnanec dostane takový plat, který mu je přidělen na základě platové třídy a platového stupně. K platu ale zaměstnanci dostávají také odměny a různé příplatky, tedy vedle platu je zde také pohyblivá složka (Zákoník práce 262/2006 Sb.; Zákon 341/2017 Sb.).

Tajemník v článku sděluje, že podle nařízení vlády §6, lze zaměstnance odměnit individuálně podle pracovního potenciálu, a to lze například tak, že bude odměněn za plnění dlouhodobých cílů apod. či se například příplatek stanoví jako dlouhodobý na základě srovnání pracovních výsledků s ostatními zaměstnanci. Tajemník dále uvedl, že plat je sice důležitý, ale že zaměstnanci stojí také o dobré nadřícení, dobré pracovní podmínky, zajímavou, užitečnou a podnětnou práci či také chtějí vyniknout a zapojit se do realizace vize města (Moderní úřad se opírá o motivované zaměstnance, b. r.).

V metodickém pokynu z roku 2010 tajemník magistrátu v Chomutově uvedl, že využívají peněžní a nepeněžní formu odměny. Tajemník uvedl, že tyto odměny mají z hlediska motivace význam jen tehdy, pokud se poskytují adresně, operativně, v přiměřené výši a za takovou činnost, kterou vedoucí považuje za iniciativní aktivitu či je zaměstnancem vykonána činnost nad rámec jeho pracovní náplně či za zvýšeného úsilí nebo je odměna poskytnuta na základě hodnocení. Tajemník tohoto magistrátu v dokumentu zmínil, že do nepeněžních odměn lze zahrnout: vstupenku do zařízení spravovaných městem, vstupenku na akce (spravovaných městem i jiných), věcné dary, požívání výhod jako parkovací místo před úřadem, poukázky na nákupy či například poukázky do stravovacích zařízení (obědy, večeře apod.). Peněžní odměny je doporučeno poskytovat za: práci nad rámec fondu pracovní doby (zvýšené úsilí), která má větší rozsah než 1 den a pokud to není nařízená práce přes čas, za vyšší úsilí, které přesahuje pracovní náplň zaměstnance a za dlouhodobé dobré výsledky z hlediska hodnocení (Theodor Sojka, 2010, s. 12–14).

Se zaměstnaností ve veřejné správě tedy souvisí mzdové ohodnocení zaměstnanců, jelikož mzda je považována za důležitou část při zvyšování motivace, integrity a výkonnosti zaměstnanců. I v současné době lze tvrdit, že pokud budou mzdy zaměstnanců veřejné správy nízké tak budou chtít tito zaměstnanci chybějící peníze vydělat jinde (doplňkové výdělečné aktivity) a tedy budou méně produktivní. Může se také stát, že začne docházet k tomu nejhoršímu, což je korupce. Hlavním cílem by tedy měly být dostačující mzdy, které poté přitáhnou kompetentní pracovníky a podporují orientaci na cíle veřejné správy (Ministerstvo vnitra ČR, 2010, s. 20).

### **3 VÝZKUM VE ZVOLENÉM PROSTŘEDÍ**

Tato kapitola se zabývá výzkumem, který byl proveden na šesti městských úřadech, a to v oblasti okresu Kolín, který se nachází ve Středočeském kraji. Výzkum se orientoval na šest městských úřadů v okrese Kolín, jelikož ostatní úřady v tomto okrese jsou obecní či úřady městyse. Do výzkumu tak byly osloveny všechny městské úřady okresu Kolín. Těmito úřady jsou: městský úřad Zásmuky, městský úřad Týnec nad Labem, městský úřad Kolín, městský úřad Kouřim, městský úřad Český Brod a městský úřad Pečky. Z těchto městských úřadů pak městský úřad Pečky, městský úřad Kouřim a městský úřad Týnec nad Labem vykonávají funkci pověřeného obecního úřadu. Městský úřad Český Brod a městský úřad Kolín mají funkci obce s rozšířenou působností.

Výzkum byl proveden pomocí dotazníkového šetření. Dotazování se využívá při sociálních výzkumech a jedná se o kladení otázek a v tomto případě v písemné formě, tedy formou dotazníku (Reichel, 2009, s. 99). Dotazník byl sestaven na webové stránce Survio. Otázky byly sestaveny na základě teoretických znalostí v této práci.

Z šesti oslovených městských úřadů pět reagovalo kladně ohledně vyplnění dotazníku. Z městského úřadu v Týnci nad Labem dotazník vyplnil pouze jeden respondent a mezi ostatní zaměstnance dotazník nebyl rozeslán. Šetření probíhalo na přelomu března a dubna v roce 2022 (první vyplnění bylo odesláno 28. 3. 2022 a poslední vyplnění 4. 4. 2022). Vrátilo se 85 vyplněných dotazníků a celková úspěšnost vyplnění byla 49,1 %. Dotazníkové šetření a grafické zobrazení výsledků jednotlivých otázek jsou uvedeny v příloze (Příloha 2 a 3).

#### **3.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření**

Dotazníkové šetření bylo rozděleno do pěti oblastí: oblast zabývající se vnější motivací, vnitřní motivací, motivací k veřejné službě a oblast zabývající se motivací pracovat ve veřejné správě.

##### **Základní údaje**

Tato oblast otázek zjišťovala základní informace o respondentech, kteří dotazník vyplnili. Tyto informace potom případně poslouží při detailnější vyhodnocování jednotlivých otázek dotazníku. Z hlediska pohlaví, na které byli respondenti dotazováni, vyplnilo dotazník 71 žen a 14 mužů, tedy celkem 85 respondentů. Dotazník byl vyplněn z hlediska věku takto: ve věku „Do 30 let“ dotazník vyplnilo 7 respondentů, 21 respondentů bylo ve věku od „31-40 let“, dále 28 respondentů ve věku od „41-50 let“ a 29 respondentů ve věku „50 +“. Ohledně otázky,

jak dlouho respondenti na úřadě pracují, z jednotlivých responzí plyne, že 35 respondentů na městských úřadech nepracuje déle než 5 let. Respondentů, kteří na městských úřadech pracují 16 let a více, je 21. Těch, kteří na městském úřadě pracují 6 až 10 let, je 15 a ve skupině respondentů, kteří na úřadě pracují 11 až 15 let, je 14.

Na otázku zjišťující, zda respondenti pracují na vedoucí pozici, či ne, dopadly výsledky následovně (viz tabulka 1): na vedoucí pozici pracuje 13 respondentů, a tedy 67 respondentů nejsou vedoucími pracovníky. Ze 13 vedoucích pracovníků jsou 3 muži a 10 žen. Z hlediska pracovních pozic, na kterých respondenti pracují, byl dotazník vyplněn také 5 komunálními politiky. Z těchto pěti komunálních politiků jsou 2 ženy a tři muži.

Tabulka 1: Pracovní pozice

|        | Počet pracovníků, kteří nejsou vedoucími | Počet pracovníků na vedoucí pozici | Počet komunálních politiků |
|--------|------------------------------------------|------------------------------------|----------------------------|
| Ženy   | 59                                       | 10                                 | 2                          |
| Muži   | 8                                        | 3                                  | 3                          |
| Celkem | 67                                       | 13                                 | 5                          |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### Vnější motivace zaměstnanců

Tato oblast dotazníkového šetření zkoumá, jaké odměny jsou z hlediska vnější motivace pro úředníky městských úřadů důležité a které naopak méně. Dotazy se zaměřovaly na peněžní i nepeněžní odměny.

Na otázku zkoumající, zda je pro respondenty z hlediska motivace důležitá pochvala od nadřízeného, odpovědělo 56 respondentů možností „Ano“, Odpověď „Spíše ano“ označilo 24 respondentů, „Spíše ne“ označili 4 respondenti a možnost „Ne“ označil pouze jeden respondent. Záporných odpovědí („Spíše ne“ či „Ne“) tedy bylo minimum. Je tedy evidentní, že pochvala je důležitým motivátorem, o který respondenti stojí. Ohledně toho, zda je pro respondenty z hlediska motivace důležité uznání od kolegů a veřejnosti, dopadly výsledky na základě jednotlivých responzí následovně. Uznání od kolegů je pro většinu respondentů důležité, jelikož 38 respondentů označilo možnost „Ano“ a 41 respondentů uvedlo jako odpověď možnost „Spíše ano“. Pouze 6 respondentů uvedlo jako odpověď „Spíše ne“ a možnost „Ne“ nevybral žádný respondent. V případě otázky zjišťující důležitost uznání od veřejnosti, byly výsledky také ve většině kladné. Možnost odpovědi „Ano“ uvedlo 29 respondentů a možnost „Spíše ano“

42 respondentů. Z hlediska záporných odpovědí možnost „Spíše ne“ označilo 12 respondentů a pouze dva respondenti označili jako odpověď „Ne“.

Na otázku, zda je pro respondenty motivující výhled možného povýšení, nebyly odpovědi příliš jednoznačné. Více respondentů však označilo záporné reakce. Možnost „Ne“ označilo 18 respondentů a 36 respondentů jako odpověď uvedlo možnost „Spíše ne“. Z hlediska kladných reakcí na tuto otázku 12 respondentů reagovalo možností „Ano“ a 19 respondentů možností „Ne“. Z hlediska věkových skupin respondentů a jednotlivých responzí lze uvést, že v oblasti záporných reakcí („Spíše ne“ a „Ne“) odpovědělo 20 respondentů z věkové skupiny „41–50 let“, kterých je dohromady 28 a z věkové skupiny „50 +“, kde je celkem 29 respondentů, jich 21 označilo také negativní reakce. Tyto dvě věkové skupiny tedy ve většině odpovídaly spíše zápornými reakcemi. Tyto výsledky jsou shrnuty v tabulce 2.

Tabulka 2: Výhled možného povýšení

|                | Možností odpovědí |           |          |    | Celkem<br>respondentů |
|----------------|-------------------|-----------|----------|----|-----------------------|
|                | Ano               | Spíše ano | Spíše ne | Ne |                       |
| Pohlaví        |                   |           |          |    |                       |
| Žena           | 10                | 17        | 31       | 13 | 71                    |
| Muž            | 2                 | 2         | 5        | 5  | 14                    |
| Věkové skupiny |                   |           |          |    |                       |
| Do 30 let      | 2                 | 2         | 3        | 0  | 7                     |
| 31-40 let      | 5                 | 6         | 6        | 4  | 21                    |
| 41-50 let      | 1                 | 7         | 16       | 4  | 28                    |
| 50 +           | 4                 | 4         | 11       | 10 | 29                    |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Zajímavá práce je pro respondenty ve většině také motivující. Velká většina respondentů, tedy celkem 82 z celkového počtu 85 respondentů, označila odpověď „Ano“. Pouze 3 respondenti označili opačnou reakci „Ne“. Tedy i zajímavá práce má z hlediska motivace respondentů význam.

Také výsledky otázky, zda je pro úředníky důležitá zpětná vazba, dopadly spíše pro její důležitost. Z celkového počtu 85 respondentů, jich 62 označilo možnost „Ano“ a 19 respondentů jako odpověď uvedlo možnost „Spíše ano“. Pouze 4 respondenti označili odpověď „Spíše ne“ a žádný z respondentů neuvedl možnost „Ne“. Kladné reakce tedy mají značnou převahu nad zápornými, což znamená, že zpětná vazba určitou důležitost pro respondenty má.

Na dotaz, zda je pro respondenty motivující možnost sankcí v případě špatně odvedené práce, 16 respondentů jako odpověď uvedlo „Ano“ a 23 jich potom uvedlo možnost „Spíše ano“. Na druhé straně 29 respondentů uvedlo odpověď „Spíše ne“ a 17 respondentů odpověď „Ne“. Z hlediska věkové skupiny „41-50 let“, kde je celkem 28 respondentů, je 18 respondentů, kteří označili možnost odpovědi „Spíše ne“ či „Ne“. Z věkové skupiny „31-40 let“ tyto dvě možnosti záporné odpovědi uvedlo 14 respondentů z celkového počtu 21 respondentů této věkové skupiny. Ve věkové skupině „50 +“ naopak označilo 18 respondentů z 29 respondentů v této skupině, odpověď „Ano“ či „Spíše ano“. Z hlediska délky zaměstnání je výraznější skupina zaměstnaná na úřadě „5 a méně let“, kdy z 35 respondentů této skupiny, jich 22 označilo možnost odpovědi „Ne“ nebo „Spíše ne“. Podle pohlaví možnost „Ne“ či „Spíše ne“ označilo 11 mužů z celkem 14 respondentů mužského pohlaví. Výsledky jsou shrnuty v tabulce 3.

Tabulka 3: Sankce jako motivátor

|                       | Možnosti odpovědi |           |          |    | Celkem<br>respondentů |
|-----------------------|-------------------|-----------|----------|----|-----------------------|
|                       | Ano               | Spíše ano | Spíše ne | Ne |                       |
| <b>Pohlaví</b>        |                   |           |          |    |                       |
| Žena                  | 15                | 21        | 23       | 12 | 71                    |
| Muž                   | 1                 | 2         | 6        | 5  | 14                    |
| <b>Věkové skupiny</b> |                   |           |          |    |                       |
| Do 30 let             | 2                 | 2         | 2        | 1  | 7                     |
| 31-40 let             | 3                 | 4         | 11       | 3  | 21                    |
| 41-50 let             | 3                 | 7         | 10       | 8  | 28                    |
| 50 +                  | 8                 | 10        | 6        | 5  | 29                    |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Na dotaz, zda je pro respondenty důležitá finanční odměna (příplatky, bonusy), odpovědělo možností „Ano“ 53 respondentů, možnost „Spíše ano“ označilo 26 respondentů. Z hlediska negativních reakcí potom 1 respondent uvedl možnost „Spíše ne“ a 5 respondentů uvedlo možnost „Ne“. Z těchto 6 záporných reakcí 3 náleží komunálním politikům, kterých reagovalo na dotazník celkem 5. Finanční odměna je pro úředníky, jak je vidět dle výsledků, z hlediska motivace důležitou součástí. Výsledky dotazu, zda je pro respondenty výše finančních odměn dostačující, ukazují, že 11 respondentů označilo jako odpověď možnost „Ano“, 32 respondentů jako odpověď uvedli „Spíše ano“. Z negativních reakcí 30 respondentů označilo jako odpověď možnost „Spíše ne“ a 12 respondentů uvedlo možnost „Ne“. Z hlediska

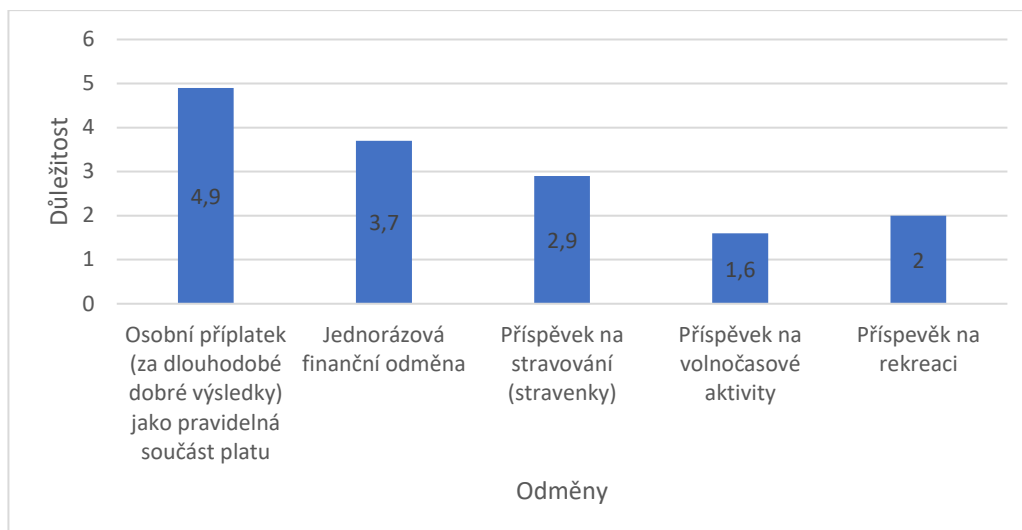
délky zaměstnání na městském úřadě, 10 zaměstnanců z věkové skupiny „11–15 let“ z celkového počtu 14 respondentů v této skupině označilo možnost „Ano“ či „Spíše ano“ a tedy 4 respondenti označili možnost „Ne“ či „Spíše ne“. Zajímavé je, že z respondentů, kteří uvedli „Ano“ či „Spíše ano“ je 8 vedoucích zaměstnanců ze 13. Shrnutí výsledků znázorňuje tabulka 4.

Tabulka 4: Dostačující výše finančních odměn

|                         | Možnosti odpovědí |           |          |    | Celkem respondentů |
|-------------------------|-------------------|-----------|----------|----|--------------------|
|                         | Ano               | Spíše ano | Spíše ne | Ne |                    |
| Počet respondentů       | 11                | 32        | 30       | 12 | 85                 |
| <b>Délka zaměstnání</b> |                   |           |          |    |                    |
| 5 a méně                | 2                 | 13        | 14       | 6  | 35                 |
| 6-10 let                | 2                 | 5         | 6        | 2  | 15                 |
| 11-15 let               | 3                 | 7         | 4        | 0  | 14                 |
| 16 let a více           | 4                 | 7         | 6        | 4  | 21                 |
| <b>Pozice</b>           |                   |           |          |    |                    |
| Vedoucí pracovníci      | 2                 | 6         | 3        | 2  | 13                 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Dle seřazení odměn podle preferencí všemi respondenty, největší důležitost získala odměna „Osobní příplatek (za dlouhodobé dobré výsledky) jako pravidelná součást platu“ a tedy důležitost této odměny činila 4,9 bodů z 5 celkových. Druhé místo na škále důležitosti získal typ odměny „Jednorázová finanční odměna“ a to s počtem 3,7 bodů. Poté následoval příspěvek na stravování s 2,9 body důležitosti a na předposledním a posledním místě skončil příspěvek na rekreaci s důležitostí 2 bodů a poslední tedy příspěvek na volnočasové aktivity s důležitostí 1,6 bodu. Osobní příplatek na první místo zařadilo 79 respondentů. Jednorázovou finanční odměnu na druhé místo zařadilo 59 respondentů, příspěvek na stravování byl na třetí místo zařazen 48 respondenty. Příspěvek na rekreaci na 4. místo zařadilo 28 respondentů (na 5. místo 33 respondentů) a příspěvek na volnočasové aktivity na poslední místo zařadilo 41 respondentů (na 4. místo 40 respondentů). Následující obrázek 1 zobrazuje preferenci jednotlivých odměn.



Obrázek 1: Vybrané odměny seřazené podle preference

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

### Vnitřní motivace zaměstnanců

Tato oblast dotazníkového šetření zjišťovala, co respondenty z hlediska vnitřní motivace (stimulace) podněcuje k lepšímu pracovnímu výkonu (co je motivuje) či naopak nemotivuje.

Otázka zabývající se tím, zda jsou respondenti motivováni touhou po profesní realizaci, dopadla 29 hlasy pro možnost „Ano“ a 34 respondentů hlasovalo pro „Spíše ano“. Z hlediska negativních odpovědí pouze 19 respondentů označilo odpověď „Spíše ne“ a pouze 3 respondenti označili možnost „Ne“. V těchto 22 negativních responzích („Ne“ a „Spíše ne“) figuruje pouze jeden vedoucí pracovník, kterých je celkem v tomto šetření 13.

Výsledky zjišťující, zda respondenti potřebují, aby jejich práce byla zajímavá a smysluplná, dopadly téměř jednoznačně. Pouze dva respondenti z celkového počtu 85 označili odpověď „Spíše ne“.

Ohledně toho, zda je pro respondenty důležitá rozmanitost práce, výsledky dopadly takto: 52 respondentů uvedlo jako odpověď možnost „Ano“ a 24 respondentů uvedlo možnost „Spíše ano“. Záporných reakcí bylo celkem 9. Všechny těchto 9 respondentů uvedlo možnost „Spíše ne“ a žádný z nich tedy neuvedl možnost „Ne“. Z hlediska věku 21 respondentů ve věku „50 +“ uvedlo možnost odpovědi „Ano“, 7 respondentů „Spíše ano“ a 1 respondent „Spíše ne“. Ve věkové skupině „41–50 let“ označilo 15 respondentů možnost „Ano“, možnost „Spíše ano“ uvedlo 11 respondentů a 2 respondenti uvedli možnost „Spíše ne“. Ve věkové skupině „31–40 let“ 12 respondentů reagovalo možností „Ano“, dále pak 5 respondentů uvedlo jako odpověď

„Spíše ano“ a 4 respondenti uvedli možnost „Spíše ne“. Z poslední věkové skupiny „Do 30 let“ 4 respondenti uvedli jako odpověď možnost „Ano“, 1 respondent uvedl možnost „Spíše ano“ a 2 respondenti označili možnost „Spíše ne“. Z hlediska postavení je z výsledků zřejmé, že všech 13 vedoucích pracovníků označilo jako odpověď kladné reakce. Z těchto 13 vedoucích pracovníků 9 označilo možnost „Ano“ a 4 vedoucí pracovníci uvedli možnost „Spíše ano“. Možnost „Ano“ uvedlo 5 komunálních politiků, kteří dotazník vyplnili. Výsledky jsou shrnuty v tabulce 5.

Tabulka 5: Důležitost rozmanitosti práce

|                   | Možnosti odpovědí |           |          |    | Celkem respondentů |
|-------------------|-------------------|-----------|----------|----|--------------------|
|                   | Ano               | Spíše ano | Spíše ne | Ne |                    |
| Počet respondentů | 52                | 24        | 9        | 0  | 85                 |
| Věkové skupiny    |                   |           |          |    |                    |
| Do 30 let         | 4                 | 1         | 2        | 0  | 7                  |
| 31-40 let         | 12                | 5         | 4        | 0  | 21                 |
| 41-50 let         | 15                | 11        | 2        | 0  | 28                 |
| 50 +              | 21                | 7         | 1        | 0  | 29                 |
| Postavení         |                   |           |          |    |                    |
| Komunální politik | 5                 | 0         | 0        | 0  | 5                  |
| Vedoucí pracovník | 9                 | 4         | 0        | 0  | 13                 |

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Také výsledky otázky, zda je pro úředníky důležitá zpětná vazba, dopadly spíše pro její důležitost. Z celkového počtu 85 respondentů, jich 62 označilo možnost „Ano“ a 19 respondentů jako odpověď uvedlo možnost „Spíše ano“. Pouze 4 respondenti označili odpověď „Spíše ne“ a žádný z respondentů neuvedl možnost „Ne“. Kladné reakce tedy mají značnou převahu nad zápornými, což znamená, že zpětná vazba určitou důležitost pro respondenty má.

Výsledky otázky, která zjišťovala, zda je pro respondenty motivací pocit hrdosti, který mají z kvalitně odvedené práce, dopadly také téměř jednoznačně. Negativní reakce byly ojedinělé, tedy pouze dva respondenti uvedli možnost „Spíše ne“ a jen jeden respondent uvedl možnost „Ne“. Z hlediska kladných reakcí tedy možnost „Ano“ uvedlo 51 respondentů a možnost „Spíše ano“ uvedlo 31 respondentů.

Otázka zjišťující, zda může být pro respondenty motivací touha po moci, dopadla opět spíše jednoznačně. Pouze 5 respondentů označilo kladnou reakci: možnost „Ano“ označili 2 respondenti a „Spíše ano“ označili 3 respondenti. Z těchto kladných reakcí možnost „Ano“ uvedli 1 komunální politik a 1 úředník. Možnost „Spíše ano“ uvedli 3 respondenti, z nichž 1 je vedoucí úředník a 1 komunální politik. Tím třetím respondentem, který uvedl možnost odpovědi „Spíše ano“ je úředník, který ale není na vedoucí pozici. Z hlediska negativní reakcí 20 respondentů označilo možnost „Spíše ne“ a 60 respondentů potom odpověď „Ne“.

Z hlediska toho, zda jsou respondenti svou prací uspokojováni, dopadly výsledky takto: 27 respondentů uvedlo jako odpověď „Ano“ a 57 respondentů označilo možnost odpovědi „Spíše ano“. 3 respondenti uvedli odpověď „Spíše ne“ a zbylí 3 respondenti uvedli možnost odpovědi „Ne“.

### **Motivace k veřejné službě**

Tato oblast dotazníkového šetření se zabývá tím, co respondenty motivuje nebo má vliv na to, že vykonávají veřejnou službu.

Výsledky otázky, která zjišťovala, zda respondenti ve veřejné správě pracují proto, aby mohli vykonávat veřejnou službu pro společnost, dopadly následovně: Z hlediska kladných reakcí 26 respondentů označilo možnost odpovědi „Ano“ a 29 respondentů uvedli jako odpověď „Spíše ano“. Na druhé straně 21 respondentů uvedlo jako odpověď „Spíše ne“ a 9 respondentů odpověď „Ne“. Mezi negativními reakcemi nebyla ani jedna reakce žádného z komunálních politiků a také pouze dva muži z celkového počtu 14 uvedli zápornou reakci (1 respondent odpověď „Ne“ a 1 odpověď „Spíše ne“). Z hlediska věku je výrazná skupina „50 +“, kde 20 respondentů této skupiny (celkem 29 respondentů) označilo jako odpověď kladnou reakci „Ano“ nebo „Spíše ano“. Takto výrazná byla také skupina „31–40 let“, kde 15 respondentů z celkem 21 respondentů této skupiny, označilo jako odpověď také „Ano“ nebo „Spíše ano“.

Otázka zjišťující, zda respondenti pracují ve veřejné správě proto, že chtějí ovládat komunitu, dopadla téměř jednoznačně. Pouze dva respondenti označili jako odpověď „Spíše ano“. V rámci negativních reakcí 19 respondentů uvedlo jako odpověď „Spíše ne“ a 64 respondentů „Ne“. Ohledně dvou kladných reakcí ani jedna nenáleží komunálnímu politikovi či vedoucímu pracovníkovi. Obě kladné reakce patří běžným úředníkům. Přesněji 11 vedoucích úředníků označilo možnost „Ne“ a 3 komunální politici označili také možnost „Ne“. Možnost odpovědi „Spíše ne“ pak označili 2 vedoucí úředníci a 2 komunální politici.

Výsledky vybraných otázek Perryho škály (1996), kterými byli respondenti dotazováni, jsou níže zobrazeny na obrázku 2.



Obrázek 2: Otázky Perryho škály (1996)

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření

Na výše uvedeném obrázku (obrázek 2) jsou znázorněny výsledky jednotlivých otázek Perryho škály, na které byli respondenti kolínského okresu také dotazováni. Otázky byly ohodnoceny pomocí škály podle preference respondentů, kdy 5 bodů znamenalo naprostý souhlas a 1 bod naopak nesouhlas. Komentáře ke grafu jsou uvedeny níže.

Otázka zjišťující, jak moc se respondenti zajímají o veřejné politiky, dopadla následovně (viz obrázek 1): 11 respondentů označilo jeden bod, 14 respondentů dva body, 45 respondentů 3 body, 6 respondentů označilo 4 body a 5 bodů označilo 9 respondentů. V průměru tedy tato otázka dostala 2,9 bodů z 5 možných. Z 5 komunálních politiků, kteří dotazníkové šetření vyplnili, 4 politici přiřadili 1 bod z 5 možných bodů škály a jeden komunální politik přiřadil 3 body na škále 5 možných bodů.

Ohledně otázky zkoumající důležitost smysluplné veřejné služby pro respondenty, dopadly výsledky takto (viz obrázek 1): 37 respondentů označilo 5 bodů, 18 respondentů přiřadilo důležitost 4 body, 3 body byly označeny 25 respondenty, 2 body byly označeny 2 respondenty a 1 bod otázky přiřadili 3 respondenti. V průměru respondenti přiřadili důležitost v podobě 4 bodů z 5.

Také bylo zjištěno, zda respondenti málokdy myslí na blaho lidí, které osobně neznají a výsledky byly následující (viz obrázek 1): 1 bod přiřadilo 38 respondentů, 2 body přiřadilo

23 respondentů a 3 body 18 respondentů. 4 body byly přiřazeny čtyřmi respondenty a 5 bodů dvěma respondenty. Průměrně respondenti této otázky přiřadili 1,9 bodů.

Poslední vybraná otázka Perryho škály vypověděla, že služby občanům by respondentům daly dobrý pocit, i kdyby jim za to někdo nezaplatil, a to v průměru 2,7 hvězdami z 5. 19 respondentů otázce přiřadilo jednu hvězdu, 17 respondentů 2 hvězdy, 31 respondentů 3 hvězdy, 4 hvězdy označilo 8 respondentů a 5 hvězd otázce přiřadilo 10 respondentů.

### **Motivace pracovat ve veřejné správě a hodnoty**

Poslední oblast dotazníkového šetření zjišťovala, jaká by mohla být motivace pro práci ve veřejné správě, v tomto případě v prostředí územní samosprávy.

Z hlediska toho, co respondenti oceňují na práci ve veřejné správě, mohli respondenti volit i více možností odpovědi. Nejvíce hlasů od respondentů dostala „Stabilita“ a to tedy 59 hlasů. „Jisté finanční podmínky“ zvolilo 47 respondentů, „Smysluplnost práce“ označilo 38 respondentů a „Flexibilitu“ označilo 21 respondentů. Respondenti měli možnost napsat také jinou možnost, kterou oceňují. Respondenty byly dopsány další pobídky: „Různorodost“ (1 respondent), „Kontakt s různými profesemi“ (1 respondent), „Možnost práce v místě bydliště“ (uvedl 1 respondent), „Uplatnění získaného vzdělání“ (uvedl 1 respondent), „Snaha zajistit stejná práva a povinnosti pro všechny“ (uvedeno jedním respondentem). Ohledně odpovědi komunálních politiků výsledky dopadly takto: všichni komunální politici označili „Smysluplnost práce“, pouze jeden označil „Jisté finanční podmínky“, 2 komunální politici označili také flexibilitu, 1 komunální politik označil rovněž „Možnost vzdělávání“ a žádný z komunálních politiků neoznačil „Stabilitu“. Ani jedním komunálním politikem nebyla uvedena jiná možnost odpovědi.

Na práci ve veřejné správě, kdy respondenti mohli volit i více odpovědí, respondentům vadí s 53 hlasy „Tabulkový plat“, 23 respondentů označilo „Rigiditu“, 10 respondentů označilo „Velká odpovědnost“ a 13 respondentů uvedlo jinou možnost. Mezi těmito jinými, respondenty uvedenými možnostmi jsou: „Kritika veřejnosti“, „Přemíra byrokracie“, „Hloupost spousty lidí“, „Hloupost, se kterou nic nelze dělat“, „Politikaření“, „Nárůst administrativy“, „Škatulkování“, „Nedocení práce veřejností“, „Zmrazení platů“, „Vytváření špatného obrazu o úřednících vrcholnými politiky“, „Malý plat“, „Drzost veřejnosti, spoluobčanů vůči úředníkovi“, „Pevná pracovní doba“, „Někdy nevděčnost občanů“.

Mezi veřejnými hodnotami, které byly respondenty seřazené podle preference, získala nejvyšší důležitost „Spravedlnost“ a to tedy 5 bodů z 6 (41 respondentů zařadilo tuto veřejnou

hodnotu na 1. místo). Druhou veřejnou hodnotou, která získala od respondentů 3,9 bodů důležitosti, je „Veřejný zájem“ (24 respondentů uvedlo tuto veřejnou hodnotu na 2. místo). 3,7 bodů důležitosti získala „Svoboda“ (24 respondentů zařadilo tuto veřejnou hodnotu na 3. místo). 3,4 bodů na škále důležitosti od respondentů obdržela veřejná hodnota typu „Naplnění potřeb občanů“ (23 respondentů tuto veřejnou hodnotu umístilo na 4. místo dle preference). „Odpovědnost“ od respondentů dostala důležitost 3,2 bodů (na 5. místo tuto veřejnou hodnotu zařadilo pouze 5 respondentů, ale na 3. místo ji zařadilo 21 respondentů a na 6. místo 24 respondentů) a „Integrita“ získala 1,8 bodů důležitosti (na 6. místo byla tato veřejná hodnota umístěna 43 respondenty a na 5. místo byla umístěna 28 respondenty).

## 4 SHRnutí, DISKUSE A DOPORUČENí

### Oblast zabývající se vnější motivací

V oblasti, která se zabývala vnější motivací odměnami, velmi jednoznačně dopadla otázka zabývající se tím, jak je z hlediska motivace důležitá pochvala od nadřízeného. Z výsledků vyplynulo, že motivace je pro respondenty velmi důležitá a výzkum potvrdil domněnku ředitele Magistrátu hlavního města Prahy (viz podkapitola 2. 5), který tvrdí, že prostá pochvala může mít také silný motivační účinek. Lze tvrdit, že pochvala je motivátorem, který je finančně nenáročný, možná podceňovaný, ale na druhé straně velmi efektivní. Tento výzkum podobně ukázal, že stejně jako pochvala, je důležité také uznání. V případě uznání od kolegů dopadly výsledky také téměř jednoznačně (79 respondentů označilo kladné reakce – „Ano“ či „Spíše ano“), a tedy potvrdilo se, že i tento typ odměny je pro respondenty žádoucí. Podobně dopadlo také uznání od veřejnosti, kdy tedy většina (71 respondentů) odpovídala kladnými reakcemi („Ano“ či „Spíše ano“). Dle výsledků lze tvrdit, že je pro zaměstnance důležité obojí uznání. Určitě tedy lze souhlasit s autory Leštinskou a kol. (2006, s. 70-72), že by program motivace a stimulace úřadu určitě měl zahrnovat potřeby zaměstnanců, mezi které se řadí také uznání.

O vnější motivaci v podobě výhledu možného povýšení už výsledky nebyly natolik jednoznačné, ale více bylo záporných reakcí. Více bylo tedy těch respondentů, pro které tento typ vnější motivace příliš neznamena. Hlavně věkové skupiny „50 +“ a „41–50 let“ ve většině odpovídali zápornými reakcemi.

Zajímavost práce je dle výsledků jednotlivých responzí také důležitým motivátorem. Určitě tedy tím, že zaměstnanec bude vykonávat zajímavou práci/zajímavé úkoly, bude motivován, protože ho bude práce bavit. Lze tedy určitě souhlasit s tajemníkem Městského úřadu Valašského Meziříčí, který v článku časopisu „Moderní obec“ (Moderní úřad se opírá o motivované zaměstnance, b. r.) uvedl, že zaměstnanci stojí také o zajímavou, užitečnou a podnětnou práci.

Z hlediska sankcí jako negativní motivace, výsledky jednoznačné nebyly. Zatímco některé respondenty strach ze sankcí motivuje, některé dle výsledků zase naopak nemotivuje. Je zajímavé, že z hlediska pohlaví na základě jednotlivých responzí, muži ve většině sankcemi motivováni nejsou (11 mužů ze 14).

V případě finančních odměn výsledky vypovídají, že tento typ odměny pro respondenty ve velké většině důležitý je. Na dotaz, zda jsou finanční odměny dostačující, už výsledky evidentní nebyly. Zajímavé ale bylo to zjištění, že mezi těmi, kdo s těmito finančními odměnami spokojeni jsou, je 8 vedoucích respondentů (celkem 13 vedoucích respondentů). Za nejpreferovanější odměnu byla dle výsledků, respondenty zvolena odměna typu osobní příplatek jako pravidelná součást platu, poskytovaný za dlouhodobé výsledky. Tato odměna byla na první místo umístěna velkou většinou respondentů, celkem 79 respondenty. Nejméně preferovanou odměnou je dle celkových výsledků příspěvek na volnočasové aktivity.

### **Oblast zabývající se vnitřní motivací**

Touha po profesní realizaci pro větší množství respondentů motivací existuje, ale našli se i tací, pro které tento motivátor příliš neznamená (19 respondentů označilo „Spíše ne“ a 3 respondenti uvedli jako možnost odpovědi „Ne“). Pro všechny respondenty vyjma jednoho, kteří pracují na vedoucí pozici, je profesní realizace z hlediska motivace důležitá.

Smysluplnost a zajímavost práce je však pro respondenty téměř jasným motivátorem, jak plyne z jednotlivých responzí. Podobně dopadla také rozmanitost práce, která se na základě vyhodnocení zdá být také velmi důležitou, a tedy s autory Leštinskou a kol. (2006, s. 69), lze na základě těchto výsledků ohledně rozmanitosti práce souhlasit. Tito autoři tvrdí, že z hlediska vnitřní motivace je rozmanitost práce významná (viz podkapitola 2. 5).

Téměř jednoznačně dopadl také dotaz ohledně toho, zda je pro respondenty důležitá zpětná vazba od nadřízeného. Výsledky vypověděly, že zpětná vazba má z hlediska motivace také značnou důležitost, na základě zpětné vazby se mohou zaměstnanci v budoucnu posouvat.

O motivaci, kterou je pocit z hrdosti z kvalitně odvedené práce, výsledky také jasně vypovídají, že jako vnitřní motivátor je pro zaměstnance potřebný. Naopak pokud je řeč o touze po moci, jako možné motivaci respondentů, výsledky vypověděly, že tento typ vnitřní motivace není u respondentů příliš žádoucí, tedy ve většině případů respondenty příliš nepodněcuje.

Dalším a pozitivním zjištěním je, že většina respondentů je spokojena se svou prací, tedy přesněji, práce tyto úředníky uspokojuje. Pokud je zaměstnanec svou prací spokojen, je to jistě významné pro kvalitu výkonu práce.

V případě dotazu, zda jedním z důvodů, proč respondenti pracují ve veřejné správě je ten, že chtějí vykonávat veřejnou službu, vyplynuly nejednoznačné výsledky, i když více bylo těch respondentů, kteří ve veřejné správě z tohoto důvodu také pracují (55 s 85 respondentů).

Touha po ovládnutí komunity naopak dle výsledků dotazníkového šetření není tím, o čem respondenti stojí, což potvrzují výsledky.

### **Oblast řešící motivaci k veřejné službě**

Z pohledu Perryho škály, dopadla otázka, která zjišťovala, v jaké míře se respondenti zajímají o veřejné politiky, s 2,9 body z 5, což tedy znamená, že se o veřejné politiky respondenti v nějaké míře zajímají, ale není to u nich zřejmě hlavním důvodem k veřejné službě. V případě dotazu, zda je pro respondenty důležitá smysluplnost veřejné služby, v průměru respondenti přiřadili 4 body z 5 možných, což vypovídá, že respondenti chtějí vykonávat veřejnou službu také z tohoto důvodu, tedy, že se chtějí podílet na výkonu smysluplné veřejné služby. Další vybranou otázkou z Perryho škály bylo, zda respondenti málokdy myslí na blaho lidí, které osobně neznají. V průměru bylo přiřazeno 1,9 bodů a je tedy zřejmé, že respondenti často myslí na blaho lidí, které neznají. Poslední vybranou položkou Perryho škály byla ta, která zjišťovala, zda by respondentům dalo dobrý pocit sloužit občanům, i kdyby jim za to nikdo nezaplatil. Položce bylo přiřazeno 2,7 bodů, což je více než polovina a spíše pozitivním zjištěním.

### **Oblast motivace pracovat ve veřejné správě**

Na práci ve veřejné správě nejvíce respondentů oceňuje stabilitu, dále pak jisté finanční podmínky. Na práci ve veřejné správě naopak respondenti nejvíce odsuzují tabulkový plat. Z hlediska odpovědí pěti komunálních politiků pouze 1 z nich označil tabulkový plat, jako faktor, který na práci ve veřejné správě odsuzuje. Všichni komunální politici až na jednoho označili rigiditu práce, kterou na práci ve veřejné správě odsuzují. Ohledně odpovědí úředníků z výsledků vyplývá, že 52 úředníků označilo tabulkový plat a 28 úředníků naopak neoznačilo tabulkový plat jako nevyhovující faktor. Rigiditu práce označilo 19 úředníků a 61 úředníků naopak rigiditu neoznačilo jako nevyhovující na práci ve veřejné správě. Pouze 10 úředníků označilo velkou odpovědnost jako nevyhovující na práci ve veřejné správě, tedy 70 úředníků velkou odpovědnost neoznačilo jako nevyhovující.

Z veřejných hodnot největší preferenci získala spravedlnost. S touto veřejnou hodnotou se úředníci zřejmě nejvíce ztotožňují.

### **Doporučení**

V případě vnější motivace, jak vyplynulo z výsledků, všechny potřeby nedokážou uspokojit pouze peníze. Jasným příkladem je pochvala, či projevené uznání. Tyto dva typy

vnější motivace dokazují, že v případě zkoumaného prostředí nestojí respondenti pouze o peníze, ale také chtějí uspokojit i jiné potřeby (být dobrý ve svém oboru, cítit, že je pro organizaci přínosem apod.), které penězi uspokojit nelze. Některé výsledky však jednoznačně nedopadly (například zda zaměstnance motivují sankce), z čehož vyplývá, že by organizace veřejné správy měly řešit, jací zaměstnanci v dané organizaci pracují, jelikož každý zaměstnanec je jiný a má jiné potřeby, a podle toho by mělo jednotlivé zaměstnance vedení organizace motivovat. Například zjistit, jakou individuální motivaci zaměstnanec má a na základě toho se zaměstnancem pracovat. Finanční odměna je nicméně dle výsledků také významná pro motivaci zaměstnanců. Určitě je vhodné zvážit, jaký typ finanční odměny zaměstnanci poskytnout, jelikož i finanční odměny mohou být poskytovány v různých podobách. Může se jednat o jednorázovou finanční odměnu, příspěvek na stravování, příspěvek na volnočasové aktivity a příspěvek na rekreaci. V případě výše finančních odměn má veřejná správa omezené možnosti, jelikož jsou platy zaměstnanců veřejné správy určovány zejména pomocí platových tabulek.

V případě vnitřní motivace lze na základě výsledků doporučit důraz na zvýšení efektivity v případě vnitřní motivace a užití vhodných nástrojů, které v tom mohou pomoci. Mezi vhodné nástroje ke zvýšení vnitřní motivace zaměstnance patří zejména zadávání zajímavých a smysluplných úkolů, zajištění rozmanité práce, poskytování zpětné vazby zaměstnancům a umožnění, aby se profesně realizovali.

## ZÁVĚR

Bakalářská práce měla stanoven cíl analyzovat motivaci zaměstnanců v prostředí veřejné správy. Zabývala se vlivy, aspekty a nástroji motivace úředníků, které pak byly zkoumány ve zvoleném prostředí, tedy územní samosprávě.

Práce byla rozdělena do dvou oblastí, kdy první se zabývala teorií k danému tématu a druhá oblast se zabývala výzkumem, který byl proveden v prostředí územní samosprávy, a to na všech městských úradech v okrese Kolín. Těmito městskými úřady byly: městský úřad Kolín, městský úřad Český Brod, městský úřad Pečky, městský úřad Kouřim, městský úřad Zásmyky a městský úřad Týnec nad Labem.

V první oblasti práce, zabývající se teoretickými znalostmi, byly vysvětleny pojmy motivace a veřejná správa. Následně se práce, po vysvětlení těchto základních pojmů, zabývala vlivy, aspekty a nástroji motivace úředníků v prostředí veřejné správy, kdy se poté konkrétně zaměřila na prostředí územní samosprávy. Výzkum byl proveden na základě dotazníkového šetření, které bylo za pomoci vedení úřadů distribuováno mezi jejich zaměstnance. Dotazníkové šetření bylo rozděleno do několika oblastí. Na základě výsledků dotazníkového šetření byly výsledky šetření vyhodnoceny a okomentovány. V závěrečné části byla na základě vyhodnocení navržena možná doporučení, která by mohla vést ke zlepšení ve zkoumané oblasti. Tímto doporučením je kromě finančních odměn klást důraz také na odměny nepeněžní, jelikož všechny potřeby uspokojit penězi nelze a také potřeba lépe znát své zaměstnance a dle toho je motivovat. V případě vnitřní motivace se jedná zejména o použití vhodných nástrojů, které mohou v motivaci pomoci. Jedná se o zadávání zajímavých úkolů, zajištění rozmanitosti práce pro zaměstnance, poskytování jim zpětné vazby a umožnění profesní realizace.

## POUŽITÁ LITERATURA

1. ACKER, V., W., 2020. *What do we know about public service motivation in the developing world? World bank blogs* [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://blogs.worldbank.org/governance/what-do-we-know-about-public-service-motivation-developing-world>
2. ARMSTRONG, M., 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada, 448 s. ISBN 978-80-247-2890-2.
3. ESTEVE, M., 2020. *6 triggers to motivate employees in the public sector* [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://dobetter.esade.edu/en/public-sector?amp>
4. HAMEDUDDIN, T., ENGBERS, T., 2021. *Leadership and public service motivation: A systematic synthesis* [online]. International Public Management Journal, s. 75 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/349759244\\_Leadership\\_and\\_Public\\_Service\\_Motivation\\_A\\_Systematic\\_Synthesis](https://www.researchgate.net/publication/349759244_Leadership_and_Public_Service_Motivation_A_Systematic_Synthesis)
5. HENDRYCH, D., 2014. *Správní věda: teorie veřejné správy. 4. aktualiz. vyd.* Praha: Wolters Kluwer, 244 s. ISBN 978-80-7478-561-0.
6. IPA., 2013. *Public service motivation: State of the public service series* [online]. [cit. 2022-02-13]. Dostupné z: [https://www.ipa.ie/\\_fileUpload/Documents/PublicServiceMotivation.pdf](https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/PublicServiceMotivation.pdf)
7. KADEČKA, S., RIGEL, F., 2009. *Výkon státní správy – kompetence, odpovědnost* [online]. Brno, 19 s. [cit. 2021-12-28]. Dostupné z: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwip3f7\\_1Ib1AhV4SfEDHT7HBNgQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.mver.cz%2Fodk2%2Fsoubor%2Fvykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx&usg=AOvVaw0UOkmE7TWE1bjDm2NCOGDV](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&ved=2ahUKEwip3f7_1Ib1AhV4SfEDHT7HBNgQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.mver.cz%2Fodk2%2Fsoubor%2Fvykon-statni-spravy-kompetence-pdf.aspx&usg=AOvVaw0UOkmE7TWE1bjDm2NCOGDV)
8. KOUBEK, J. a kol., 2000. *Minimum personálního řízení ve veřejné správě*.
9. LEŠTINSKÁ, V., Vidláková, O., Šelešovský, J., Špaček, D., 2006. *Personalistika ve veřejné správě: (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. Brno: Masarykova univerzita, 177 s. ISBN 80-210-3984-1
10. LOCHMANNOVÁ, A., 2017. *Veřejná správa: základy veřejné správy*. Prostějov: Computer Media, 116 s. ISBN 978-80-7402-295-1.
11. Ministerstvo vnitra ČR, 2010. *Strategie realizace smart administration v období 2007-2015: Efektivní veřejná správa a přátelské veřejné služby* [online]. 2010, 76 [cit. 2022-

- 04-17]. Dostupné z:  
[https://www.dataplan.info/img\\_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/sa\\_strategiesmartadministration\\_2007\\_2015\\_v2\\_1.pdf](https://www.dataplan.info/img_upload/7bdb1584e3b8a53d337518d988763f8d/sa_strategiesmartadministration_2007_2015_v2_1.pdf)
12. Moderní úřad se opírá o motivované zaměstnance, b. r. *Moderní obec* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://www.moderniobec.cz/moderni-urad-se-opira-o-motivovane-zamestnance/>
13. NAKONEČNÝ, M., 2014. *Motivace chování. 3., přeprac. vyd.* Praha: Triton, 599 s. ISBN 978-80-7387-830-6
14. Nařízení vlády č. 341/2017 Sb.: Nařízení vlády o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2017-341?text=%C2%A76>
15. *Osm důvodů, proč pracovat pro státní správu*, 2017. *JobDNES.cz* [online]. [cit. 2022-02-20]. Dostupné z: <https://www.jobdnes.cz/novinky-z-trhu/osm-duvodu-proc-pracovat-pro-statni-spravu/59b25d42babecf64601293cd>
16. PALÍŠKOVÁ, M., LEGNEROVÁ, K., STRÍTESKÝ, M., 2021. *Personální řízení: úvod do moderní personalistiky. 1. vyd.* V Praze: C.H. Beck, 264 s. ISBN 978-80-7400-702-6.
17. PAVLÍK, M., ŠIMKA, K., POSTRÁNECKÝ, J., POMAHAČ, R., 2020. *Moderní veřejná správa: zvyšování kvality veřejné správy, dobrá praxe a trendy.* Praha: Wolters Kluwer, 164 s. ISBN 978-80-7598-048-9.
18. PEKOVÁ, J., PILNÝ, J., JETMAR, M., 2012. *Veřejný sektor – řízení a financování. 1. vyd.* Praha: Wolters Kluwer, 488 s. ISBN 978-80-7357-936-4.
19. PERRY, J. L., HONDEGHEM, A., 2008. *Building theory and empirical evidence about public service motivation. Vol. 11, no. 1* [online]. International public management journal, s. 3-12 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: [https://www.researchgate.net/publication/253359897\\_Building\\_Theory\\_and\\_Empirical\\_Evidence\\_About\\_Public\\_Service\\_Motivation](https://www.researchgate.net/publication/253359897_Building_Theory_and_Empirical_Evidence_About_Public_Service_Motivation)
20. PERRY, J. L., 1996. *Measuring public service motivation: An assessment of construct reliability and validity. Vol. 6, no 1* [online]. Oxford University Press, s. 5-22 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/1181620>
21. PERRY, J. L., WISE, L. R., HONDEGHEM, A., 2010. *Revisiting the motivational bases of public service: Twenty years of research and an agenda for the future. vol. 70, no. 5* [online]. Wiley, s. 681-690 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/40802365>

22. PERRY, J. L., WISE, L. R., 1990. *The motivational bases of public service: Public administration review*. vol. 50, no. 3 [online]. Wiley, s. 367-373 [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: <https://www.jstor.org/stable/976618>
23. PLAMÍNEK, J., 2015. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1.
24. REICHEL, Jiří., 2009. *Kapitoly metodologie sociálních výzkumů*. Praha: Grada, 192 s. ISBN 978-80-247-3006-6.
25. SOJKA, T., 2010. *Metodický pokyn: Personální minimum* [online]. 16 s. [cit. 2022-03-05]. Dostupné z: [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj\\_prWW0a72AhWASPEDHetxCJwQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.mvcr.cz%2Fsoubor%2Fsojka-metodicky-pokyn-rezim-kompatibility-pdf.aspx&usg=AOvVaw3MRcFVii0q52LAq1\\_14f5n](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwj_prWW0a72AhWASPEDHetxCJwQFnoECAIQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.mvcr.cz%2Fsoubor%2Fsojka-metodicky-pokyn-rezim-kompatibility-pdf.aspx&usg=AOvVaw3MRcFVii0q52LAq1_14f5n)
26. *Souhrnná zpráva o činnosti veřejného ochránce práv za rok 2006, 2007* [online]. Brno: Masarykova univerzita pro Kancelář veřejného ochránce práv, 118 s. [cit. 2021-12-28]. ISBN 978-80-210-4259-9. Dostupné z: [https://www.ochrance.cz/dokument/2010/Souhrnna\\_zprava\\_VOP\\_2006.pdf](https://www.ochrance.cz/dokument/2010/Souhrnna_zprava_VOP_2006.pdf)
27. STODŮLKOVÁ, E., b. r. Moderní město, moderní úřad. *Moderní obec* [online]. [cit. 2022-04-18]. Dostupné z: <https://moderniobec.cz/moderni-mesto-moderni-urad/>
28. SULAIMAN, W. S. W., RAHIM, A. I. F. C. A., HALIM, F. WATI., 2021. *Psychometric properties of the public service motivation scale among malaysian public service officials*. 11(2) [online]. International journal of academic research in business and social sciences, s. 667-678 [cit. 2022-03-12]. Dostupné z: [https://hrmars.com/papers\\_submitted/8308/psychometric-properties-of-the-public-service-motivation-scale-among-malaysian-public-service-officials.pdf](https://hrmars.com/papers_submitted/8308/psychometric-properties-of-the-public-service-motivation-scale-among-malaysian-public-service-officials.pdf)
29. ŠPAČEK, D., 2016. *Public management: v teorii a praxi*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 384 s. ISBN 978-80-7400-621-0.
30. URBAN, J., 2017. *Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší*. 1. vyd. Praha: Grada, 160 s. ISBN 978-80-271-0227-3.
31. Zákon č. 262/2006 Sb.: Zákon zákoník práce. Dostupné také z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262?text=%C2%A7109>

## **PŘÍLOHY**

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Příloha 1: Perryho škála .....                                      | 50 |
| Příloha 2: Text dotazníku .....                                     | 51 |
| Příloha 3: Grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření ..... | 56 |

Příloha 1: Perryho škála

Tabulka 6: Perryho škála (Perry, 1996, s. 10 a 15)

|                         |                 |                                                                                                                 |
|-------------------------|-----------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Tvorba veřejné politiky | PSM 11 (PSM 1)  | Politika je sprosté slovo                                                                                       |
|                         | PSM 27 (PSM 2)  | Poskytování a přijímání tvorby veřejné politiky mě neláká                                                       |
|                         | PSM 31 (PSM 3)  | Politiky mě nezajímají                                                                                          |
| Veřejný zájem           | PSM 16 (PSM 4)  | Je pro mě těžké se intenzivně zajímat o to, co se děje v mé komunitě/společnosti                                |
|                         | PSM 23 (PSM 5)  | Nesobecky přispívám své komunitě/společnosti                                                                    |
|                         | PSM 30 (PSM 6)  | Smysluplná veřejná služba je pro mě velmi důležitá.                                                             |
|                         | PSM 34 (PSM 7)  | Preferuji to, aby veřejní činitelé dělali to, co je nejlepší pro celou komunitu, i kdyby to poškodilo mé zájmy. |
|                         | PSM 39 (PSM 8)  | Veřejnou službu považuji za svou občanskou povinnost.                                                           |
| Soucit                  | PSM 2 (PSM 9)   | Zřídka se mě dotkne nepříjemná situace znevýhodněných                                                           |
|                         | PSM 3 (PSM 10)  | Většina sociálních programů je příliš životně důležitá na to, abychom se bez nich obešli.                       |
|                         | PSM 4 (PSM 11)  | Je pro mě těžké potlačit své pocity, když vidím lidi v nouzi.                                                   |
|                         | PSM 8 (PSM 12)  | Pro mě vlastenectví zahrnuje péči o blaho druhých.                                                              |
|                         | PSM 10 (PSM 13) | Málokdy myslím na blaho lidí, které osobně neznám. (obráceno)                                                   |
|                         | PSM 13 (PSM 14) | Denní události mi často připomínají, jak jsme na sobě závislí.                                                  |
|                         | PSM 24 (PSM 15) | Nemám soucit s lidmi v nouzi, kteří nejsou ochotni udělat první krok, aby si pomohli sami.                      |
|                         | PSM 40 (PSM 16) | Existuje jen málo veřejných programů, které bez výhrad podporuji.                                               |
| Sebeobětování           | PSM 1 (PSM 17)  | Učinit změnu ve společnosti pro mě znamená víc než osobní úspěchy.                                              |
|                         | PSM 5 (PSM 18)  | Věřím v upřednostňování povinnosti před sebou samým.                                                            |
|                         | PSM 6 (PSM 19)  | To, že se mi daří finančně, je pro mě rozhodně důležitější než dělat dobré skutky.                              |
|                         | PSM 9 (PSM 20)  | Hodně z toho, co dělám, je pro věc větší, než jsem já.                                                          |
|                         | PSM 12 (PSM 21) | Sloužit občanům by mi dalo dobrý pocit, i kdyby mi za to nikdo nezaplátil.                                      |
|                         | PSM 17 (PSM 22) | Cítím, že lidé by měli společnosti vracet více, než od ní dostávají.                                            |
|                         | PSM 19 (PSM 23) | Jsem jedním z těch vzácných lidí, kteří by riskovali osobní ztrátu, aby pomohli někomu jinému.                  |
|                         | PSM 26 (PSM 24) | Jsem připraven přinést obrovské oběti pro dobro společnosti.                                                    |

## Příloha 2: Text dotazníku

1. Jaké je Vaše pohlaví?
  - žena
  - muž
2. Kolik je Vám let?
  - Do 30
  - 31 - 40
  - 41 – 50
  - 50 +
3. Jak dlouho na úřadě pracujete?
  - 5 a méně
  - 6 až 10 let
  - 11 až 15 let
  - 16 let a více
4. Pracujete na vedoucí pozici?
  - Ano
  - Ne
5. Vaše pracovní pozice je?
  - Komunální politik
  - Úředník
6. Je pro Vás z hlediska motivace důležitá pochvala nadřízeného?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
7. Je pro Vás důležité uznání od kolegů?
  - Ano
  - Spíše ano
  - Spíše ne
  - Ne
8. Je pro Vás důležité uznání od veřejnosti?
  - Ano
  - Spíše ano

- Spíše ne
- Ne

9. Je pro Vás motivací výhled možného povýšení?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

10. Je pro Vás motivující, pokud vykonáváte zajímavou práci?

- Ano
- Ne

11. Motivuje Vás možnost sankcí v případě špatně odvedené práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne

12. Je pro Vás důležitá finanční odměna (příplatky, bonusy)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

13. Je pro Vás výše finančních odměn dostačující?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

14. Seřad'te vybrané odměny podle preference (přemístíte přetažením položky).

- Osobní příplatek (za dlouhodobé dobré výsledky) jako pravidelnou součást platu
- Jednorázová finanční odměna
- Příspěvek na stravování (stravenky)
- Příspěvek na volnočasové aktivity

- Příspěvek na rekreaci

15. Motivuje Vás touha profesně se realizovat?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

16. Potřebujete aby Vaše práce byla zajímavá a smysluplná?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

17. Je pro Vás důležitá rozmanitost práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

18. Je pro Vás důležitá zpětná vazba od nadřízeného?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19. Motivuje Vás pocit hrdosti z kvalitně odvedené práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

20. Motivuje Vás touha po moci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

21. Uspokojuje Vás Vaše práce?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22. Ve veřejném správě pracujete proto, abyste vykonával/a veřejnou službu pro společnost?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23. Pracujete ve veřejné správě, protože chcete ovládat komunitu?

- Ano
- Ne
- Spíše ano
- Spíše ne

24. Veřejné politiky mě nezajímají (Položka z Perryho škály, 1996).

- Bodové ohodnocení: 5 bodů (naprostý souhlas)

25. Smysluplná veřejná služba je pro mě důležitá (Položka z Perryho škály, 1996).

- Bodové ohodnocení: 5 bodů (naprostý souhlas)

26. Málokdy myslím na blaho lidí, které osobně neznám (Položka Perryho škály, 1996).

- Bodové ohodnocení: 5 bodů (naprostý souhlas)

27. Sloužit občanům by mi dalo dobrý pocit, i kdyby mi za to nikdo nezaplatil (Položka Perryho škály, 1996).

- Bodové ohodnocení: 5 bodů (naprostý souhlas)

28. Na práci ve veřejné správě oceňuji

- Jisté finanční podmínky
- Flexibilitu
- Smysluplnost práce
- Možnost vzdělávání

- Stabilitu
- Jiné, prosím uveďte

29. Na práci ve veřejné správě mi vadí

- Tabulkový plat
- Rigidita
- Velká odpovědnost
- Jiné, prosím uveďte

30. Seřadte veřejné hodnoty podle Vaší preference (Přemístěte přetažením položky).

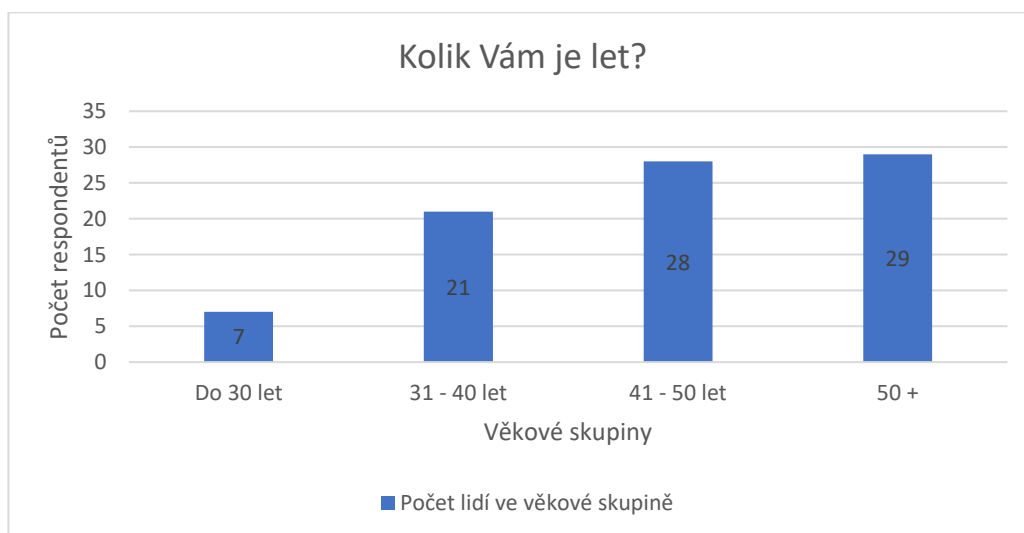
- Spravedlnost
- Veřejný zájem
- Svoboda
- Naplňování potřeb občanů
- Integrita
- Odpovědnost

### Příloha 3: Grafické znázornění výsledků dotazníkového šetření



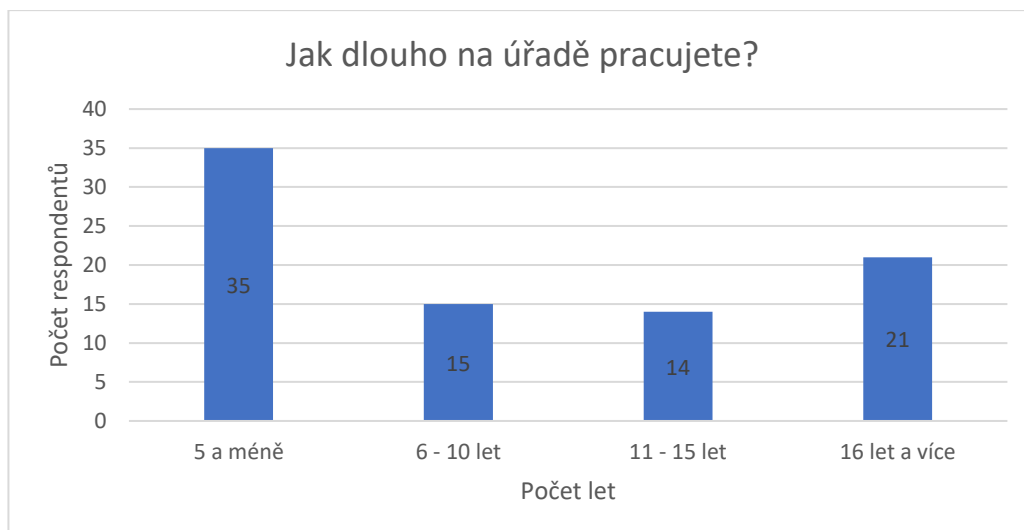
Obrázek 3: Pohlaví respondentů

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



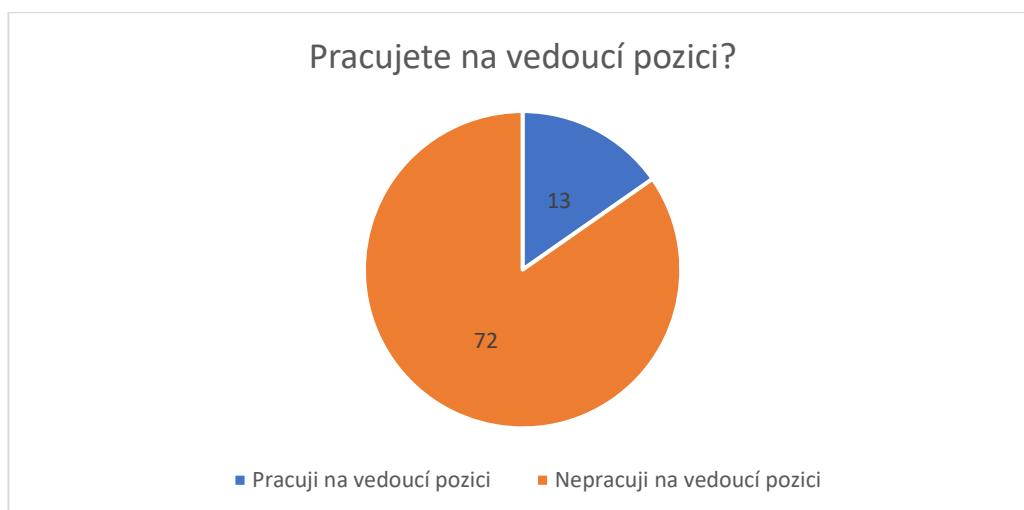
Obrázek 4: Věková struktura respondentů

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



Obrázek 5: Délka zaměstnání na úřadě

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



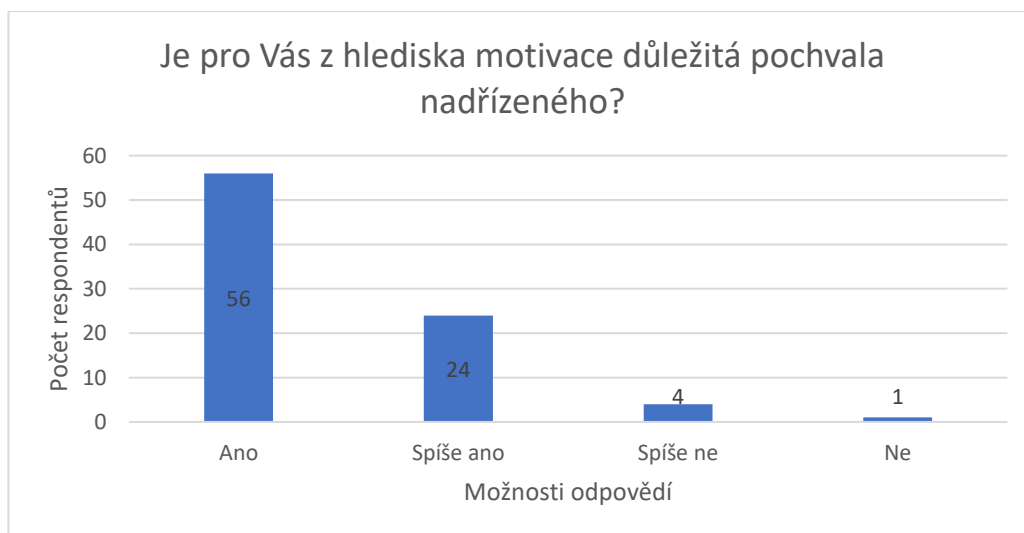
Obrázek 6: Práce na vedoucí pozici

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



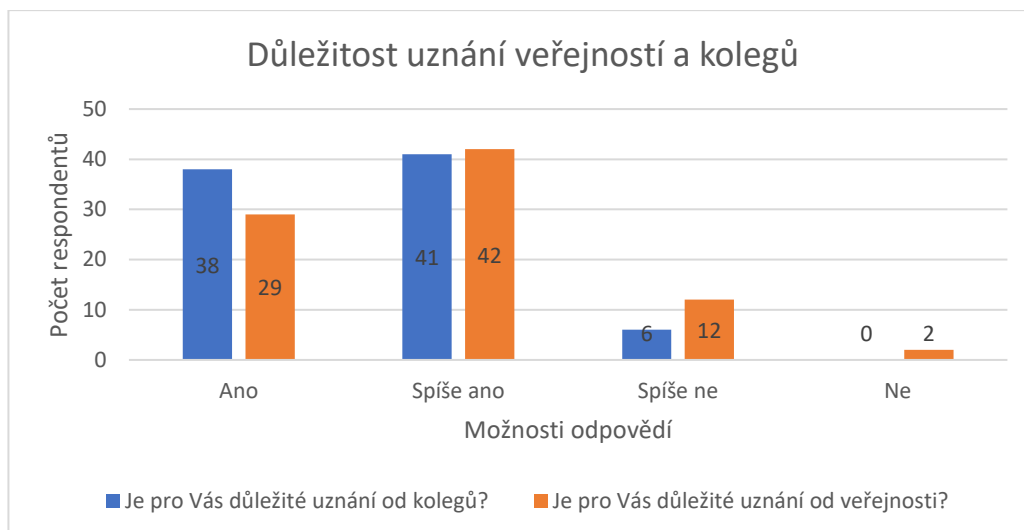
Obrázek 7: Pracovní pozice

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



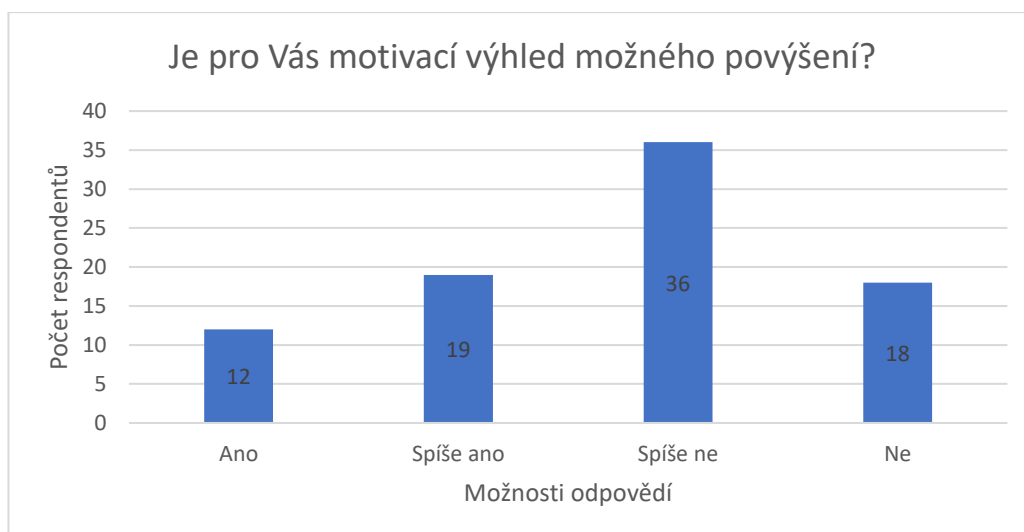
Obrázek 8: Důležitost pochvaly od nadřízeného

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



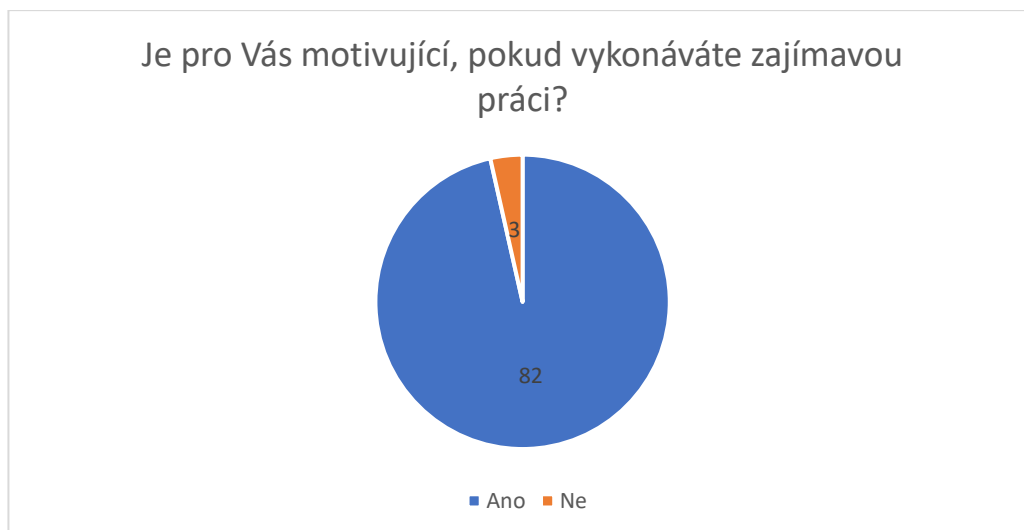
Obrázek 9: Důležitost uznání

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



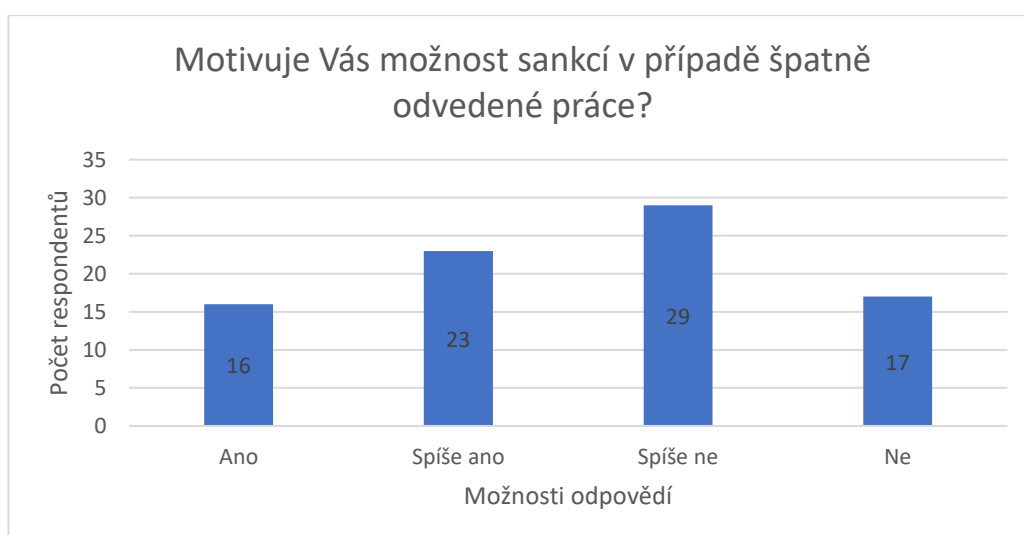
Obrázek 10: Výhled možného povýšení

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



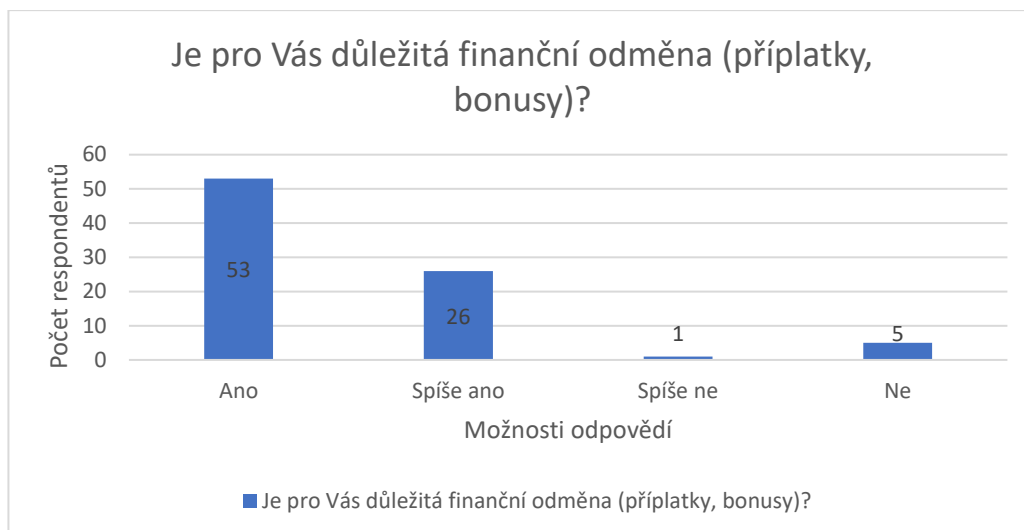
Obrázek 11 - Zajímavost práce jako motivace

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



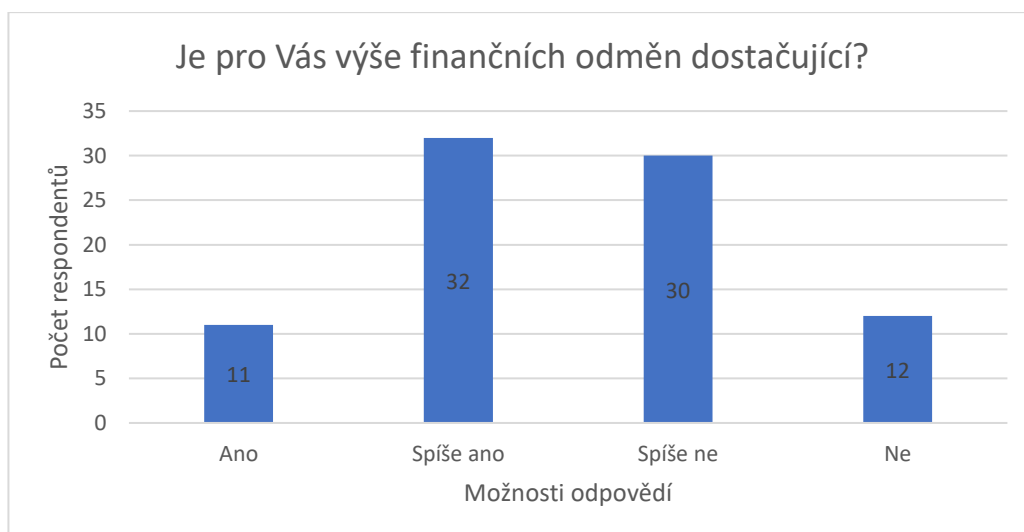
Obrázek 12: Sankce jako motivátor

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



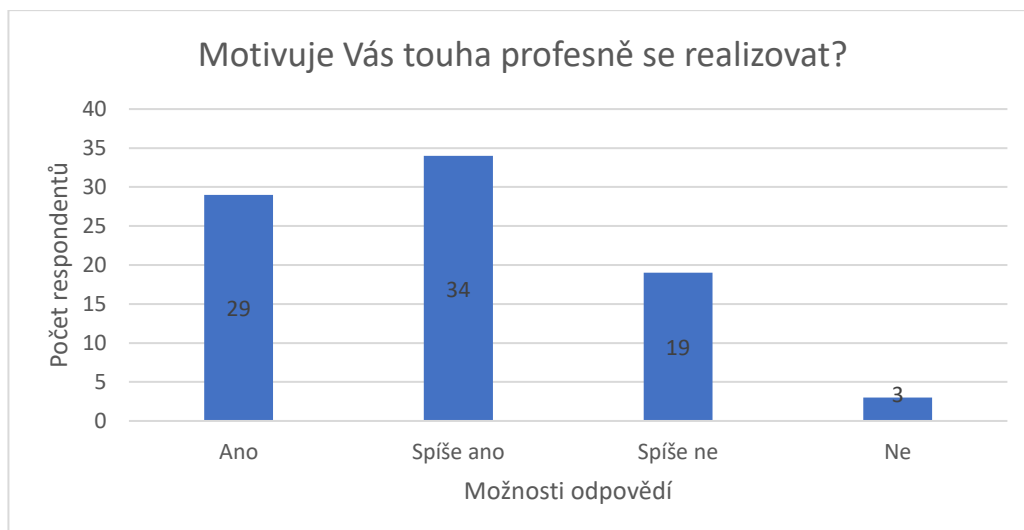
Obrázek 13: Důležitost finanční odměny

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



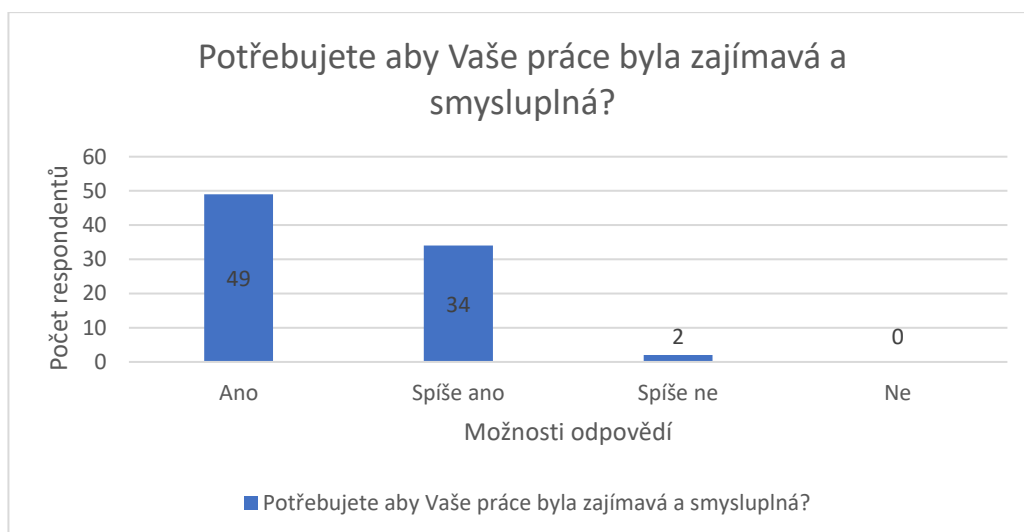
Obrázek 14: Dostačující výše finančních odměn

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



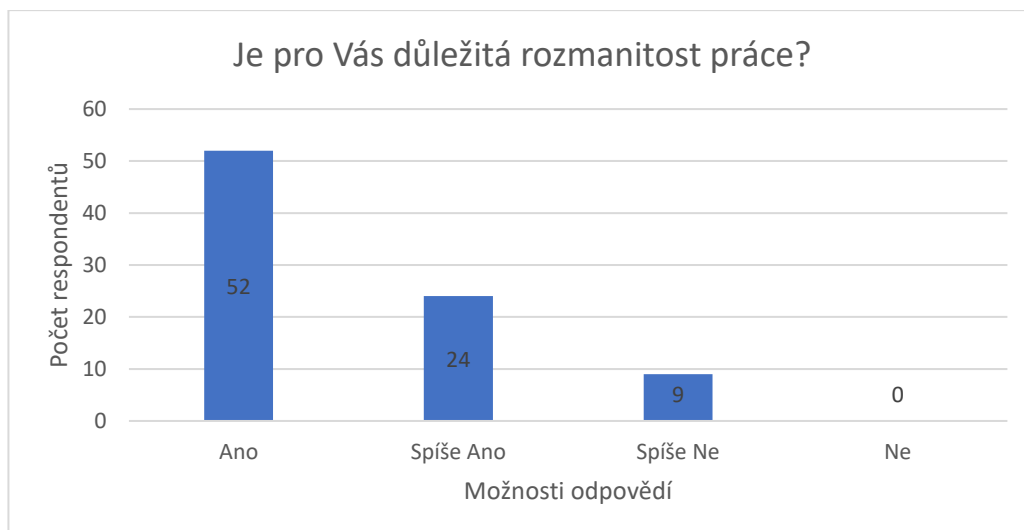
Obrázek 15: Touha po profesní realizaci

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



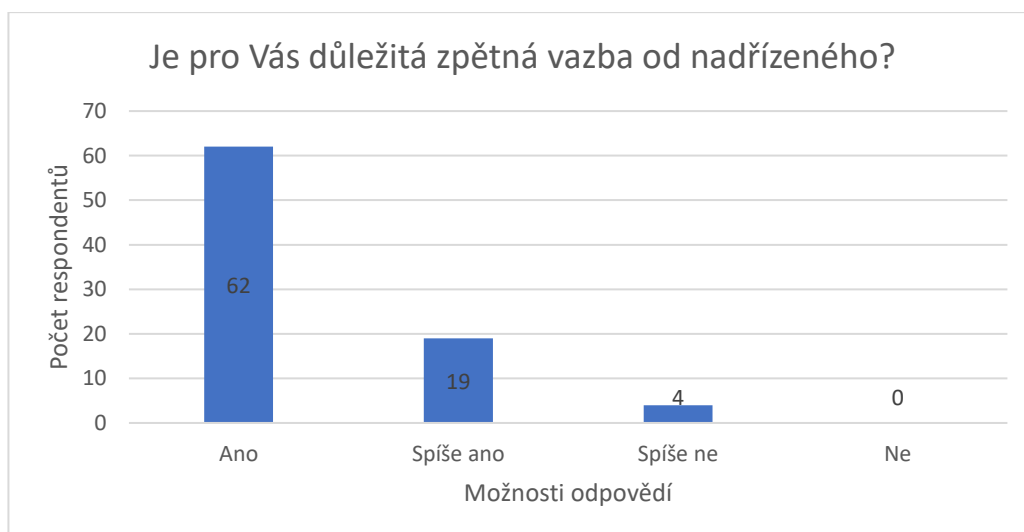
Obrázek 16: Potřeba zajímavé a smysluplné práce

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



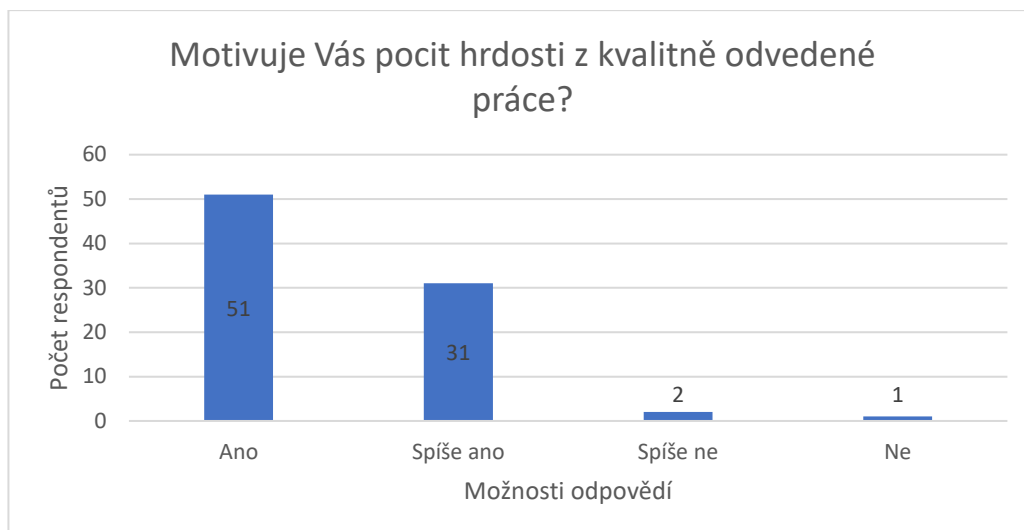
Obrázek 17: Důležitost rozmanitosti práce

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



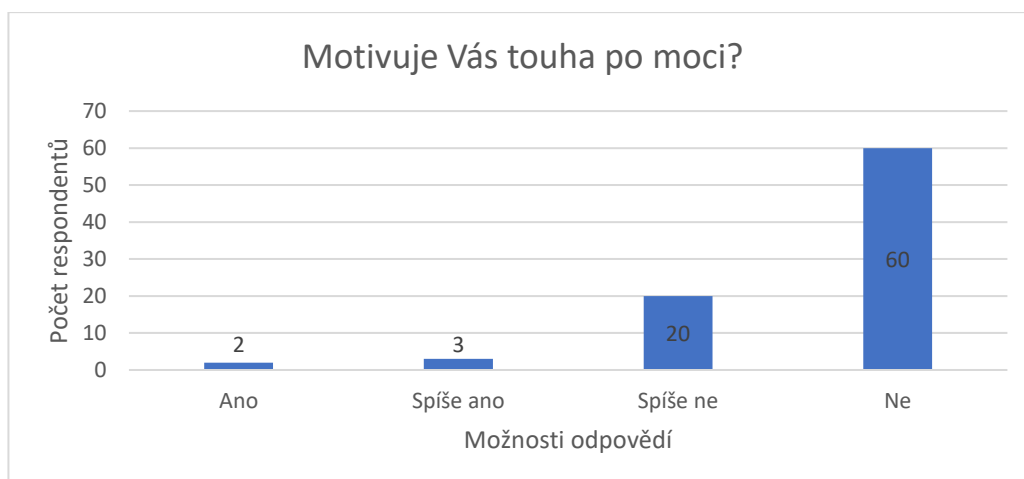
Obrázek 18: Důležitost zpětné vazby

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



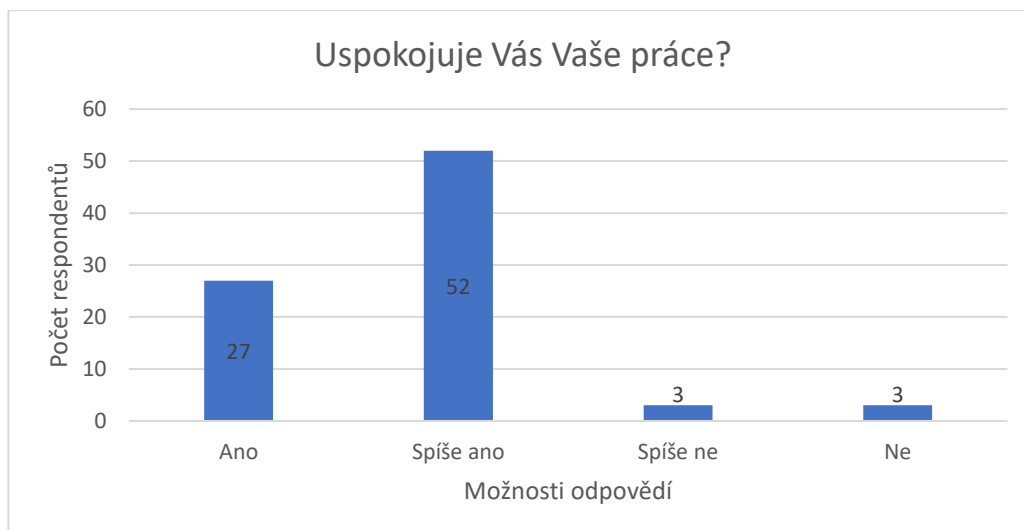
Obrázek 19: Hrdost z kvalitně odvedené práce

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



Obrázek 20: Touha po moci jako motivace

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



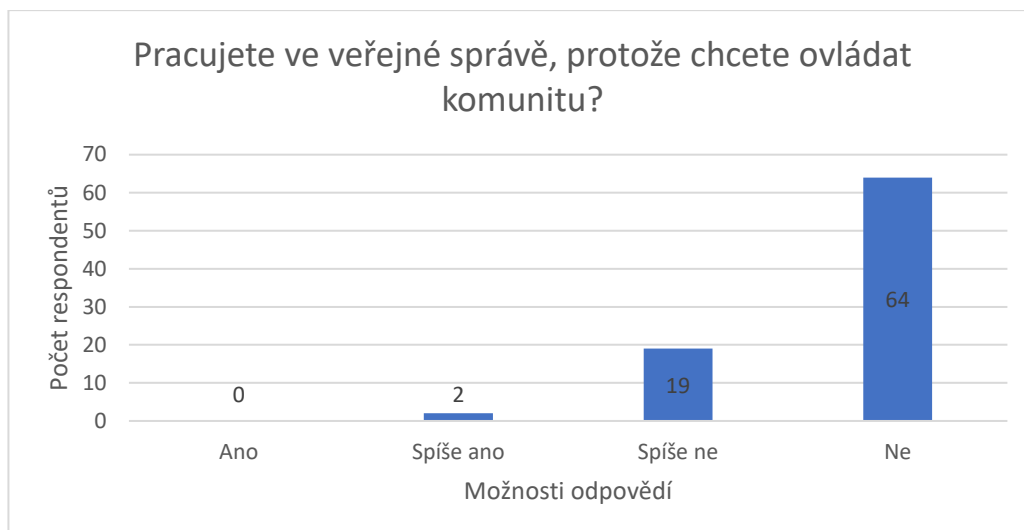
Obrázek 21: Uspokojení prací

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



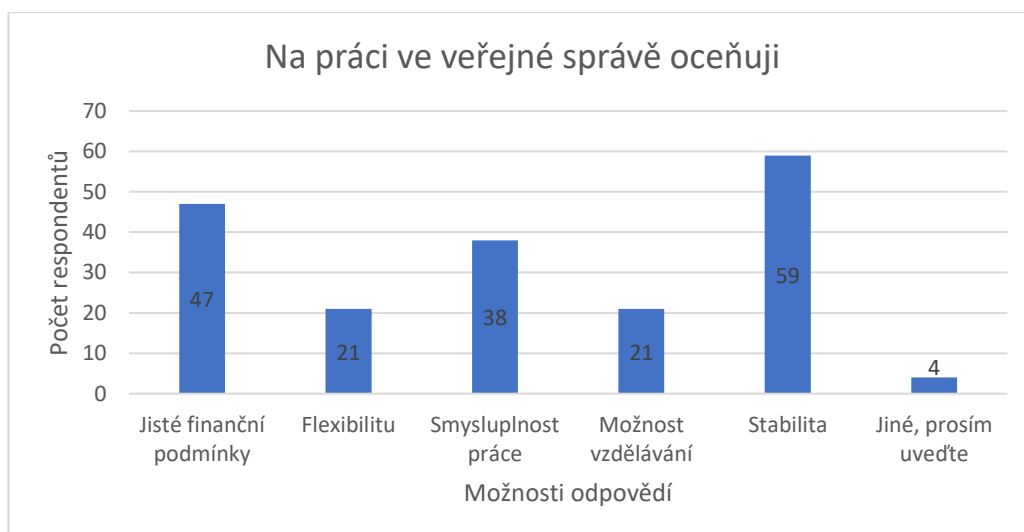
Obrázek 22: Výkon veřejné služby pro společnost

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



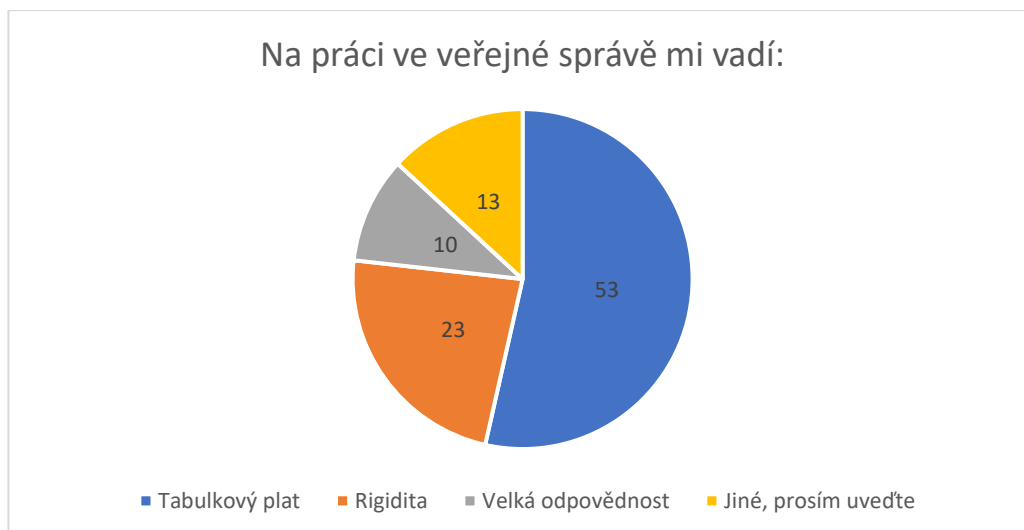
Obrázek 23: Touha ovládat komunitu

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



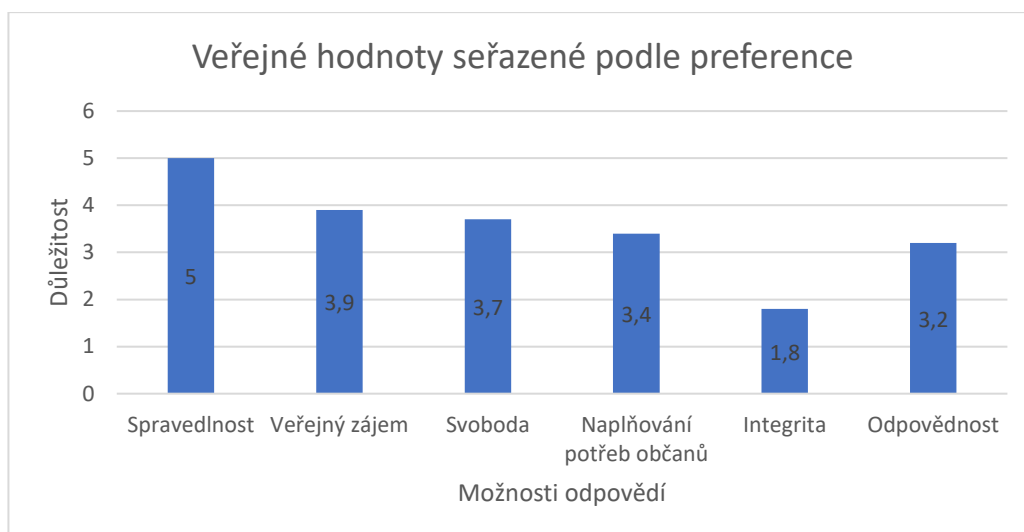
Obrázek 24: Oceňování práce ve veřejné správě

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



Obrázek 25: Nespokojenost ohledně práce ve veřejné správě

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření



Obrázek 26: Veřejné hodnoty a jejich preference

Zdroj: vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření