

UNIVERZITA KARLOVA
FILOZOFICKÁ FAKULTA
KATEDRA ANDRAGOGIKY A PERSONÁLNÍHO ŘÍZENÍ

Bc. Adéla Záhorková

Pracovní stimulace zaměstnanců malých obecních úřadů
Working Stimulation of Employees in Small Municipal Offices

Diplomová práce

Praha 2017

Vedoucí práce:

PhDr. Renata Kocianová, Ph.D.

Poděkování

Tímto bych chtěla poděkovat PhDr. Renatě Kocianové Ph.D., za její odborné vedení, pomoc a rady, které mi poskytla při zpracování této diplomové práce.

Prohlášení:

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracovala samostatně, že jsem řádně citovala všechny použité prameny a literaturu a že práce nebyla využita v rámci jiného vysokoškolského studia či k získání jiného nebo stejného titulu.

V Praze, dne 15. května 2017

.....

Bc. Adéla Záhorková

Abstrakt

Diplomová práce se zabývá pracovní stimulací zaměstnanců malých obecních úřadů a možnostmi uplatnění stimulačních nástrojů na těchto úřadech. Pozornost je zaměřena na východiska pracovní stimulace a na stimulační nástroje a zaměstnanecké benefity v systému personálního řízení, na podobu personálního řízení ve veřejné správě, na malé obecní úřady a na pracovní stimulaci zaměstnanců malých obecních úřadů. Součástí diplomové práce je kvantitativní empirické šetření pracovní stimulace z pohledu zaměstnanců malých obecních úřadů v Jihočeském kraji.

Klíčová slova:

Pracovní stimulace, veřejné správa, malé obecní úřady, zaměstnanecké výhody, personální řízení

Abstract

The Diploma Thesis deals with work stimulation of employees of small Municipal Authorities and the possibilities of applying implements. Attention is focused on the basics of work stimulation and on stimulating implements and employee benefits in the system of personnel management, on the form of personnel management in the public administration in small Municipal Authorities and on the work stimulation of employees of small Municipal Authorities. The quantitative empirical investigation of work stimulation from the point of view of the employees of small Municipal Authorities in Southern Bohemia is a part of the Diploma Thesis.

Keywords:

Working stimulation, public administration, small municipal offices, employee benefits, human resources

OBSAH:

0	Úvod	7
1	Pracovní stimulace v systému personálního řízení	10
1.1	Pracovní motivace a pracovní stimulace	10
1.2	Vybrané teorie pracovní motivace.....	14
1.3	Pracovní spokojenost.....	17
1.4	Nástroje pracovní stimulace a zaměstnanecké benefity	19
1.5	Současné přístupy personální práce ve vztahu k pracovní stimulaci.....	25
2	Personální řízení ve veřejné správě	29
2.1	Charakteristika veřejného sektoru	29
2.2	Charakteristika malých obecních úřadů	32
2.3	Vybrané personální činnosti ve veřejné správě	38
3	Empirické šetření: Pracovní stimulace z pohledu zaměstnanců malých obecních úřadů v Jihočeském kraji	43
3.1	Metodika šetření a charakteristika výzkumného souboru	43
3.2	Výsledky a interpretace empirického šetření.....	46
4	Diskuze	54
5	Závěr.....	57
6	Soupis bibliografických citací	60
7	Přílohy	66

Seznam zkratek

Zkratka	Název
CSR	Společenská odpovědnost firem (Corporate Social Responsibility)
ČR	Česká republika
IVS	Institut pro veřejnou správu
Kč	Korun českých
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NV	Nařízení vlády
OÚ	Obecní úřad
ÚP	Úřad práce České republiky
ÚSC	Územně samosprávný celek
ZOZ	Zkouška zvláštní odborné způsobilosti

0 Úvod

Na jedné straně pracovního vztahu stojí zaměstnanec s individuálním preferenčním nastavením, na druhé straně zaměstnavatel s cílem maximalizovat pracovní výkon zaměstnanců. Primárním cílem pracujícího člověka je zajištění základních lidských potřeb. Významnou roli v životě člověka hraje i uspokojení dalších lidských potřeb (úspěch, uznání, společenský status, udržování společenských vztahů apod.). Přitom preferenční uspořádání těchto hodnot je u každého zcela jedinečné a neopakovatelné. Zaměstnavatel disponuje významnými pracovními stimulačními nástroji. Určuje druh pracovní činnosti, vytváří a udržuje pracovní prostředí, organizační kulturu, systém odměňování apod. Právě znalost oblasti pracovní stimulace a jejího využití je klíčovým prvkem pro zvýšení úrovně pracovního výkonu zaměstnanců. V druhé řadě může vést k přilákání většího počtu pracovních kandidátů, a také vysokou měrou přispět ke stabilizaci pracovníků. Konkurenční boj o nejlepší pracovníky vede ke stále se rozšiřující nabídce zaměstnaneckých benefitů. Tento jev je způsoben nízkým pohybem volných pracovních sil na trhu práce v důsledku ekonomického růstu a promítá se i do pracovního prostředí veřejného sektoru například tím, že chybí uchazeči o volná pracovní místa.

Obecní úřad je specifickým představitelem veřejné organizace, která má za úkol spravovat vlastní území v rámci samosprávy a také zajišťovat přenesenou působnost státní správy. Organizace malých obecních úřadů jsou charakterizovány velikostí, lokalitou a příslušností k veřejnému sektoru. Venkovský prostor České republiky čelí již dlouhodobě demografickým změnám, kterými jsou stárnutí obyvatelstva a odliv kvalifikovaných lidí do měst. Následkem těchto změn je nedostatek odborně kvalifikovaných místních pracovníků. Na jedné straně stát jako nadřazený orgán přenáší na malé obecní úřady významné administrativní zatížení, především ve výkonu veřejné správy. Na druhé straně by měl poskytovat těmto organizacím dostatečně flexibilní formu potřebné podpory nejen v oblasti personálního řízení.

Ačkoliv je personální řízení malých obecních úřadů výraznou komponentou přispívající ke správné činnosti těchto územně samosprávných celků, bohužel zde nedochází k realizaci výzkumné nebo publikační činnosti, na které by mohla tato diplomová práce navazovat.

Cílem diplomové práce je analýza pracovní stimulace zaměstnanců malých obecních úřadů, které jsou významnou součástí veřejného prostoru České republiky. Pozornost je zaměřena na vybrané personální činnosti na malých obecních úřadech a na legislativní opatření, které tyto oblasti regulují. Součástí práce je empirické šetření s cílem zjistit pohled zaměstnanců malých obecních úřadů na pracovní stimulaci, na pracovní spokojenost s využívanými stimulačními nástroji v praxi malých obecních úřadů, strukturu těchto stimulačních nástrojů a zaměstnaneckých benefitů, dále také na přání těchto zaměstnanců v oblasti pracovní stimulace a zaměstnaneckých benefitů.

Diplomová práce shrnuje poznatky dnes často diskutovaného tématu pracovní stimulace. Dále se zaměřuje na oblast personálního řízení ve veřejné správě a v neposlední řadě na okrajově popsané prostředí malých obecních úřadů a zde probíhajících personálních činností. Součástí práce je empirické šetření zaměřující se na pohled zaměstnanců malých obecních úřadů v Jihočeském kraji na pracovní stimulaci.

V první kapitole jsou vymezeny pojmy a procesy pracovní stimulace a pracovní motivace. Následně jsou uvedeny vybrané motivační teorie, vymezena pracovní spokojenost a přehled pracovně-stimulačních nástrojů a zaměstnaneckých benefitů. Ke stěžejním autorům této kapitoly patří Milan Nakonečný, který ve svých pracích významně rozpracoval psychologický pohled na oblast lidské motivace a stimulace. Dále autoři výzkumné studie Jan Šmahaj a Panajotis Cakirpaloglu zabývající se přehledem teorií pracovní motivace, a Richard Ryan a Edward Deci vymežující vztah pracovní stimulace k pracovní motivaci. První kapitola také čerpá z autorů odborné studijní literatury Michaela Armstronga, Josefa Výrosta atd. Kapitola dále reflektuje populární tematicky zaměřené publikace Daniela Pinka, Paula Marciana a Jiřího Plamínka.

Druhá kapitola se zaměřuje na personální řízení ve veřejné správě. Vychází především z odborných publikací personálního řízení autorů Michaela Armstronga, Renaty Kocianové, Josefa Koubka a zdrojů personálního řízení specializujících se na oblast veřejné správy, kterými jsou publikace Evropská komise a Jaroslava Kadeřábková. Důležitou součástí této kapitoly je přehled legislativních norem a jejich vybraných částí vztahujících se k dané problematice. Dále se zaměřuje na charakteristiku malých obecních úřadů, jako na součást veřejné správy. Vymezuje jejich strukturu, procesy, legislativu, velikost (počet pracovníků), druh činností, organizační kulturu apod. Zdrojem jsou zde především legislativní normy

(Zákon č. 312/2002 Sb. a další). Lokalitu českého venkova, její pozitivní i negativní aspekty popisují autoři Radim Perlín a Jan Binek.

Závěrečná část diplomové práce je věnována kvantitativnímu empirickému šetření pracovní stimulace na malých obecních úřadech v Jihočeském kraji. Toto šetření bylo realizováno na podzim roku 2016 prostřednictvím elektronického dotazníkového šetření. Jeho výsledky jsou porovnávány se srovnatelnými výzkumy autorů Rebeci Croxton a Richarda Monize, s výstupy analýzy LMC, ČSÚ a dalšími odbornými názory.

1 Pracovní stimulace v systému personálního řízení

Lidská motivace je často diskutovaným interdisciplinárním tématem objevující se v celé řadě vědeckých teorií i výzkumných prací. Homola (1969, s. 7) uvádí, že: „Každé studium psychologických procesů vede k otázkám motivace“. Významné místo lidské motivace lze spatřovat především v psychologických disciplínách (behaviorismus, sociální psychologie atp.), v různých formách se promítá i do jiných vědních oborů jako ekonomie, management, sociologie, pedagogika, andragogika, sociální práce nebo sociální antropologie. Pracovní motivace a pracovní stimulace jsou důležitou oblastí personálního managementu, psychologie práce, teorie řízení a organizace.

„Hlavním úkolem by mělo být zajištění maximální prosperity zaměstnavatele, které je v souladu s maximální prosperitou každého jednotlivého zaměstnance“ (Pinder, 2008, s. 3). K zajištění prosperity přitom společnost využívá tři základní zdroje: práci, půdu a kapitál (Samuelson, 2007, s. 12). Lidé jsou individuální bytosti, mají různé potřeby a cíle, odlišně také reagují na působení shodných podnětů (Samuelson, 2007, s. 225). Předmětem personálního řízení je dosažení trvale vysoké úrovně výkonu lidí (Armstrong, 2007, s. 219). Z výše uvedeného vyplývá vysoký význam stimulace zaměstnanců v pracovním prostředí. Ekonomové kladou především důraz na ekonomický přínos využití nástrojů pracovní stimulace. V předmětu zájmu psychologicky zaměřených disciplín stojí naopak stimulační proces a jeho determinanty, důsledky stimulačního procesu na člověka, nastavení očekávání apod. V průběhu času vznikla celá řada přístupů k tématu pracovní motivace a pracovní stimulace, z nichž jsou vybrané teorie vymezené dále v této práci (viz podkapitola 1.2).

1.1 Pracovní motivace a pracovní stimulace

Vzhledem k nepřehlednému množství teorií zabývajících se touto problematikou neexistuje jednotná definice pojmů pracovní motivace a pracovní stimulace. V této kapitole bude zaměřena pozornost na vymezení procesu pracovní motivace a pracovní stimulace a na vzájemný vztah těchto procesů.

Společnou charakteristiku pracovní motivace a pracovní stimulace vymezuje Komárková (2001, s. 150) jako „...hybnou sílu vedoucí k dosažení stanoveného cíle“. Výstupem působení této síly je lidská činnost nebo jednání (Bedrnová, 1998, s. 221). Celý

proces je vymezen dynamikou (sílou a intenzitou), trváním (činnost je vykonávána určitou dobu) a obsahovým zaměřením jednání (Nakonečný, 2005, s. 120). Důležitým aspektem je podle Nakonečného (2005, s. 120) očekávání výsledků činnosti v následujícím smyslu:

„bude-li splněn daný pracovní úkol,
jaká tím bude získaná odměna,
a jaké výdaje s tím budou spojeny“.

Motivační nebo stimulační proces začíná vždy působením pohnutky, která je příčinou pro vyvolání vnitřního stavu napětí. V případě, že tato pohnutka pochází z vnějšího prostředí, nazýváme ji stimulem (z latinského slova stimulus znamenající boden, osten) a proces je označován jako stimulace (Výrost, 2008, s. 147).

Pokud je jednání aktivováno vnitřní pohnutkou, mluvíme o motivu (z latinského slova moveo, tedy pohyb). Pokud dojde k aktivaci vnitřní pohnutky, pracovní činnost je stabilní a déle udržitelná než v případě pracovní stimulace. Motivace člověka představuje soubor vnitřních vlivů, které usměrňují jeho jednání a prožívání. Integruje a organizuje psychickou a fyzickou aktivitu jedince ve směru orientace na dané cíle“ (Štikař 2003, s. 67). Již při zahájení motivačního procesu vstupuje do hry nastavení individuálních dispozic jedince. Tento individuální obsah se skládá z biologických faktorů, hodnotové orientace, postojů a potřeb (Komárková, 2001, s. 156).

Rozdělení tohoto procesu na vnější (stimulaci) a vnitřní (motivaci) se stalo předmětem experimentální práce na počátku 70. let minulého století Skinnerem ovlivněnými psychology. Do této skupiny patří Deci, Frieman a Zeevi, Nisbett a další. Na základě jejich výzkumů se zjistilo, že činnost vyvolaná působením stimulu (vnější pohnutkou) má výrazně kratší trvání oproti aktivizaci k činnosti vlivem působení motivu (vnitřní pohnutky). Stimulované osoby také vykazovali nižší míru vzbuzení zájmu o vykonávanou činnost oproti vnitřně motivovaným účastníkům výzkumu. Postupem času bylo však v jejich výzkumech prokázáno, že působením externího podnětu (stimulu) často dochází (na vědomé nebo nevědomé bázi) k aktivaci vnitřní pohnutky a důsledky stimulačního procesu jsou shodné s důsledky motivace (Ryan, 2000, s. 260–268). Podle Nakonečného (2005, s. 122) je protichůdně vymezené postavení vnitřní a vnější pohnutky spíše typizované. To znamená, že zcela záleží na individuálním osobním nastavení, zda bude mít působení stejného aktivizačního podnětu spíše vnitřní nebo vnější charakter.

Dle Ryana (2000, s. 62) můžeme pracovní stimulaci dále rozdělit na několik poddruhů, mezi nimiž je často velmi křehká hranice rozlišení. Prvním z nich je chování motivované z vnějšího prostředí. Tento druh je aktivován na základě uspokojení vnějšího požadavku nebo v souvislosti s odměnou. Zaměstnanec přitom očekává pravidelnou kontrolu plnění zadaných úkolů. Zodpovědnost za práci je v tomto případě převedená na vedoucího pracovníka. Při práci Taylora byl právě tento druh motivace důvodem pro vytváření motivačních programů pro zaměstnance (normování práce, úkolová mzda apod.). Další formou stimulace je Introjektová regulace. Jedná se o přijetí regulace s cílem vyhnout se pocitu viny z případné špatně odvedené činnosti. Vinu může zaměstnanec přenášet na nadřízeného pracovníka, který mu chybně provedený úkol zadal. V případě regulace prostřednictvím identifikace zaměstnanec musí být identifikován s cíli, které má plnit. Pracovník však stále počítá s kontrolou práce nadřízeným pracovníkem. Až při této formě přestává být zaměstnanec pouze pasivní příjemce úkolů, v jeho chování se již objevuje osobní aktivita (zaměstnanec nepotřebuje přesné zadání činnosti. Pokud dojde v procesu pracovní stimulace k integraci procesu aktivovaného vnějším impulzem, mluvíme o Integrované regulaci. To znamená, že regulace chování (způsobená působením stimulu) je v souladu s hodnotami a potřebami jednotlivce. Zaměstnanec pocítuje vlastní autonomii při plnění zadaného úkolu. Autoři Self-determination teorie tento stav považují stále za pracovní stimulaci, neboť činnost je vykonávána za účelem dosažení výsledku, a ne pro radost z činnosti jako takové (Ryan, 2000, s. 60–65).

Stimul vybízející k pracovnímu jednání zaměstnanců pochází zpravidla ze strany zaměstnavatele. Armstrong (2007, s. 221) uvádí následující příklady pracovní stimulace: „...zvýšení platu, pochvala, povýšení, ale také trest, jako např. disciplinární řízení, odeprání platu nebo kritika.“ U větších organizací bývá oblast pracovní stimulace centrálně koncipována a nazývána chybně jako motivační zaměstnanecký program. U menších subjektů o promyšleném stimulačním programu či dokonce strategii často hovořit nelze. Ze strany zaměstnavatele hraje ve vztahu k pracovní stimulaci zaměstnanců největší roli přímý nadřízený stimulovaného pracovníka. Postavení personálního útvaru v oblasti pracovní stimulace je zejména strategické (hledání strategických možností pracovní stimulace, jejich aplikace a s tím související procesy) (Armstrong, 2007, s. 232). Personální útvar má také funkci poradní, například v poskytování informací manažerům při uvádění konkrétních stimulačních nástrojů do praxe (Brož, 2004, s. 41). Stimulovat lze samotného jednotlivce, anebo tým pracovníků jako celek. Možné jsou také kombinace obojího. Aby byl proces úspěšný, je nutné dopředu nastavit správně zvolený a jasně identifikovaný cíl (Nakonečný, 1992 s. 232). Podle Plamínka (2015, s. 33) je nejlepší

možnou stimulační strategií, když dojde v důsledku působení stimulu k aktivizaci vnitřní pohnutky stimulovaného pracovníka. Toto cestou může být posílen efekt působícího stimulačního nástroje na pracovní výkon zaměstnance. (Plamínek, 2015, s. 33).

Chybně zvolený stimulační program však může vést i k demotivaci zaměstnanců. Podle Bělohlávka (1996, s. 84–85) by měl zaměstnavatel co nejdříve identifikovat příznaky pracovní demotivace u svých zaměstnanců a tak předejít jejímu prohloubení. Zhoršující se stav demotivovaného zaměstnance může vykristalizovat k odchodu zaměstnance, v horším případě vede až k syndromu vyhoření. Primárním ukazatelem pracovní demotivace mohou být špatné pracovní výkony. Podle Bělohlávka (1996, s. 85) způsobují demotivaci pracovníků následující faktory:

- „nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům anebo k chybám a nedostatkům,
- chaos nebo špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- nezájem o nápady podřízených,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených,
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků,
- nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd“.

Výrost (2008, s. 69) považuje člověka za individuum, které je zároveň součástí okolního sociálního systému. Základem pro vznik motivačních dispozic jednotlivce jsou vrozené charakteristiky, jako soubor osobnostních vlastností, se kterými člověk přichází na svět. Podle Kocianové (2010, s. 112–123) dosáhneme nejvyššího stupně validity při měření vrozených osobnostních rysů pomocí psychodiagnostických metod. Při psychodiagnostickém měření osobnosti je žádoucí vždy přítomnost specializované osoby (psychologa), a to zejména při vyhodnocování výsledků). Lze vybírat z široké nabídky psychodiagnostických testů, ve formě dotazníku (např. test MBTI¹, test ICL²), projekčních testů (např. Rohrschachův test, Baumtest). Vedle vrozených osobnostních vlastností ovlivňují aktivaci motivačního procesu jedince individuální sociální zkušenosti s okolním

¹ MBTI Myers-Briggs Type Indicator

² ICL –Interpersonal Check List

světem. Dalšími metodami, jak zjistit preferenční nastavení jedince může být rozhovor nebo pozorování. Využití náročnějších psychodiagnostických metod je vhodné aplikovat v případě, že zaměstnavatel chce investovat do celkového rozvoje zaměstnance. (Kocianová, 2010, s. 112–123).

Ve spojitosti s pracovní motivací a pracovní stimulací mluví o následujících aspektech (Výrost, 2008, s. 148):

- „smysluplnost práce a její vnímání zaměstnancem,
- význam osobnostních rysů vlivem působení kultury,
- faktory ovlivňující zaměstnance mimo pracovní prostředí,
- individuální introspekce v oblasti motivace“.

Z výše uvedeného výčtu aspektů je patrné, že na pracovní činnost zaměstnance může mít vliv široké spektrum faktorů. Tvorbu stimulačního zaměstnaneckého programu organizace ovlivňuje zejména kultura → kultura organizace, odvětví, ve kterém se společnost pohybuje, povaha práce zaměstnance, pohled managementu na pracovní výkony a v neposlední řadě hospodářské výsledky organizace. Každý stimulační program by měl vycházet z celkové strategie organizace.

1.2 Vybrané teorie pracovní motivace

Teorie pracovní motivace a pracovní stimulace mají společné a neoddělitelné historické základy a s tím související tematickou literaturu a odborné výzkumy. Předmětem zájmu motivačních teorií bývá často i oblast pracovní stimulace, neboť s pracovní motivací velmi úzce souvisí. Současné teoretické základy pracovní stimulace jsou založeny právě na těchto teoriích, které jsou předpokladem pro vytvoření stimulačních zaměstnaneckých programů. Obsahem této podkapitoly jsou vybrané teorie pracovní motivace v lineárním časovém uspořádání.

Na téma pracovní motivace byla od dob Taylora provedena v euroamerickém akademickém i firemním prostředí řada výzkumů, které daly vzniknout nepřebornému množství pracovně motivačních teorií. Klíčovým prvkem těchto teorií je především koncentrace na pracovní motivaci jednotlivce pro zajištění individuálního pracovního výkonu. Naopak východně zaměřené myšlení (výzkumy z čínského a japonského prostředí) dává přednost zajištění motivace skupiny pracovníků, a tak dosažení lepšího pracovního výkonu skupiny (zájem skupiny stojí nad zájmem jednotlivce). Zde hraje důležitou roli citová angažovanost pracovníka vůči své práci a organizaci. Pracovník má

výborně zvládnutou strukturu vlastních pracovních návyků. Východní přístup k práci je výrazně determinován kulturními specifikacemi tohoto prostředí. Výzkumy na téma pracovní stimulace jedince jsou v tzv. východních zemích oproti západu prováděny ojediněle. Vlivem globalizace se oba dva pohledy na práci mísí a moderní formy pracovních stimulačních snah firem jsou kombinací obojího (Geren, 2011, s. 1–10).

Podle některých autorů byla pracovní motivace dokonce nejvýznamnějším výzkumným tématem v oblasti psychologie práce a organizace. Níže je ve zkratce uveden základní přehled motivačních teorií. Teorie jsou seřazeny dle přibližného vzniku od nejstarší po nejnovější (Šmahaj, 2015, s. 3).

Počátky motivačních teorií, jak již bylo zmíněno výše, můžeme hledat u Taylora. Základem jeho motivační teorie instrumentality je tvrzení, že výkon vyvolá reakci. Mezi reakcí a výkonem platí přímá úměrnost (Armstrong, 2007, s. 185). V mezích teorie instrumentality je využívána teorie cukru a biče. Splnění požadovaného výkonu vyvolá pozitivní reakci, zaměstnanec je za předvedený výkon kladně ohodnocen (odměněn) (Marciano, 2013, s. 7). V případě, že je výkon horší nebo nedostatečný, uděluje zaměstnavatel trest. Princip cukru a biče je i v dnešní praxi stále uplatňován, avšak například dle Marciana (2013, s. 8–10) je účinný pouze ve specifických pracovních situacích. Těmi mohou být stereotypní dělnické činnosti, při nichž lze uplatnit kreativitu v zanedbatelném měřítku. Marciano (2013, s. 28) varuje před krátkodobou efektivitou metody cukru a biče na zlepšení pracovního výkonu jedince. Podle Nakonečného (1992, s. 105) je teorie cukru a biče uplatňována i ve vnitřní rovině pomocí seberegulativního mechanismu. Projevuje se hrdostí na sebe samotného (odměna) nebo studem (trest). Ve Skinnerově práci není bohužel s vnitřní rovinou seberegulativního mechanismu operováno a jedná se tedy o čistě stimulační charakter.

Teorie zaměřené na obsah chápou motivaci jako sled jednotlivých kroků vedoucích k uspokojení potřeby. Zastánci této teorie se snaží zejména porozumět potřebám jedince a také tomu, jak tyto potřeby uspokojit. V Maslowově práci jsou patrné prvky humanistické teorie (jedinečnost člověka, partnerství, kreativita apod.), ačkoliv je vznik humanistické psychologie datován do poloviny 20. století (Maslow, 1998, s. 5–8). Z uvedených pravidel vycházejí i současně využívané motivační přístupy. Aplikace Maslowovi hierarchicky uspořádané pyramidy potřeb je graficky znázorněna v příloze 2 této práce.

Při aplikaci Maslowovy hierarchicky uspořádané pyramidy potřeb na pracovní prostředí je vhodné sloučit dvě nejnižše položené vrstvy do jedné s názvem základní a

stabilizační potřeby. Její grafické znázornění lze spatřit v příloze 2, které je uvedena v přílohách této práce. I zde platí pravidlo, že člověk musí vždy uspokojit nižší potřebu, aby mohlo dojít k uspokojení potřeby z vyšší vrstvy. Dnes je naplnění těchto potřeb v České republice garantováno legislativními normami (především Zákonem č. 262/2006 Sb., Zákoníkem práce a souvisejícími legislativními předpisy v aktuálním znění). S touto vrstvou souvisejí i dispozice pracoviště (od uzavřené kanceláře, přes práci v open space až k pracím vyžadující terénní práci nebo časté cestování). Dále můžeme do této skupiny zahrnout ergonometrii pracovních pomůcek, různé formy flexibilní práce např. home office, teleworking atp. Potřebu uznání, která se promítá ve vyšší vrstvě, by měl každý manažer posilovat pravidelným hodnocením zaměstnance a oceňovat dobrý pracovní výkon před ostatními kolegy. Potřebě seberealizace je v současnosti kladem velký význam, který lze vidět na stále se zvětšující nabídce tematických publikací. Zaměstnavatel je schopen podpořit vyšší míru seberealizace zaměstnanců prostřednictvím aktivit podporujících rozvoj pracovníka. Jedná se o různé formy vzdělávání zaměstnanců, poradenství apod.

Herzbergerova dvoufaktorová teorie Maslowa vhodně doplňuje tak, že vytváří kategorii hygienických faktorů a faktorů motivace. Hygienické faktory začínají být zaměstnanci pocíťovány až v případě jejich nedostatku. Například nevyplacená mzda či chybějící pracovní pomůcky bezprostředně nutné k pracovní činnosti způsobují nespokojenost s pracovním prostředím. Na druhé straně působení motivačních faktorů vede dle Herzbergera k lepším pracovním výkonům zaměstnance. Mezi motivační faktory Herzberger a jeho následovníci zařazují: úspěch, odpovědnost, pochvalu, kariérní postup (Kessler, 2017, s. 874–878).

Zhruba ve stejné době formuloval McGregor dva motivační přístupy jako krajní varianty vztahu mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Jádrem je vztah zaměstnavatele k zaměstnancům projevující se buďto pozitivně označovaný písmenem Y nebo negativně jako X. Podle teorie X je vztah mezi zaměstnancem a managementem autoritářský. Zaměstnanci musí mít jasně vymezené mantinely (rozkazy, příkazy, pravidla), neboť jsou od přírody líní, nezodpovědní a nesamostatní. Důležitou roli ve vztahu zaměstnance se zaměstnavatelem hraje pevně stanovená organizační struktura, udělování úkolů od nadřízených a přísná kontrola jejich plnění. Lidi můžeme motivovat zvenčí na základě peněžní odměny a dalších hmotných stimulů. Na opačné straně stojí přístup Y. Lidé mají k práci přirozený přístup, samotná práce jim přináší uspokojení. V případě ztotožnění se

s podnikovými cíli konají práci samostatně a odpovědně. Hmotné stimuly ani peněžní odměny nehrají takovou váhu jako v případě prvního přístupu (Miskell, 1996, s. 21–26).

Motivaci lze také sledovat z hlediska teorií orientovaných na motivační proces. Vroom sledoval v tomto procesu složku očekávání (úsilí vede k výkonu), složku instrumentální (výkon vede k výsledkům) a složku valence (tyto výsledky jsou důležité nebo hodnotné). V jeho pojetí vždy přicházíme k výkonu pracovní činnosti s očekáváním určité hodnoty (zisk, prestiž, kariérní postup) (Nakonečný, 2005, s. 89). Čím výše je pro jednice očekávaná hodnota atraktivnější, tím je schopen většího pracovního úsilí. Další autor motivační teorie zaměřené na obsah, Adams, se soustředil na rovnováhu mezi investicemi vloženými do práce a na zisky, které z provedené činnosti plynou (Šmahaj, 2015, s. 25).

Teorie zaměřené na stanovení cílů naopak tvrdí, že cesta je důležitější než cíl. Správné nastavení cílů dle pravidla SMART (S – specifické/konkrétní cíle, M – měřitelné, A – dosažitelné/přijatelné, R – realistické, T – časově sledovatelné) motivuje zaměstnance k vyššímu pracovnímu výkonu, úsilí a často i ke zlepšení pozornosti. Je přitom důležité, aby byly cíle nastavovány ve vzájemné spolupráci zaměstnance se zaměstnavatelem. Zaměstnanec musí nastavený cíl přijmout, v procesu jeho uskutečňování by mělo docházet k pravidelné kontrole, hodnocení a nastavování následných dílčích kroků (Latham, 2013 s. 37).

Základními stavebními kameny Deciho a Rayenovy teorie Self-determinace jsou odkrytí podstaty motivace a snaha vysvětlit lidské chování (Šmahaj, 2005, s. 26–27). Zde rozlišujeme motivaci vnější – extristickou (stimulaci) a vnitřní – intristickou. Jedním z nejdůležitějších témat přístupu je změna „ne-vnitřně motivovaného“ chování na sebedeterminované chování (Deci, 2017, s. 28). Jinak řečeno, přijmout regulované chování (proces internalizace a integrovat ho do vlastního já).

1.3 Pracovní spokojenost

Celková životní spokojenost člověka v sobě integruje kromě pracovní spokojenosti také další oblasti jako např. spokojenost s rodinnými vztahy a partnerskými vztahy, se sociálním prostředím, se zdravím apod. Stejně tak můžeme celkovou pracovní spokojenost rozčlenit na spokojenost s pracovním prostředím, s pracovní náplní, s kolegiálními vztahy, spokojenost se vztahem s nadřízeným, s pracovní náplní apod.

Obecně platí, že k dlouhodobé životní spokojenosti musí být všechny její sféry dobře balancovány. Zaměstnavatel může periferně zasahovat i do dalších oblastí životní spokojenosti zaměstnance prostřednictvím vhodně zvolených stimulačních nástrojů a tímto zamezovat vyšší míře fluktuace v pracovním týmu. Armstrong (2007, s. 229) považuje za nejdůležitější složky pracovní spokojenosti v organizaci vztahy s manažerem (nadřízeným), vztah s kolegy, kvalitu řízení na liniové úrovni, uznání za přínos organizaci a schopnost vést (leadership). Pracovní spokojenost se nejčastěji měří dotazováním, ať už ve formě anonymního dotazníkového šetření nebo rozhovorem mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem (Armstrong, 2007, s. 229–230).

Při zkoumání vztahu pracovní spokojenosti a pracovního výkonu zaměstnanců vědci zjistili, že spokojenost s prací nevede k lepším pracovním výsledkům. Spokojený zaměstnanec tedy nemusí být nejproduktivnější. Přesto mezi nimi existuje určitý vztah. Dosahování vynikajících pracovních výsledků totiž vede k vyšší pracovní spokojenosti jedince (Armstrong, 2007, s. 229). Průběžné posilování a udržování určité úrovně pracovní spokojenosti u zaměstnanců přispívá ke stabilizaci pracovního týmu. Žádoucí je především udržení kvalitních zaměstnanců, kteří vysokou měrou přispívají k úspěšnému plnění organizační strategie (specializovaných odborníků – expertů, zkušených manažerů, talentů apod. Pozitivním důsledkem pracovní spokojenosti zaměstnanců je eliminace dobrovolné fluktuace, která s sebou také přináší snížení nákladů na adaptaci nových zaměstnanců.

Pracovní spokojenost můžeme sledovat z různých úhlů pohledu. První význam má pracovní spokojenost v subjektivním vyjádření ke kvalitě péče o zaměstnance. Vztahuje se k pracovním podmínkám, ukazuje úroveň péče o zaměstnance v organizaci. Dále můžeme vnímat pracovní spokojenost, jako faktor vedoucí k mobilizaci pracovních sil projevující se vnitřním uspokojením z práce a vztahující se k prožitku aktivního uspokojení z práce u zaměstnance. Poslední pohled zkoumá úroveň nároků na pracovní spokojenost a je postaven na principu, že nízká úroveň těchto nároků se vztahuje k pasivnímu uspokojení pracovníka a způsobuje demobilizaci pracovních sil (Provazník, 1996, s. 23).

Podle Kocianové (2010, s. 36) mezi faktory posilující pracovní spokojenost patří následující:

- „průhledná organizační a personální politika,
- jasné a přiměřeně určené cíle vlastní práce,
- různorodost práce,
- možnost vlastní kontroly nad svojí prací, tzn. větší autonomie,

- příležitosti k využití vlastních schopností a zkušeností při práci,
- ocenění práce a sociální pozice v organizaci a ve skupině,
- finanční ohodnocení,
- optimální spolupráce a mezilidské vztahy,
- bezpečnost vykonávané práce ad.“.

Naopak pracovní spokojenost zeslabují dle Kocianové (2010, s. 36) zejména:

- „převaha nepředvídatelných vlivů na práci,
- časový stres,
- pracovní zátěž,
- nereálné pracovní nároky,
- sociální nepohoda na pracovišti a špatné vztahy se spolupracovníky a nadřízeným,
- nedostatek času na osobní a rodinný život,
- psychosomatické důsledky práce“.

1.4 Nástroje pracovní stimulace a zaměstnanecké benefity

Při tvorbě motivačního programu pro zaměstnance může zaměstnavatel vybírat z nepřeberného množství motivačních/stimulačních nástrojů. Jak již bylo uvedeno výše, pokud pochází aktivizační podnět z vnějšího prostředí, jedná se o stimulaci. Totéž platí pro oblast pracovní činnosti a hojně využívaný pojem motivační program pro zaměstnance je v praxi firem chybně užíván. (V této práci bude dále tento pojem nahrazen stimulačním programem.)

Možnosti využití stimulačních nástrojů v pracovní organizaci jsou dány velikostí a druhem zaměstnavatelské organizace. Cílem firem v soukromém sektoru je většinou maximalizace zisku. Poloziskové a neziskové společnosti jsou oproti ziskovým společnostem charakteristické jiným smyslem činnosti (Synek, 1995, s. 182). Tyto společnosti se vymezují nebo alespoň do své činnosti významně integrují veřejně prospěšnou činnost. Mezi tyto organizace patří bezesporu i malé obecní úřady (dále jen OÚ), jejichž charakteristika je blíže rozpracována v kapitole č. 3 této práce. Ziskové

společnosti mohou oproti neziskovým společnostem výrazněji uplatňovat finanční odměnu v různých variantách, jako prostředek pracovní stimulace. Kritérii pro stanovení výše pohyblivé složky platu (v případě, že mluvíme o zaměstnancích veřejného sektoru) mohou být například: zisk organizace nebo její části, splnění předem nastavených osobních úkolů, mimořádný pracovní výkon jedince atp.

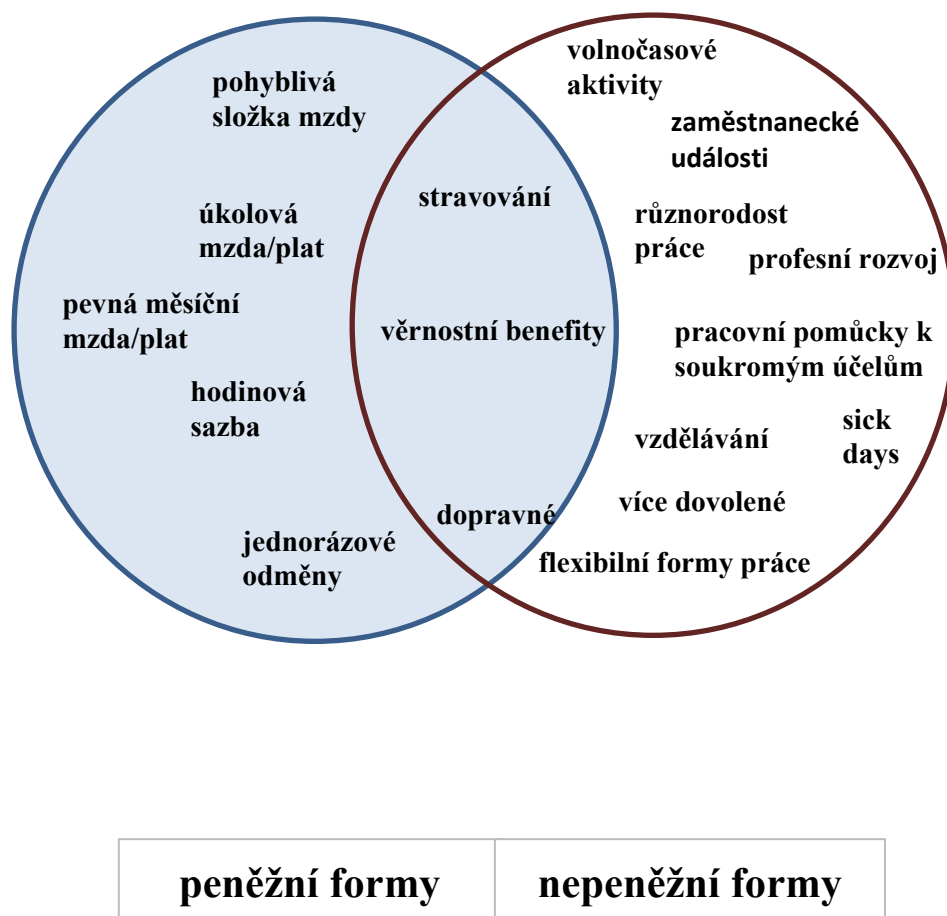
Soubor stimulačních nástrojů společnosti by měl být především v souladu s její organizační politikou a vycházet z jejích hodnot. Při sestavování anebo pozměňování systému odměňování zaměstnanců musíme brát v první řadě ohled na zajištění co největší míry principu spravedlnosti při sestavování principů odměňování (Armstrong, 2007, s. 231). To znamená pravidla, jakými jsou ve společnosti rozdělovány prostředky, komu a jakou formou jsou tyto prostředky alokovány, popřípadě kdo bude o tomto procesu rozhodovat. Na model spravedlnosti odměňování v pracovním prostředí lze aplikovat následující teoretická východiska principu spravedlnosti v sociální politice. Podle Krebsa (2011, s. 15) je princip spravedlnosti dán subjektivním vnímáním jedince. Mezi druhy spravedlnosti patří výkonový princip (odměňování podle výkonů, může se projevat ve formě odměňování za množství odvedené práce), princip souladu mezi vstupy a výstupy (korelace mezi vloženým úsilím a odměňováním), princip rovnosti a potřebnosti (Krebs, 2011, s. 15).

V pracovním prostředí sehrávají významnou roli ve vyjednávání odborové organizace. Celková odměna pracovníka zahrnuje nejen formy peněžní odměny jako jsou mzda/plat, prémie a odměny, ale i nepeněžní formy zaměstnaneckých výhod. Podle analýzy JobsIndex (výzkum byl prováděn mezi zaměstnanci soukromého sektoru) české zaměstnance nejvíce stimulují (LMC, 2015, s. 1–42):

- dovolená nad zákonný rámec,
- pracovní doba,
- možnost home office,
- styl organizace práce,
- dlouhodobá perspektiva, vize růstu (LMC, 2015, s. 1–42).

Existují různé druhy pracovních motivačně-stimulačních nástrojů, které se do značné míry prolínají (peněžní/nepeněžní, stimulační/motivační), viz schéma 1. V odstavcích níže jsou stručně popsány nejužívanější nástroje.

Schéma 1: Rozdělení zaměstnaneckých benefitů



Zdroj: vlastní tvorba

Jedním z nejdiskutovanějších zaměstnaneckých benefitů jsou bezesporu peněžní odměny a prémie. Pracovní skupina odborníků okolo Herzbergera už ve své době zpochybňovala vliv peněz jako hlavního motivačního/stimulačního činitele. Jejich existence je důležitá, nemá však za následek trvalou spokojenost (Šmahaj, 2015, s. 3). Výše finanční odměny za práci je i dnes v soukromém sektoru jedním z hlavních kritérií při výběru zaměstnání. Mezi druhy odměňování patří základní peněžní odměna jako pevně garantovaná složka, nejčastěji měsíčně vyplácená. Zaměstnanci zaručuje neměnnou, stabilizační složku výplaty. Může být vyjádřena jako roční, měsíční, týdenní nebo hodinovou sazbou (Armstrong, 2000, s. 515). Další variantou nad rámec pevné (fixní) mzdy je pohyblivá složka, která může být vyplácena v pravidelných intervalech anebo jednorázově. Oproti základní peněžní odměně není pro všechny zaměstnance stejná, ale závisí na splnění předem nastavených kritérií (Armstrong, 2007, s. 5).

Na počátku musí být předem uzavřená dohoda mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem, která určí podle čeho a v jaké výši bude variabilní část mzdy vyplácena. Často se v praxi operuje s podílem na tržbách společnosti, s výsledkem týmu, nebo s naplněním osobních cílů jednotlivce. V rámci vytváření hodnotících kritérií rozhodujeme tedy buďto ve vztahu k zaměstnanci jako jednotlivci (vzhledem k úspěšnosti týmu) nebo s ohledem na celkový zisk společnosti. Každá z těchto variant má své pro a proti. Individuální posuzování přispívá k ocenění nejlepších pracovníků, na druhou stranu vede k demotivaci slabších pracovníků, což může mít za následek větší fluktuaci a nižší celkové pracovní výsledky. Protikladem k nastavování individuálních kritérií je vyhodnocování týmových výsledků jako podklad pro výši variabilní složky mzdy/platu, v němž se výkony jednotlivců průměrují ve výkon celého týmu. Nevýhodou tohoto, v dnešní době populárního kritéria, může být nevhodné složení týmu. V tom případě budou z týmu odcházet klíčoví pracovníci (Plamínek, 2015, s. 29).

V případě odměňování dle výsledku organizace je potřeba celkové transparentnosti a jasné komunikace přes vedoucí až k všem odměňovaným jednotlivcům. Každý zaměstnanec musí jasně vědět a chápat, proč je jeho odměna v takové výši. Vedle variabilní složky mzdy/platu stojí další jednorázové odměny a prémie udělované jednotlivcům nebo skupinám pracovníků, příspěvky nad rámec zákona při ztížených pracovních podmínkách apod. Zásluhová odměna může působit na výkon zaměstnance přímo anebo nepřímo. Je vždy otázkou, do jaké míry vede daná složka odměňování ke stimulaci zaměstnanců nebo jen přispívá k větší pracovní spokojenosti (Armstrong, 2007, s. 519–530).

Možné varianty nepeněžních zaměstnaneckých odměn mohou být limitovány legislativně. Mezi nejčastěji uváděnými důvody v otázce, proč by měl zaměstnavatel sáhnout po nepeněžních formách odměňování, než po jednodušším navýšení mzdy/platu patří:

- odměňování formou benefitů je výhodné pro zaměstnavatele i zaměstnance díky úsporám na daních a odvodech na sociální a zdravotní pojištění,
- vhodná kombinace zaměstnaneckých benefitů s mzdovým/platovým ohodnocením má vyšší stabilizační a stimulační (popřípadě motivační) efekt než při existenci pouze peněžního odměňování,
- v současné době nabízí zaměstnanecké výhody převážná většina zaměstnavatelů a jejich nepřítomnost by mohla být brána jako výrazná konkurenční nevýhoda zaměstnavatele,

- výběr benefitů poskytovaných zaměstnancům je limitován jen platnou legislativou a nápaditostí každého zaměstnavatele (LMC, 2015, s. 2–5).

Zaměstnavatelé často využívají systému Cafeterie, ve kterém není výčet výhod pevně stanoven. Zaměstnanec dostává individuální příspěvek, z něhož si na základě svých vlastních preferencí vybírá vhodnou kombinaci benefitů (Macháček, 2010, s. 2). Přínosem vlastního výběru je bezesporu svoboda ze strany zaměstnance, kdy si každý volí výhody dle individuálních preferencí. Zaměstnavatel může naopak pravidelně aktualizovat sortiment nabízených benefitů, a tak pružně reagovat na nové trendy. Zavedení systému Cafeterie vyžaduje intenzivní komunikaci, neboť všichni zaměstnanci musí být o pravidlech fungování systému řádně informováni (Sodexo, 2016).

Jako poděkování zaměstnancům za dlouholetou práci v organizaci lze využít věrnostní benefity, které by měly stimulovat zaměstnance v co nejdélším setrvání u zaměstnavatele. Tento benefit je poskytován až po uplynutí stanovené odpracované doby u zaměstnavatele a může být ve formě jednorázové peněžité odměny. Zaměstnanci mohou v návaznosti na délku odpracovaných let postoupit do vyšší tarifní třídy s vyšším platovým/mzdovým ohodnocením. S postupem odpracovaných let může být spojena i rozšiřující se nabídka zaměstnaneckých benefitů (Armstrong, 2007, s. 595). V současnosti dochází ke stále častějšímu střídání zaměstnavatelů a doba trvání zaměstnaneckého poměru u jednoho zaměstnavatele se tak výrazně zkracuje.

Jedním z nepeněžních forem benefitů je zajištění stravování zaměstnanců, které je částečně upraveno pracovněprávním předpisem. Dle Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Zákoník práce): „zaměstnavatel je povinen umožnit všem zaměstnancům stravování“ (Česko, 2006). Bližší podmínky mohou být dále konkretizovány v kolektivní smlouvě nebo ve vnitřním předpisu organizace. Příspěvek na stravu lze poskytnout v různých variantách. Zaměstnavatel může pro své zaměstnance zajistit dotované stravování tím, že zřídí jídelnu v prostorách organizace, a to interně nebo prostřednictvím externího dodavatele. Aby se zaměstnavatel vyvaroval jakékoliv diskriminace, musí brát, v případě zřízení stravování v organizaci, ohled na zdravotní omezení nebo osobní přesvědčení svých zaměstnanců. Pokud tato stanoviska nebudou uspokojena v přiměřené výši, bude zaměstnavatel jednat protiprávně. Další, velmi rozšířenou a oblíbenou variantou, je příspěvek na stravné, nejčastěji v podobě papírových poukázek tzv. stravenek. Zaměstnanci je mohou uplatnit jak na nákup hotových jídel, tak i surovin pro jejich přípravu, a to v různých typech zařízení. Do budoucna se předpokládá, že stravenky budou ve stále větší míře poukazovány v elektronické formě (Sodexo, 2016).

Příspěvek na dopravu může být poskytnut formou pravidelné zaměstnavatelské linky hromadné dopravy. Zajímavým benefitem je i možnost využití služebního auta k soukromým účelům. Tento nepeněžitý příjem podléhá zdanění podle Zákona č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů (Česko, 1992).

Nabídka Využití služebního telefonu a notebooku k soukromým účelům, může být rozšířena o poskytování výhodného telefonního tarifu a používání internetových služeb pro rodinné příslušníky zaměstnance. Limit využití může být přitom omezen dotovanou částkou nebo počtem osob.

Nesporná výhoda poskytování služeb nebo výrobků ze sortimentu zaměstnavatele je, že jejím dodavatelem je sám zaměstnavatel, a tak dochází k výrazné úspoře nákladů. Používání výrobků zaměstnavatele má navíc pozitivní dopad v oblasti firemní propagace. Tento druh benefitu má smysl, pokud je zboží nebo služba určená pro široké spektrum zákazníků. V případě exkluzivního nebo řídky využívaného produktu/služby by tuto výhodu využívala jen malá hrstka zaměstnanců organizace (Macháček, 2010, s. 2).

Do skupiny volnočasových benefitů můžeme zařadit příspěvky na sportovní aktivity, divadlo, kino a další kulturně-společenské a sportovní aktivity. Tento benefit může být poskytován ve formě hromadné zaměstnanecké akce. V tomto případě má i funkci zlepšování kolegiálních vztahů. Druhou možností je zacílení tohoto benefitu podle individuálních preferencí zaměstnanců a je poskytován pracovníkům nebo jejich rodinám individuálně (Macháček, 2010, s. 4).

Podpora vzdělávání zaměstnanců je nejčastěji poskytována ve formě profesního vzdělávání, jazykových kurzů, ale podpořeno může být i například formální vzdělávání zaměstnance. Příspěvek zaměstnavatele lze nabídnout v peněžní formě (zaměstnavatel hradí buďto veškeré náklady anebo jejich část), případně ve formě potřebného volna (Macháček, 2010, s. 103). Minimální rozsah studijního volna stanovuje Zákoník práce (Česko, 2006). V případě, že zaměstnanec na základě zvýšení úrovně vzdělání nebo jeho prohloubení dosáhne většího mzdového ohodnocení, jedná se bezesporu nástroj pracovní stimulace.

Mezi další často poskytované zaměstnanecké výhody v české republice patří následující: příspěvek na bydlení, zaměstnanecká půjčka, příspěvek na pojištění, firemní školka a škola, dovolená nad stanovený rámec dle Zákoníku práce, příspěvek v nemoci, příspěvek na zdravotní nebo lázeňské pobyty, sick days (Zaměstnanec může čerpat placené pracovní volno, pokud se necítí dobře a zároveň není v pracovní neschopnosti.) (LMC,

2015, s. 41–42). Flexibilní pracovní formy společně s dalšími motivačně-stimulačními nástroji jsou rozpracovány v níže uvedené kapitole.

1.5 Současné přístupy personální práce ve vztahu k pracovní stimulaci

Neustále dochází k pronikání nových přístupů a trendů v oblasti personální práce vlivem působení společenských změn, které bezprostředně ovlivňují pracovní prostředí. Právě oblast pracovní stimulace se stává obsahem některých nově vznikajících směrů, jejichž dopad na oblast pracovní stimulace je přiblížen v této kapitole. V poslední době se v odborných publikacích stále častěji mluví o různorodosti pracovní činnosti jako o významném motivátoru. Zaměstnavatel by měl dbát na to, aby byla práce podnětná a rozmanitá, její výsledky žádoucí a pozorovatelné (Plamínek, 2015, s. 17–20). Pokud je zadaná práce nebo pracovní úkol pro zaměstnance neoblíbený (rutina, nuda, nekreativita), ale pro organizaci přesto důležitý, lze zaměstnance stimulovat těmito způsoby:

- Logické zdůvodnění nezbytnosti pracovního úkolu. Neoblíbená práce může získat pro zaměstnance větší atraktivitu, pokud logicky odůvodníme její přínos.
- Uznání nudnosti zadaného úkolu nadřazeným pracovníkem se zapojením empatie.
- Specifikovat pouze výsledek činnosti. Na pracovníkovi přenechat samotný proces (například jakou formou a kdy bude daný úkol plnit) (Pink, 2011, s. 50).

Pracovní úkoly by měly být koncipovány s cílem posílit autonomii pracovníků, jejich iniciativu, příležitost učit se, pomáhat druhým a získávat jejich uznání (Pink, 2011, s. 89). Pracovníci ocení zejména autonomii v čase (kdy a jak dlouho pracují na úkolu), v týmu (s kým pracují), způsobu (forma, jakou si zvolí) (Pink, 2011, s. 89). Vzhledem k množství pracovníků malých obecních úřadů zde nemůže být použita autonomie ve výběru týmu.

Podle Pinka (2011, s. 107) zaměstnance dobře stimuluje mírné napětí, které plyne z nastavení splnění cílů. Takový cíl by měl být zvolen tak, aby zaměstnance dostal z jeho pracovní konformity v přiměřeném poměru.

Vykročení z komfortní zóny zaměstnance, může způsobit, že se zaměstnanec začne poohlížet i po alternativních cestách k řešení tohoto problému a tak dochází k celkovému rozvoji. Stanovení cílů výrazně nad hranici pracovních limitů zaměstnance vede naopak k pracovní demotivaci (Pink, 2011, s. 10).

Mezi další často zmiňované současné trendy patří zapojení pracovníka do rozhodování ve společnosti, anebo alespoň probuzení individuálního pocitu, že je člověk do tohoto procesu vtažen. Pracovníci musí mít však pocit, že je jejich iniciativa zapracovávána do života organizace. Zaměstnavatel může uvedenou myšlenku aplikovat do společnosti v různých formách. Mezi často užívané patří pravidelné týmové porady, diskuzní skupiny, skupinová supervize/intervize, skupinové kurzy zaměřené na rozvoj týmů, teambuildingové aktivity a podobně (Marciano, 2010, s. 87–101). S rozšiřováním nových technologií jsou tyto způsoby převáděny do online podoby a dobře lze pracovat například s vytvářením skupin, diskuzních fór a jejich alternativ na sociálních sítích.

Společenská odpovědnost firem neboli v anglickém originále Corporate Social Responsibility (dále jen CSR) vymezila Evropská komise jako koncept, v němž firmy začleňují sociální a ekologická hlediska do běžných firemních operací. Z výzkumu prováděného Českým sdružením Business Leaders Forum v roce 2010 vyplynulo, že mezi hlavní projevy společenské odpovědnosti patří: etické chování, péče zaměstnavatele o své zaměstnance, podpora rozvoje regionu (BLF, 2010). Tento spíše motivační koncept pracovního výkonu (zprvu stimul v podobě nařízení účasti na firemní události, se často stává motivem) lze konkrétněji představit jako nástroj pracovní stimulace na příkladu zaměstnavatelských akcí.

Zaměstnanecké události můžeme charakterizovat jako kulturně-společenské nebo sportovní události pořádané zaměstnavatelskou organizací. Události jsou pro zaměstnance zcela zdarma nebo za výhodných finančních podmínek.

Může se jednat o vnitropodnikové akce, případně o události, které jsou otevřené rodinným příslušníkům zaměstnanců. Jejich význam je spatřován především v posilování loajalitu k zaměstnavateli, zlepšování kolegiálních vztahů, a pokud je do obsahu zařazena i vzdělávací aktivita, tak i k rozvoji zaměstnanců, popřípadě k jejich zapojování do rozhodování. Firmy často volí pravidelné události pro zaměstnance (firemní vánoční večírky, společenské plesy, firemní setkání s partnery, teambuildingové aktivity apod.) (Dyer, 2013, s. 8). V praxi malých obcí se spíše setkáváme s veřejnou otevřeností a celospolečenským významem těchto událostí v lokální působnosti. Aby zaměstnanec bral možnost účastnit se na těchto akcích jako zaměstnanecký benefit, je zde podmínka

existence zvýhodnění oproti ostatním zúčastněným. Dalším efektem těchto aktivit je pro obecní jednotku zvyšování sympatií k organizaci a její prestiž, nejen ze strany svých zaměstnanců, ale i široké veřejnosti.

„Rovnováha mezi pracovním a osobním životem ovlivňuje kvalitu života zaměstnanců. Nejedná se však o kvalitu statickou, ale dynamickou ve smyslu jejího neustálého ztracení a získávání“ (Dvořáková, 2007, s. 3). Pro zaměstnance, obzvláště v některých životních fázích³, může mít nabídka alternativních flexibilních forem práce pracovním-stimulační charakter. Tyto zaměstnanecké výhody totiž vedou k lepšímu sladování pracovního a osobního života zaměstnanců (Bičáková, 2008).

Stejná autorka také zdůrazňuje, že různorodý pracovní kolektiv funguje lépe, efektivněji a vykazuje vyšší produktivitu práce (Bičáková, 2008).

K zaměstnaneckým výhodám umožňující režim volnější pracovní doby patří home office. Dnes už se upouští od práce z domova jako celkové formy práce (home working), taková práce pak přestává mít společenský charakter. Neustálá nepřítomnost zaměstnance značně komplikuje práci. Častá je proto kombinace práce z kanceláře a z domova, v rozsahu, který dovoluje samotná povaha práce. Zajímavou formou zaměstnaneckých benefitů jsou tzv. sick days – možnost vzít si volno, když se necítíme dobře. Mezi flexibilní a alternativní formy práce patří následující:

- Pružná (flexibilní) pracovní doba: Zaměstnavatel si rozděluje pracovní dobu do dvou částí na pevnou a pružnou. V rámci pružné pracovní doby si může zaměstnanec posouvat začátek a konec pracovní doby podle svých individuálních potřeb. Avšak ve vztahu k veřejnému sektoru musí být vždy zachovány úřední hodiny.
- Kratší pracovní úvazky. Jedná se o nabídku zaměstnání na nižší počet hodin za vyrovnávací období (zpravidla kalendářní měsíc) než je u zaměstnavatele celý úvazek.
- Sdílené a rozdělené pracovní úvazky. Jedno pracovní místo se rozpadá mezi více zaměstnanců. V případě tzv. job-sharing musejí tito zaměstnanci mezi sebou dobře komunikovat a spolupracovat, protože výsledek jedné pracovní činnosti je závislý na práci všech. Při rozděleném pracovním úvazku se mezi zaměstnance rozdělují jednotlivé činnosti zvláště a samotná náplň práce nevyžaduje vzájemnou komunikaci.

³ Životními fázemi je v kontextu práce myšleno: výchova malých dětí, práce při zdravotním znevýhodnění, ve starobním důchodu a práce při studiu.

- Stlačený pracovní týden. Pracovní doba se soustřeďuje do menšího počtu pracovních dní (Habáň, 2015).

2 Personální řízení ve veřejné správě

Tato kapitola se zaměřuje na vymezení základních pojmů veřejné správy, charakteristiku malých obecních úřadů a na vybrané personální činnosti veřejné správy. V úvodních řádcích ke každému tématu se nachází přehled legislativních dokumentů, ze kterých je dále čerpáno v návazném textu.

2.1 Charakteristika veřejného sektoru

Mezi základní právní prameny, které jsou závazné pro legislativní pořádek České republiky, můžeme zařadit závazné dokumenty vydané mezinárodními organizacemi, jejichž je ČR členem (např. nařízení EU) a Ústavní pořádek ČR (Ústava České republiky, Listina základních práv, další ústavní zákony a právní normy). Jedním ze závazných mezinárodních dokumentů specializovaných na oblast veřejného sektoru je Evropská charta místní samosprávy z roku 1985. Součástí ústavního práva ČR je Ústavní zákon č. 347/1997 Sb., o vytvoření vyšších územních samosprávných celků. Mezi zákonné normy upravující konkrétní oblasti územní samosprávy patří: Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, Zákon č. 131/2000 Sb., o hlavním městě Praze, Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve kterém je vymezeno chápání obce a dalších souvisejících pojmů. Dalšími legislativními normami týkající se územně samosprávných celků (dále jen ÚSC) jsou: Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí II a III, vyhláška č. 388/2002 Sb., o stanovení správních obvodů obcí II a III. Klíčovými pojmy veřejného sektoru jsou pro tuto práci: veřejná správa, územně samosprávný celek, státní správa, samospráva a zaměstnanec veřejného sektoru.

Veřejnou správu můžeme vymezit jako soubor osob a institucí, které vykonávají veřejně prospěšné činnosti. Těmi jsou organizace chodu veřejných záležitostí a veřejných služeb ve státě a ochrana veřejných zájmů. Veřejná správa je vždy službou veřejnosti, její zaměstnanci (na základě běžného pracovněprávního vztahu) dostávají za svou práci plat. Veřejná správa se realizuje ve dvou rovinách působnosti. Jedná se o státní správu a samosprávu (MVCR, 2017).

Podle Zákona č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Zákon o úřednících), je úřadem obec, kraj, hlavní

město Praha, město, statutární město a městská část hlavního města Prahy. Obce můžeme rozdělit na:

- statutární města,
- města (obce s více než 3000 obyvatel a splňující další podmínky, dle příslušné normy),
- městyse (obce splňující zvláštní podmínky dle příslušného zákona),
- obce (Česko, 2002).

ÚSC je ekonomicky nezávislým subjektem se statusem právnické osoby, který má vlastní majetek a hospodaří podle vlastního rozpočtu. Každý ÚSC je ohraničen svým vlastním územím. Jeho povinností je o toto území všestranně pečovat, starat se o jeho celkový rozvoj a chránit na něm veřejný zájem. ÚSC ve své působnosti realizuje veřejnou správu, jak ve formě státní správy (přenesená působnost), tak ve formě samosprávy (samostatná působnost) (European comission, 2015. s. 5).

„Samospráva je veřejnou správou vykonávanou jinými veřejnoprávními subjekty než státem“. Ovlivňuje tak společenský život v dané lokalitě. V rámci samosprávy obec plně bez státních zásahů rozhoduje o samosprávních otázkách. Obec také vystupuje jménem daného samosprávního společenství z jeho vůle a ve svém zájmu v oblasti výkonu samosprávy. V praxi to je tvorba obecních vyhlášek, kontrolní pravomoc nad jejich dodržováním, ochrana veřejného pořádku, výběr samosprávních poplatků, nebo například otázky investic do veřejného prostoru jako je územní rozvoj obce, oblast školství, výstavby bytových jednotek, dopravní infrastruktury, kultury, zdravotnictví apod. „Objektem samosprávního působení nemůže být nikdo, kdo by územně, osobně a věcně stál mimo okruh působnosti příslušné samosprávné korporace“ (Šelešovský, 2006, s. 50).

Státní správu (přenesenou působnost) vykonávají dle Hegera „...obce v zastoupení státu a řídí se přitom vedle zákonů a ostatních obecně závazných právních předpisů i usneseními vlády, směrnicemi ústředních orgánů státní správy a opatřeními příslušných orgánů veřejné správy přijatými při kontrole výkonu přenesené působnosti“ (Heger, 2012, s. 48).

Z legislativního hlediska můžeme zaměstnance ve veřejné správě rozdělit na tři skupiny:

- zaměstnanci dle Zákona č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Zákon o státní službě). „Státním zaměstnancem je fyzická osoba, která byla přijata do služebního poměru a zařazena na služební místo

nebo jmenována na služební místo představeného k výkonu některé z činností uvedených v § 5 tohoto zákona“ (Česko, 2014).

- úředníky podléhající Zákonu o úřednících. Dle Zákonu o úřednících je úředníkem zaměstnanec ÚSC podílející se na výkonu správních činností zařazený do úřadu. (Konkrétní výčet úřadů viz Zákon o úřednících § 2 odst. 4). Tato fyzická osoba musí splňovat také zákonné požadavky: musí být státním občanem České republiky, popřípadě cizím státním občanem a mít v České republice trvalý pobyt. Dalšími předpoklady je dosažení věku 18 let, způsobilost k právním úkonům, bezúhonnost, znalost jednacého jazyka. Popřípadě musí splňovat požadavky pro výkon správních činností stanovené zvláštním právním předpisem a charakterem pracovní pozice (Česko, 2002).
- ostatní zaměstnance, u kterých se řídíme Zákoníkem práce.

Jelikož se tato práce zaměřuje primárně na zaměstnance malých OÚ, skupinu státních zaměstnanců zmiňuji pouze pro úplnost. V následujícím schématu 2 jsou shrnuty předpisy, které jsou platné pro zaměstnance malých obecních úřadů.

Schéma 2: Druhy zaměstnanců a legislativa

Právní předpis	Státní zaměstnanci	Úředníci	Ostatní zaměstnanci
Zákon o státní službě	X		
Zákon o úřednících		X	
Zákoník práce	X	X	X
NV č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě	X	X	X
NV č. 222/2010 Sb. o katalogu prací ve veřejných službách a správě	X	X	X

Zdroj: vlastní tvorba

2.2 Charakteristika malých obecních úřadů

Dle § 2 odst. 1 Zákona o úřednících jsou ÚSC „...veřejnoprávními korporacemi, které mohou mít vlastní majetek a hospodaří podle vlastního rozpočtu“ (Česko, 2002). Ačkoliv jednotlivé OÚ spadají pod oddělené samosprávné jednotky (ÚSC), vyznačují se vzhledem k částečnému centrálnímu řízení podobnou charakteristikou. Shodují se v podobných cílech, strategii, systému řízení, organizační struktuře i kultuře, komunikačních kanálech a tocích atp. Platí pro ně částečně stejná legislativa. Podobné jsou i problémy a úkoly, které jednotlivé OÚ řeší. Jedná se například o úkoly přenesené působnosti státní správy a zavádění nových legislativních postupů, stejné základní zdroje získávání finančních prostředků a podobně (Kadeřábková, 2012, s. 54–55).

Dobře nastavená organizační kultura má velký vliv na fungování celé organizace. Pokud jsou uznávané hodnoty a přesvědčení legitimně přijímány pracovníky organizace a používány v praxi, označujeme ji jako silnou organizační kulturu. Prostřednictvím organizační kultury může být vytvořen soulad ve vnímání a myšlení zaměstnanců. Dochází k eliminaci konfliktů a vytvoření názorové shody. Pracovníci používají podobný jazyk

(podobnost používaných pojmů) a shodují se i v interpretaci sděleného obsahu. Tyto položky přispívají k rychlejšímu rozhodování a efektivnější komunikaci. Na základě sdílení hodnot, které mohou být upraveny do interních pravidel, organizace reguluje chování svých zaměstnanců. Cíleně ovlivňovaná organizační kultura může napomáhat ke zvyšování profesionality a výkonnosti úředníků, ale také k vytvoření prostředí pro jejich správný rozvoj a pracovní stimulaci (Lukášová, 2010, s. 74).

Každý OÚ má svojí jedinečnou organizační kulturu, jejíž směřování a posilování vhodným směrem může vést k stabilizaci zaměstnanců a k zlepšování veřejného mínění. Kultura organizace je tedy částečně viditelná pro okolí (místní obyvatele). Vnější vlivy mají také určitý dopad na utváření organizační kultury OÚ. Obce můžeme podle polohy a dopravní dostupnosti rozdělit podle Binka (2007, s. 25) na:

„sídla v suburbánním území jádra,
sídla na hlavních urbanizačních osách,
sídla na vedlejších urbanizačních osách,
sídla mimo urbanizační osy,
sídla v marginálním území“.

Jak z výše uvedeného rozdělení vyplývá, obce v blízkosti města, nebo na hlavních urbanizačních osách budou mít větší potenciál rozvoje oproti sídlům mimo urbanizační zóny. Probíhající rozvoj se dá charakterizovat občanskou vybaveností (např. obchod, školka), podnikatelskou činností s existencí pracovních míst a také rozšiřováním zastavěných ploch (Binek, 2007, s. 25). Kvalita obecního úřadu je z pohledu místních obyvatel hodnocena na základě: špatné finanční situace, zanedbané technické infrastruktury, nedostatečné dopravní obslužnosti a obecní vybavenosti a nedostatkem pozemků pro výstavbu (Binek, 2007, s. 33).

Kultura organizací veřejného sektoru je často vymežována svým obsahem, zaměřením a kvalitou správních procesů (Heger, 2012, s. 42). Organizační kultura OÚ je částečně daná centrálně (centrální procesy v rámci přenesené působnosti) a je tak částečně pro všechny OÚ homogenní. Na druhé straně tvoří její jedinečnost velikost organizačního úřadu, lokalita, vedoucí (volená funkce starosty) a zaměstnanci s jejich vzájemnou interakcí (Kadeřábková, 2012, s. 54).

Další komponentou organizační kultury je jednání a osobní příklad manažerů, personální politika a vztah vedení k pracovníkům organizace (Lukášová, 2010, s. 47). Je

otázkou, zda lze vypěstovat silnou firemní kulturu v praxi OÚ, vzhledem k tomu, že každé čtyři roky v důsledku voleb může docházet k proměně zastupitelstva jako vrcholného orgánu obce včetně vedoucího zaměstnance OÚ (starosty). Tvorba organizační kultury je totiž dle Scheina (1969, s. 6) neustálý a dlouhodobý proces.

Manažerské techniky běžně používané v soukromé oblasti pronikají i do oblasti managementu veřejné správy (Binek, 2007, s. 15). Posilování samostatnosti obecních úřadů v hierarchii veřejného prostoru může mít na jedné straně za následek snížení prostupnosti těchto inovací z centrálních úřadů do malých obcí. Na druhé straně vznikají stále více sdružení obcí, které si mohou být v této oblasti navzájem inspirací.

Strategické rozhodování je uskutečňováno na úrovni zastupitelstva obce. Dovednosti a zkušenosti pracovníků jsou orientovány specificky. Kariéra je jednoznačná, neboť vzhledem k velikosti organizace není na obecních úřadech možnost vertikálního kariérního růstu. Podle Kadeřábkové (2012, s. 57), se „...ve veřejné správě často projevuje nejasná odpovědnost za pracovní výsledky“ (Kadeřábková, 2012, s. 56–58).

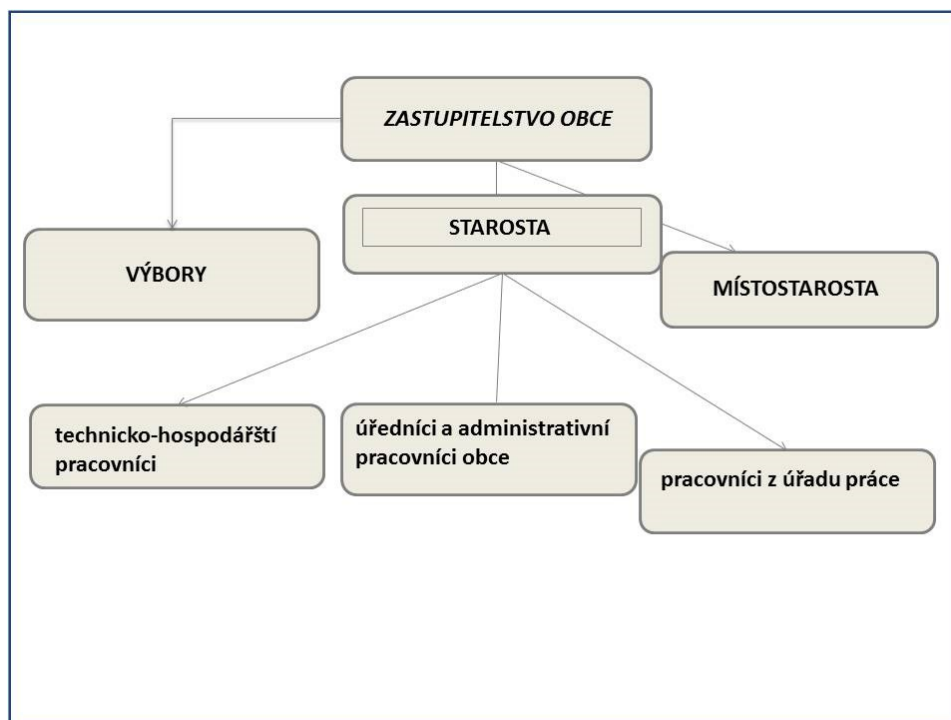
Klíčovým prvkem organizace veřejné správy je princip subsidiarity. To znamená nechat rozhodovací pravomoc na úřadě podle jeho věcné příslušnosti. V praxi OÚ funguje tento princip v podobě malých přestupků, ověřování dokumentů apod., ve většině případů musejí ale obyvatelé za vyřízením do měst. Oblast územní samosprávy je více svazována právními normami oproti sektoru soukromému. Tyto normy upravují například postavení a organizaci jednotek územní samosprávy, práva a povinnosti jejich zaměstnanců, finanční a majetkové hospodaření apod. S tím souvisí také množství administrativních úkolů, které OÚ významně zatěžují (Kadeřábková, 2012, s. 76).

Cílem obecního úřadu je zajistit potřeby občanů a správa svěřeného území. Pro kvalitní správu obce je nezbytné strategické plánování jako jeden z nástrojů řízení územně správního celku. Tím dochází ke stanovování rozvojových priorit a účelnému využití finančních zdrojů. Podle Binka (2007 s. 43) „mohou být svazky obcí nástrojem, jak překonat nedostatečné personální a kvalifikační vybavení místní samosprávy. Část rozvojových aktivit tak může převzít manažer mikroregionu, který se cíleně a na plný úvazek věnuje rozvojovým aspektům území“. Úspěšnost managementu obce při realizaci rozvojových záměrů tedy závisí i na aktivitě místních obyvatel a na míře jejich zapojení do rozvoje obce. Zvláště v malých obcích jde o klíčový faktor. Obec obvykle nemá dostatečné množství finančních prostředků, a právě zapojení místních dobrovolníků může vést mimo jiné k jejich velké úspoře. Jedná se o činnosti, jimiž jsou sezonní brigády, pořádání společenských, kulturních a sportovních akcí apod. Vzhledem k úsporám nebo alokaci

peněz do jiných (potřebnějších) oblastí, na OÚ často chybí personální kapacity, činnost zaměstnanců je soustředěna pouze na činnosti nezbytné pro chod OÚ (Binek, 2011, s. 2–32).

Schéma 3 níže znázorňuje organizační strukturu malých ÚSC. Jednotlivé subjekty můžeme rozdělit na volené (zastupitelstvo obce, starosta, místostarosta, výbory) a nevolené (technicko-hospodářští pracovníci, administrativní pracovníci a úředníci, pracovníci z úřadu práce). Nevolené pozice jsou osoby v běžném zaměstnaneckém vztahu k zaměstnavateli (obci). Ve větších obcích mohou ještě existovat různé komise a úředníci mohou být rozřazeni do jednotlivých úseků.

Schéma 3: Lidské zdroje malého ÚSC



Zdroj: vlastní tvorba

Obecní zastupitelstvo je nejvyšším voleným samosprávným orgánem. Rozhoduje v rámci samosprávy ve věcech přenesené působnosti, pouze pokud tak stanoví zákon. Schází se podle potřeby, minimálně však jednou za kvartál a jeho zasedání jsou veřejně přístupná. Počet členů zastupitelstva obce do 500 obyvatel je dle Zákona č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů (dále jen Zákon o obcích), 5 až 15. V případě obcí s počtem obyvatel 500–3 000 se jedná o 7 až 15 členů zastupitelstva. Obecní zastupitelstvo pak rozhoduje o počtu zaměstnanců OÚ (Česko, 2000).

Starosta je podle Zákona o obcích volen každé čtyři roky zastupitelstvem a dle Zákona o úřednících se zodpovídá za chod OÚ zastupitelstvu. Zastupitelstvo také volí místostarostu, který může starostu zastupovat například v případě obecního rozhodování. U malých ÚSC zastupuje zároveň funkci vedoucího úředníka OÚ (u větších ÚSC tuto funkci vykonává tajemník). Vedoucím úřadu se může stát fyzická osoba, která splňuje předpoklady podle § 4 Zákona o úřednících a má dle § 5 nejméně tříletou zkušenost v průběhu předcházejících 8 let před jmenováním do vedoucí funkce v jednom z následujících bodů:

- „jako vedoucí zaměstnanec,
- při výkonu správních činností v pracovním poměru k ÚSC nebo při výkonu státní správy v pracovním nebo služebním poměru ke státu,
- ve funkci člena zastupitelstva ÚSC dlouhodobě uvolněného pro výkon této funkce“ (Česko, 2002).

Výbory dle § 117 Zákona o obcích jsou poradní orgány zastupitelstva, zastupitelstvo jim zadává úkoly a svou činností se mu také zodpovídají. Při každé obci musí být vždy zřízen finanční a kontrolní výbor. Členové výboru přitom nemusí být členové zastupitelstva (Česko, 2000).

Při obci se často pohybuje množství dobrovolníků, ať už jednotlivců, či organizovaných skupin (spolků). Jako příklad spolků s celostátní působností lze uvést dobrovolné hasiče, skauty a sportovní spolky (fotbalisté). V lokální působnosti se obvykle objevují rodičovské skupiny, divadelní a folklórní spolky a další zájmová sdružení. Tyto dobrovolné skupiny anebo samostatní dobrovolníci jsou pro obce cenným personálním zdrojem pro zajištění důležitých aktivit společensko-kulturního nebo třeba ekologického významu.

Zaměstnance OÚ charakterizujeme jako osoby, které jsou s obcí v pracovně-právním vztahu. Zaměstnance OÚ lze dělit na úřednické, technicko-hospodářské pracovníky a na osoby zaměstnané na základě smlouvy s příslušným pracovištěm Úřadu práce ČR (dále jen ÚP) (Pasák, 2016).

Technicko-hospodářští zaměstnanci vykonávají zejména údržbářské a technické práce (úklid, péče o obecní zeleň apod.) v rámci působnosti obce. Mezi tyto osoby můžeme často zařadit pracovníky zaměstnané na základě smlouvy s ÚP (Pasák, 2016). Taková místa vytvářejí obce zpravidla pro osoby dlouhodobě nezaměstnané nebo osoby, kterým je v důsledku nějakého znevýhodnění (zdravotní handicap, nedostatečné vzdělání atd.) ztíženo zařazení do normálního pracovního procesu. Na základě smlouvy s příslušným

úřadem práce takto vznikají dotovaná, společensky účelná, pracovní místa, jako jedna z forem aktivní politiky zaměstnanosti (Česko, 2004).

Pracovní náplň úředníků a administrativních pracovníků je plnit úkoly obce v oblasti její samostatné i přenesené působnosti, které s sebou přináší velkou míru administrativy. Do pracovní náplně úředníka a administrativního pracovníka malého OÚ patří zejména: přijímání podání od občanů, vedení spisové služby, oběh písemností, popřípadě jejich archivace/skartace, výkon správní činnosti (evidence obyvatel), poradenská a konzultační činnost občanům, příprava podkladů pro zasedání zastupitelstva a zpracování zápisů z těchto zasedání, výběr obecních poplatků, aktualizace a správa veřejné desky (v písemné i elektronické podobě), další administrativní nebo specializované činnosti dle individuální kvalifikace a odbornosti obecního zaměstnance (Pasák, 2016).

Pracovní poměr se zaměstnancem OÚ se uzavírá zpravidla na dobu neurčitou. V případě nahrazení v dočasné nepřítomnosti stávajícího pracovníka, lze přistoupit na uzavření smlouvy na dobu určitou, ale v pracovní smlouvě musí být uvedeno odůvodnění takového kroku. Jedná se zejména o následující situace:

- mateřská nebo rodičovská dovolená,
- pracovní neschopnost (u které můžeme na základě lékařského posudku předpokládat, že bude trvat déle než tři měsíce),
- výkon civilní nebo vojenské služby,
- výkon veřejné funkce (Česko, 2002).

Rozvázání pracovního poměru je možné na základě odvolání, uplynutí doby určité, dohodou nebo výpovědí. Konkrétní úpravu určuje Zákoník práce (Česko, 2002).

„Úředníkovi, s nímž územní samosprávný celek rozváže pracovní poměr výpovědí z důvodů uvedených v § 52 písm. a) až c) Zákoníku práce, nebo dohodou z týchž důvodů, vedle odstupného podle § 67 a 68 Zákoníku práce náleží další odstupné ve výši a za podmínek...“ stanovených tímto zákonem:

- a. „dvojnásobek průměrného měsíčního výdělku u úředníka, který ke dni rozvázání pracovního poměru dovršil nejméně 10 let pracovního poměru podle odstavce 3
- b. trojnásobek průměrného měsíčního výdělku u úředníka, který ke dni rozvázání pracovního poměru dovršil nejméně 15 let pracovního poměru podle odstavce 3
- c. čtyřnásobek průměrného měsíčního výdělku u úředníka, který ke dni rozvázání pracovního poměru dovršil nejméně 20 let pracovního poměru“ (Česko, 2002).

Přitom se: „...nezapočítává doba pracovního poměru, který je vedlejším pracovním poměrem“ (Česko, 2002).

2.3 Vybrané personální činnosti ve veřejné správě

Řízení lidských zdrojů ve správních úřadech je zajišťováno jednak na ústřední úrovni prostřednictvím Úřadu vlády České republiky dle příslušných zákonů. Dále je na úrovni správních úřadů realizováno prostřednictvím ministerstva vnitra, kde je personální agenda zajišťovaná vedoucím správního úřadu, personálním útvarem a vedoucími zaměstnanci na všech stupních řízení (Šelešovský, 2007, s. 60). Vzhledem k velikosti malých OÚ nelze mluvit o personálním útvaru, ale spíše o zajištění personálních činností vedoucím OÚ. Míra uplatňování personální práce je tedy závislá na individuálním postoji starosty k lidskému faktoru v organizaci a také na přístupu obecního zastupitelstva, kterému je starosta odpovědný. V poslední době dochází vlivem stále rychlejších změn v ekonomice k přejímání trendů do veřejné sféry i v oblasti personálního řízení. V rámci reformy veřejné správy byly například zrušeny okresní úřady a jejich kompetence musely být převedeny na kraje a na pověřené OÚ. Tento krok se dotknul malých obcí pouze okrajově (Šelešovský, 2006, s. 73). V současnosti stále probíhá reforma veřejné správy, zejména její elektronizace.

Podle Koubka (2003, s. 20–22) se lze v odborné literatuře setkat s různým pojetím personálních činností. Nejčastěji se však autoři přiklání k následujícím:

„Vytváření a analýza pracovních míst, personální plánování, získávání, výběr a přijímání pracovníků, hodnocení pracovníků (hodnocení pracovního výkonu pracovníků), rozmísťování (zařazování) pracovníků a ukončování pracovního poměru, odměňování, vzdělávání pracovníků, pracovní vztahy, péče o pracovníky, personální informační systém“.

Tato část diplomové práce se zaměřuje na vybrané personální činnosti, která jsou realizována v praxi malých OÚ. To znamená, že například hodnocení pracovníků je důležitou součástí řízení lidských zdrojů, ale na malých OÚ bude probíhat ve většině případů slovně, pokud vůbec, a nebude tím pádem koncepčně upraveno. Na malých obecních úřadech nebude vzhledem k velikosti organizace zaveden personální informační systém. Ani personální plánování nebude klíčovým problémem personálních činností malých obecních úřadů.

V rámci výběrového řízení na úřednickou pozici se vypisuje veřejné výzva s náležitostmi dle § 6 Zákona o úřednících. Veřejná výzva musí dle tohoto zákona obsahovat:

- „název územního samosprávného celku,
- druh práce a místo výkonu práce,
- předpoklady podle § 4 Zákona o úřednících,
- jiné požadavky ÚSC pro vznik pracovního poměru odpovídající povaze správní činnosti, kterou má zájemce vykonávat,
- výčet dokladů, které zájemce připojí k přihlášce (životopis, doklad o bezúhonnosti, ověřený doklad o nejvyšším dosaženém vzdělání),
- platovou třídu odpovídající druhu práce,
- lhůtu pro podání přihlášky,
- místo a způsob podání přihlášky,
- adresu, na kterou se přihláška odesílá.“

Veřejná výzva musí být vyhlášena na úřední desce jak v papírové, tak i v elektronické podobě nejméně patnáct dní. Kandidáti na pracovní místo jsou posuzováni výběrovou komisí, která má nejméně tři členy. Uchazeči, kteří splňují předem daná kritéria a předložili úplné přihlášky, jsou v rámci výběrového řízení přizváni k neveřejnému jednání s výběrovou komisí. Komise musí z každého jednání vyhotovit písemnou zprávu obsahující údaje o složení výběrové komise, seznam a pořadí uchazečů, kteří předložili úplné přihlášky a splňují požadavky stanovené v oznámení (Česko, 2002).

Podle Binka (2007, s. 45) je stále obtížnější najít dostatek kvalitních lidských zdrojů pro výkon samosprávy a státní správy v přenesené působnosti. Tento fenomén je podle něj způsoben v souvislosti se stárnutím a vylicňováním venkova a v dnešní době také s nízkou obecnou mírou nezaměstnanosti, která je v prvním čtvrtletí roku 2017 3,4 % (ČSÚ, 2016).

Obce mají navíc možnosti v rámci recruitmentu uplatňovat mimo obvyklé cesty vystavování otevřených pozic vlastními komunikačními kanály (úřední deska – papírově i elektronicky, obecní tiskoviny, webové stránky, spřátelené organizace, obecní rozhlas apod.).

Oblast odměňování úředníků OÚ se řídí podle Zákoníku práce, nařízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě a nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě.

Podle platového systému zaměstnanců ÚSC je povoleno několik druhů finančních odměn. Platový tarif, jako první složka, je založený na třídním systému hodnocení složitosti, odpovědnosti a namáhavosti prací s odstupňovanou úrovní podle délky započitatelné praxe. V praxi mluvíme o tabulkovém platu (Česko, 2006). Vzájemná srovnatelnost jednotlivých činností zařazených do příslušných platových tříd je zajištěna jednotným systémem hodnocení prací a katalogem prací (Česko, 2010). K platovému tarifu může být vyplacen osobní příplatek, který slouží k individuálnímu ocenění schopností a vysoké výkonnosti zaměstnance. Specifické podmínky práce mohou být oceněny dalšími příplatky k platu. V rámci odměňování obecních pracovníků je možné poskytnout odměnu za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu (NV č. 564/2006 Sb.).

„Ve skutečnosti se značná část populace systematicky neučí a nevzdělává, i když nutnost celoživotního vzdělávání většina občanů uznává“ (Beneš, 2008, s. 105). Pro výborný pracovní výkon je nezbytné, aby měli pracovníci přístup ke zdrojům, které mohou zlepšit nebo usnadnit jejich práci. Veřejný sektor si toto pravidlo uvědomuje, a tak je k dispozici i pro zaměstnance malých OÚ dobře propracovaná vzdělávací struktura profesního vzdělávání. Systém vzdělávání těchto zaměstnanců je dokonce legislativně upraven v Zákoně o úřednících a také Pravidly vzdělávání zaměstnanců ve správních úřadech, která vláda schválila svým usnesením č. 1542 z roku 2005.

Podle starosty obce Malovice Václava Pasáka je nabídka vzdělávacích kurzů pro zaměstnance OÚ pestrá. Na druhou stranu uvádí, že podle jeho zkušenosti zaměstnanci OÚ jihočeských obcí využívají především nabídky kurzů konaných v krajském městě Českých Budějovicích, kde je nabídka vzdělávacích kurzů podstatně omezenější a jedná se o základní kurzy. Navazující, zajímavější kurzy a větší frekvence vzdělávacích aktivit se soustřeďuje do středních Čech. Vzhledem k delší dojezdové vzdálenosti tyto kurzy výrazně ztrácejí na atraktivitě pro zaměstnance malých OÚ v Jihočeském kraji (Pasák, 2016).

Podle Zákona o úřednících je vzdělávání uskutečňováno pro získávání, udržování, obnovování a prohlubování kvalifikace každého jednotlivého zaměstnance v souladu s kvalifikačními požadavky a dalšími požadavky souvisejícími s nároky na výkon činností na jednotlivých místech a je pro každého úřednického zaměstnance povinné. Jak již bylo zmíněno, ne každý administrativní pracovník obce je úřednickým zaměstnancem. Specializované kurzy jsou však určeny i neúřednickým zaměstnancům na dobrovolné bázi (Břeň, 2012). Vzdělávání je v oblasti veřejné zprávy bezesporu nástrojem pracovní

stimulace. Vzdělávání zaměstnanců může vést k usnadnění práce a k lepším pracovním výkonům v návaznosti na nově osvojený obsah vzdělávání. V oblasti úřednických zaměstnanců, kdy se jedná o nařízené vzdělávání, zastává vzdělávání roli „biče“ a nakonec získáním vyššího stupně vzdělání může zaměstnanec přejít vzhledem k existenci tabulkových tříd do lépe ohodnocené skupiny zaměstnanců. Takový počin s sebou může nést získání větší pracovní odpovědnosti nebo přidělení nových pracovních úkolů. Zaměstnání se tím pádem stává pro mnohé pracovníky atraktivnější.

Za realizaci vzdělávání odpovídají jednotlivé úřady a Institut pro veřejnou správu (dále jen IVS). IVS je ústředním vzdělávacím zařízením a realizuje vzdělávací akce pro zaměstnance správních řadů. Nabídku vzdělávacích akcí vydává IVS v katalogu vzdělávacích akcí, který obsahuje rovněž pokyny pro správní úřady a pro uchazeče k účasti na těchto vzdělávacích akcích (katalog i jednotlivé nabídky konkrétních vzdělávacích akcí jsou k dispozici na webu IVS a odpovědné osoby na jednotlivých OÚ je současně dostávají e-mailem (IVS, 2016).

Druhy vzdělávání úředníků jsou:

- Vstupní vzdělávání. Cílem vstupního vzdělávání je zprostředkovat novému úředníkovi informace a znalosti směřující k osvojení základních dovedností pro způsobilost k vykonávání činnosti. Touto cestou se nový zaměstnanec seznamuje mimo jiné s právními normami a specifickou problematikou úřadu. Zahajuje se bezprostředně po vzniku zaměstnaneckého vztahu a ukončuje se do tří měsíců od jeho vzniku. Vstupní vzdělávání probíhá částečně na pracovišti a také může probíhat v jiných prostorách veřejné správy, které jsou k tomu určené. Součástí vstupního vzdělávání jsou základy právního systému ČR, fungování systému veřejné správy, základní informace o Evropské unii apod. Zároveň jsou osvojovány prostřednictvím e-learningu. Tato fáze vzdělávání je dle Zákona o úřednících zakončena zkouškou zvláštní odborné způsobilosti (dále jen ZOZ), která musí být provedena do osmnácti měsíců od vzniku pracovního poměru. Po úspěšném složení zkoušky obdrží zaměstnanec status úředníka.
- Průběžné vzdělávání. Průběžné vzdělávání probíhá zpravidla po ukončení úvodního vzdělávání a zaměstnanec má na něj nárok po celou dobu trvání pracovního poměru. Podmínkou je, aby bylo v souladu s požadavky kladenými na pracovní místo. Jde o průběžné doplňování kvalifikace, jímž se

mění její podstatu a které umožňuje zaměstnanci výkon sjednané práce, včetně jejího udržování a obnovování .

- Nabídku specializovaných kurzů přímo určených pro státní zaměstnance vypisuje IVS v katalogu nabídky kurzů. Za účast na vzdělávací akci přísluší státnímu zaměstnanci volno spojené s náhradou platu. Úspěšní absolventi těchto kurzů obdrží po skončení osvědčení (IVS, 2016).
- Zvyšování kvalifikace. Zvýšením kvalifikace rozumíme změnu hodnoty kvalifikace. Jestliže je vzdělávání v souladu s potřebami zaměstnavatele, náleží zaměstnanci i při zvyšování kvalifikace pracovní volno s náhradou platu v rozsahu stanoveném Zákoníkem práce (účast na přijímací zkoušce, výuce, přípravě a vykonání zkoušek, přípravě a obhajobě závěrečné písemné práce, přípravě a vykonání státní závěrečné zkoušky). Zaměstnanec může také se zaměstnavatelem uzavřít tzv. kvalifikační dohodu. Předmětem může být zprostředkování dohodnutého vzdělávání na straně zaměstnavatele a absolvování tohoto vzdělávání na straně zaměstnance (Česko, 2006).
- Jiné vzdělávání. Vedoucí úředníci mají nárok na rozmanité druhy manažerského vzdělávání pro zlepšení manažerských dovedností, tzv. soft skills, u zaměstnanců zastávajících vedoucí pozici. Na malých ÚSC se jedná o starostu obce. Pro úřednické pracovníky se zahajuje nejdříve po ukončení vstupního vzdělávání a zaměstnancům, kterým vznikl zaměstnanecký vztah jmenováním do vedoucí funkce, náleží ihned. Jiné manažerské vzdělávání stanovuje vedoucí úřadu podle vlastních pravidel a potřeb. Jazykové vzdělávání podle systému jazykové kvalifikace zaměstnanců se vztahuje na pracovní pozice, které vyžadují aktivní používání cizího jazyka se stanoveným jazykovým kvalifikačním požadavkem. V praxi malých obcí se může jednat o takové zaměstnance ÚSC, jejichž významným partnerem je zahraniční subjekt (např. přeshraniční partnerství obcí) a účast ve společných přeshraničních projektech v rámci Evropských strukturálních investičních fondů (Pasák, 2016).

3 Empirické šetření: Pracovní stimulace z pohledu zaměstnanců malých obecních úřadů v Jihočeském kraji

Kvantitativní empirické šetření se zaměřuje na pohled pracovní stimulace zaměstnanců malých obecních úřadů v Jihočeském kraji. Součástí elektronického dotazníku jsou otázky vztahující se k nástrojům pracovní stimulace a faktorům pracovní spokojenosti. Tyto otázky byly koncipovány na základě práce Abrahama Maslowa a jeho následovníků, Daniela Pinka a výzkumu Rebeci Croxton. Otázky, jejichž obsahem je výčet stimulačních nástrojů a zaměstnaneckých benefitů, vychází z nejčastější nabídky benefitů malých soukromých zaměstnavatelů podle studie LMC (2015).

Téma personálního řízení malých obecních úřadů (obce spravující území do jednoho tisíce obyvatel) bohužel nebývá předmětem zájmu českého výzkumného prostředí. Pozornost je zaměřována na větší organizační jednotky veřejného sektoru České republiky, nebo speciální složky státu (policie, armáda, zdravotnictví apod.).

Smyslem empirického šetření je vhodně rozšířit diplomovou práci o praktický pohled stimulovaných zaměstnanců. Ačkoliv se jedná o téma pracovní stimulace, tento pojem byl v dotazníkovém šetření nahrazen slovem motivace, aby došlo k lepšímu porozumění u dotazovaných osob. Pro posouzení výzkumného souboru byl zvolen kvantitativní výzkum. Vzhledem k nízké návratnosti odpovědí respondentů bylo následně rozhodnuto, že bude statistická analýza v tomto případě bezpředmětná. Proto nejsou v metodické části uvedeny ani výzkumné hypotézy.

3.1 Metodika šetření a charakteristika výzkumného souboru

Cílem realizovaného výzkumu je zjistit pohled zaměstnanců malých obecních úřadů na pracovní stimulaci, na pracovní spokojenost s využívanými stimulačními nástroji v praxi malých obecních úřadů, strukturu těchto stimulačních nástrojů a zaměstnaneckých benefitů, dále také na přání těchto zaměstnanců v oblasti pracovní stimulace a zaměstnaneckých benefitů.

Realizovaný výzkum byl prováděn metodou dotazování ve formě elektronického dotazníku. Tento dotazník byl rozeslán dne 23. 10. 2016 na malé obecní úřady v Jihočeském kraji. Respondenti měli příležitost odpovídat v časovém rozmezí období

od 23. 10. do 11. 11. 2016. Seznam příslušných kontaktních adres byl poskytnut sekretariátem Krajského úřadu Jihočeského kraje. Výzkumný soubor tvoří všechny OÚ v Jihočeském kraji s maximálním počtem 1000 obyvatel v obci. Výběr výzkumného souboru je v tomto výzkumném šetření vyčerpávající.

Samotný dotazník se skládá ze šestnácti otázek. Otázka č. 16 je zcela otevřená, u polo-uzavřených otázek č. 4 a č. 10 byl respondentovi ponechán vlastní prostor k doplnění odpovědi. Ostatní otázky jsou zcela uzavřené. Zejména v otázkách charakterizujících výzkumný vzorek byl zvolen jednoduchý výběr odpovědí. Vícenásobný výběr bylo vhodné zahrnout do otázek č. 4 a č. 10–12. Text dotazníku je uveden v příloze 1 této práce. Výčet stimulačních nástrojů a zaměstnaneckých benefitů byl koncipován dle nejčastější nabídky malých soukromých zaměstnavatelů podle studie LMC (2015). Pro tvorbu otázek vztahujících se k nástrojům pracovní stimulace a faktorům pracovní spokojenosti bylo čerpáno z vybraných teorií pracovní motivace a to zejména z práce Abrahama Maslowa, Daniela Pinka a výzkumu Rebecy Croxton.

Vybraná výzkumná oblast je lokalizována do oblasti jihočeského venkova. Dle Binka (2011, s. 14–15) neexistuje jeden univerzální popis pro venkov, spíše se jedná o intuitivní chápání oblasti, splňující společné znaky v jejich různé struktuře a intenzitě. Z vymezených znaků uvedu pouze nejdůležitější pro tuto práci.

- Urbanistické znaky, které se dají vymezit vysokým podílem rodinných domů s častým hospodářským zázemím. Dále rozvolněnou zástavbou a vysokým podílem, zeleně v této zástavbě. Jako centrum společenského dění slouží náves, pokud toto dovolují dispozice obce.
- Sociální blízkost obyvatel, pro kterou jsou charakteristické užší neformální vztahy mezi obyvateli, jejich participace ve vztahu k sobě samotným, ale i k obci, vyšší míra tradicionalismu a konzervatismu a sociální kontrola.
- Velikost obce, kdy je stanovena horní hranice počtu obyvatel, zřetelná je nižší hustota zalidnění a nižší podíl zastavěných ploch.

Výraznou ekonomickou oblastí je zemědělství a primární výroba potravin. Významné procento ekonomicky aktivních obyvatel vyjíždí za prací do větších sídel (především měst).

Horní hranice tisíce obyvatel dosahují venkovské ÚSC buďto samostatně, nebo i sloučením více obcí pod jedno obecní zřízení. Faktem je, že obce přiléhající k městům bývají ve většině případů součástí těchto větších sídel. Hlavní oblastí obživy ve venkovském regionu Jihočeského kraje je historicky zemědělství a rybníkářství.

Průmysl se centralizuje v okresních městech vybraného regionu a především pak do krajského města Českých Budějovic. Jižní Čechy jsou dle dat z ČSÚ krajem s nejnižší hustotou obyvatelstva v ČR. Mezi další charakteristiky regionu můžeme zařadit:

- nízký počet měst a velká územní rozdrobenost osídlení
- 7 okresů a 17 správních obvodů obcí s rozšířenou působností
- Národní park Šumava, který se nachází v oblasti pohraničí, je charakteristický nízkou hustotou osídlení. V důsledku odsunu německého obyvatelstva po Druhé světové válce nebyla populace v této oblasti nikdy zcela obnovena. Dnes je toto území hojně navštěvovanou turistickou lokalitou.

Schéma 4 ukazuje, že v obcích do tisíce obyvatel v Jihočeském kraji žije 24 % celkové populace Jižních Čech, celkem se jedná o 555 obcí do tisíce obyvatel z celkového počtu 623 ÚSC. Toto schéma vhodně doplňuje příloha 3, která znázorňuje srovnání podílu obyvatel v krajích ČR podle velikostních kategorií obcí a příloha 4, mapa Jihočeského kraje.

Schéma 4: Počty obyvatel a obcí v Jihočeském kraji

	Jihočeský kraj	z toho obce do 1000 obyv. v kraji
Počet obyvatel	637 834	151204 (24%)
Počet obcí	623	555

Zdroj: vlastní zpracování dat ČSÚ (Český statistický úřad, 2016)

Do výzkumu byly zařazeny všechny OÚ odpovídající následujícím kritériím:

- Lokalita: Jihočeský kraj
- Status: obec
- Velikost: spravující území s maximálním počtem 1000 obyvatel

Malý OÚ v Jihočeském kraji je pro účely tohoto šetření vymezen jako OÚ spravující území s maximálním počtem jednoho tisíce obyvatel. Celkem se jednalo o 555

obcí, s předpokládaným počtem 0–5 zaměstnanců u jedné obecní jednotky. Výzkumným souborem realizovaného empirického šetření byli úředníci a administrativní pracovníci malých OÚ v Jihočeském kraji. Vzhledem k faktu, že se jedná o samostatné celky, odpovědnost za počet zaměstnanců je pouze na nich samotných. Počet zaměstnanců obecního úřadu stanovuje zastupitelstvo obce a jejich souhrnný počet v Jihočeském kraji není centrálně evidován.

Z výzkumu byly vyloučeny následující osoby zajišťující chod OÚ:

- Starostové, neboť nejsou k OÚ v běžném zaměstnaneckém vztahu. Tyto osoby jsou do své funkce voleni obecním zastupitelstvem. U této skupiny se tedy předpokládá zcela rozdílná motivace k pracovní činnosti oproti zaměstnancům pracujícím na obci na základě pracovní smlouvy.
- Vzhledem k elektronické formě empirického šetření bylo vhodné z výzkumného souboru vyloučit technicko-hospodářské pracovníky obcí. Tito zaměstnanci mají v pracovní době omezený přístup k PC zařízení. Nejedná se totiž o nezbytnou pomůcku vzhledem k povaze jejich práce. Zároveň se často nejedná o přímé zaměstnance OÚ, ale práci vykonávají na základě smlouvy s příslušným ÚP.
- Dobrovolníci, stážisti apod. Tyto osoby nejsou v zaměstnaneckém poměru k obci. Činnosti, které zajišťují (roznášení obecního tisku, organizace společenských událostí apod.) nejsou vykonávány pravidelně.

Výzkumným souborem realizovaného dotazníkového šetření byli administrativní zaměstnanci malých OÚ (spravující území s maximálním počtem do 1000 obyvatel) v Jihočeském kraji. Obsah pracovní činnosti těchto pracovníků je detailněji uveden v podkapitole č. 2.2 této práce.

3.2 Výsledky a interpretace empirického šetření

Výzkumné šetření bylo realizováno od 23. 10. 2016 do 11. 11. 2016. Z celkového počtu 555 rozeslaných dotazníků byla návratnost empirického šetření pouze 13 %. Celkem se tedy vrátilo 74 odpovědí, z nichž se ve třech případech jednalo o krátký email s odpovědí, že na osloveném OÚ nemají žádné administrativní zaměstnance. Vyplnění dotazníku by v těchto případech nebylo relevantní.

Cílem výzkumu bylo zjistit pohled na pracovní stimulaci u administrativních pracovníků malých OÚ v Jihočeském kraji. Data z prováděného výzkumu bohužel nejsou průkazná. Dotazníkového šetření se zúčastnilo pouze 13 % respondentů.

Věková a rodová struktura zjišťována v otázkách č. 1 a č. 2 dotazníku ukázala významnou převahu žen respondentek. Zástupkyně ženského pohlaví výrazně předčily počtem 54 osob (76,1 %), zástupce mužského pohlaví (23,9 %) s počtem 17 zúčastněných. Věkové rozložení respondentů se nejčastěji pohybovalo v rozmezí 30–44 let s 40,8 %, dále ve věku mezi 45–54 let s 36,6 %, 19,7 % dotazovaných zaměstnanců OÚ je ve věku nad 55 let. Ve věku do 30 let se výzkumu účastnily pouze dvě respondentky (ženy). Rodové výsledky jsou znázorněny v příloze 5, věková struktura respondentů je zobrazena v příloze 6 této práce.

Dotazník zjišťoval v otázce č. 3 úroveň nejvyššího dokončeného vzdělání respondentů. Na základě dosažených dat bylo zjištěno, že největší skupinu zaujímají osoby s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou v 74,6 %. U 21,1 % dotazovaných bylo zjištěno nejvyšší dosažené vysokoškolské vzdělání. Ke střednímu odbornému vzdělání bez maturity se přihlásili tři respondenti; ve všech třech případech se jednalo o osoby starší 50 let. Administrativní činnosti na malých obecních úřadech jsou zajišťovány nejčastěji pracovníky s úplným středoškolským vzděláním, které je zakončeno maturitní zkouškou. Výjimky tvoří respondenti předdůchodového věku s odborným učňovským vzděláním a respondenti ve věku do 44 let s ukončeným vysokoškolským vzděláním, kteří jsou zastoupeni ve výrazné menšině. Nejvyšší dosažené vzdělávání respondentů graficky znázorňuje příloha 7.

Příloha 8 ukazuje délku pracovního poměru v organizaci OÚ dotazovaných osob. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že více než polovina dotázaných (57,7 %) pracuje na OÚ déle než 10 let, 26,8 % respondentů 5–10 let, 12,7 % v rozmezí 1–4 roky a 2 osoby (2,8 %) méně než jeden rok. Dle těchto výsledků můžeme usuzovat, že pracovat na OÚ v Jihočeském kraji znamená stabilní zaměstnání, neboť více jak 85 % osob zde pracuje déle, než je trvání čtyřletého volebního období obecního zastupitelstva.

Na základě zodpovězení výše uvedených otázek dotazníkového šetření můžeme pomocí váženého průměru charakterizovat typického zaměstnance následovně: Jedná se o ženu ve věkové skupině 45–54 let s ukončeným středoškolským vzděláním s maturitou pracující na OÚ déle než 10 let.“

Příloha 9 ukazuje hlavní motivační faktor z pohledu administrativních pracovníků OÚ v Jihočeském kraji. Respondent si mohl ve vícenásobném výběru (otázka č. 4) zvolit

maximálně tři z celkového množství odpovědí. Možnost vlastního doplnění otázky využili tři respondenti. Ve všech případech se jednalo o muže ve věku nad 50 let. Respondent A uvedl: „Na OÚ pracuji, protože to nikdo jiný dělat nechce.“, respondent B se vyjádřil následovně: „Beru to jako přivýdělek k důchodu.“ a respondent C zmínil: „Jsem v důchodu a tato práce mě baví.“ V 69 % případů se respondenti vyjádřili k blízkosti bydliště jako významnému faktoru, na pomyslné druhé příčce se s 34 % umístila zajímavost pracovní náplně. Více než 30 % respondentů uvedlo jistotu práce a zapojení do dění v obci. Pro 21 % respondentů je důvodem k práci na OÚ dobré finanční ohodnocení, pro téměř 17 % jsou jedním z hlavních důvodů dobré vztahy na pracovišti. Do 10 % respondentů se vyjádřilo k časové flexibilitě zaměstnání a k pracovnímu prostředí. Z výše uvedených dat vyplývá, že respondenti hodnotí jako nejvýznamnější důvod, proč pracují na obecním úřadě, právě kombinaci blízkosti pracoviště a bydliště, zajímavost práce, zapojení do dění v obci, nebo jistotu práce.

Prostřednictvím přílohy 10 je znázorněna spokojenost pracovníků obecních úřadů s následujícími oblastmi: platové ohodnocení, pracovní pomůcky a vybavení pracoviště, vztah s nadřízeným, vztahy s kolegy a spokojenost s nabídkou profesního vzdělávání.

Pro 71,8 % respondentů je peněžní odměňování dostačující, pro 2,8 % dokonce nadstandardní. Zbytek (26 %) respondentů považuje platové ohodnocení jako nedostatečné. Jako zcela nedostatečné nehodnotil odměňování na OÚ žádný respondent dotazníkového šetření. Na základě těchto odpovědí je patrné, že přestože platové ohodnocení není bráno těmito zaměstnanci jako hlavní motivační faktor (příloha 9), téměř jedna třetina respondentů není s jeho výší spokojena.

Na otázku pracovního prostředí a vybavení pracoviště reagovali obecní pracovníci kladně. 88,7 % vyjádřilo spokojenost s nabízenými pracovními pomůckami a pracovištěm. 5,6 % hodnotí tyto podmínky jako nadstandardní, pouze 5,3 % dotazovaných je s danými podmínkami na svém pracovišti nespokojeno. Z výše uvedených výsledků vyplývá, že respondenti jsou s pracovním prostředím a vybavením pracoviště většinou spokojeni.

Největší míru spokojenosti vykazují respondenti se vztahy na pracovišti, a to jak ve vztahu k nadřízenému pracovníkovi (v malých obcích se jedná o starostu obce), tak i ve vztahu ke kolegům. 66,2 % respondentů uvedlo, že jejich vztah s nadřízeným je výborný, 32,4 % dotázaných hodnotí tento vztah jako spíše uspokojivý. V případě kolegiálních vztahů byla v 64,8 % vyjádřena výborná spokojenost s pracovní atmosférou, v 33,8 % dotazovaní uvedli spíše uspokojivě.

Možnosti vzdělávání v organizaci ve vztahu k nárokům na práci byly hodnoceny zaměstnanci OÚ v nejvíce případech spíše uspokojivě (64,8 %), v 16,9 % nadstandardně, ve 14,1 % spíše neuspokojivě a ve 3 odpovědích jako zcela nedostatečně.

Výsledky realizovaného výzkumu prokázaly, že respondenti jsou se zkoumanými oblastmi (platové ohodnocení, pracovní pomůcky a vybavení pracoviště, vztah s nadřízeným, vztahy s kolegy, spokojenost s nabídkou profesního vzdělávání) ve většině případů spokojeni.

Otázka č. 10 byla zaměřena na zjištění aktuální nabídky zaměstnaneckých benefitů malých OÚ v Jihočeském kraji. Dotazovaní vybírali z výčtu nejčastěji poskytovaných zaměstnaneckých výhod, odpovědi také mohli doplnit vlastním textem. Poskytování služebního vozidla jsem záměrně nevyužila, neboť se jedná o nákladnou záležitost, administrativní pracovníci auto ke své práci většinou nevyužijí, a vzhledem k omezeným obecním rozpočtům si tento druh zaměstnaneckého benefitu nemůže většina zařazených zaměstnavatelů ani dovolit. Z uvedených odpovědí bylo zjištěno, že nejvyužívanějším benefitem je telefon/notebook i k soukromým účelům, který je poskytován 47,9 % respondentů. Dalším nejposkytovanějším zaměstnaneckým benefitem je dle výsledků příspěvek na stravování/stravenky, a to u 38 % respondentů. V případě sick days se jedná o 31 % dotázaných, pracovat z domova (home office) má možnost 21 % respondentů. Nejnižších hodnot bylo dosaženo u příspěvku na veřejnou dopravu a příspěvku na bydlení (shodně odpověděl 1 respondent), a také výhodě blízkosti obecní školky u zaměstnání (7 %). Okolo 15 % dosahovaly příspěvky na životní/důchodové pojištění a příspěvky na kulturní/relaxační/sportovní aktivity. Respondenti mohli ve formě otevřené odpovědi doplnit do elektronického dotazníku komentář/formu benefitu, která jim ve výčtu mohla chybět. Ve čtyřech případech se dotazovaní shodli na odpovědi „žádné“ a po jedné odpovědi by uvedeny následující benefity: „flexibilní pracovní doba, čerpání náhradního volna“. Tyto výsledky jsou procentuálně vyjádřeny ve schématu 5.

Schéma 5: Využívání zaměstnaneckých benefitů podle provedeného výzkumu

pořadí	benefit	odpovědi v %
1	služební telefon/notebook k soukromým účelům	47,9
2	příspěvek na stravování/stravenky	38
3	sick days	31
4	home office	21,1
5	Příspěvek na kulturní/relaxační aktivity	15,5
6	příspěvek na životní/důchodové pojištění	14,1
7	obecní školka v blízkosti pracoviště	7
8	zaměstnanecké bydlení	1,4
9	příspěvek na veřejnou dopravu	1,4

Zdroj: vlastní tvorba

V další otázce dotazníku (otázka č. 11) byl zjišťován pohled respondentů na individuální využitelnost jednotlivých zaměstnaneckých výhod. Výsledky jsou znázorněny ve schématu 14 podle počtu odpovědí od nejvyšší po nejnižší skóre. Pro posouzení využitelnosti byl použit součet odpovědí ano, spíše ano. Výčet benefitů byl shodný jako u otázky č. 10.

Při porovnání současné nabídky a přání respondentů v oblasti zaměstnaneckých benefitů (schéma 6 a schéma 7) je patrné, že by zaměstnanci malých obecních úřadů uvítali rozšíření nabídky zaměstnaneckých benefitů o příspěvky na volnočasové aktivity. Zajímavý je pro ně i příspěvek na důchodové/životní pojištění, který není obecními úřady (jako zaměstnavatelem) téměř poskytován. Možnost využití sick days a home office odpovídá současné nabídce poskytovaných benefitů. Příspěvek na dopravu a zaměstnanecké bydlení není pro respondenty zajímavý a dle výsledků není ani současně poskytovaným benefitem.

Schéma 6: Přání respondentů k využívání zaměstnaneckých benefitů podle provedeného výzkumu

Pořadí	benefit	odpověď ano, spíše ano	v %
1	příspěvky na kulturní/relaxační/ sportovní aktivity (kino, divadlo, sport, masáže)	67	48
2	příspěvek na důchodové/životní pojištění	65	46
3	služební telefon/notebook i k soukromým účelům	64	45
4	sick days (možnost vzít si volno, když se necítíte dobře)	61	43
5	příspěvek na stravné/stravenky	59	42
6	home office (možnost práce z domova, pokud to půjde)	48	34
7	příspěvek na veřejnou dopravu	25	18
8	obecní školka v blízkosti pracoviště	20	14
9	zaměstnanecké bydlení	11	8

Zdroj: vlastní tvorba, toto schéma je vyjádřeno v % i odpovědích

Schéma 7 ukazuje, jaké motivační/stimulační nástroje považují zaměstnanci individuálně za nejvíce účinné. Nevýznamnějším benefitem jsou pro respondenty bezpochyby vztahy a atmosféra na pracovišti, které dosáhly v hodnocení největší významnosti (50 odpovědí) a v součtu 67 odpovědí (významný + spíše významný). Za druhou nejvýznamnější hodnotu je považována jistota práce, tuto možnost označilo 43 osob. Na pomyslném třetím místě se umístily finanční prémie. Naopak jako nejméně významné bylo uvedeno pracovní hodnocení. Výsledek může být ovlivněn skutečností, že v takto malých organizacích není tento proces dostatečně uchopen v praxi, dokonce někde nemusí probíhat vůbec. Velmi dobře se také umístila zajímavost práce s počtem 67 odpovědí. Tento výsledek koresponduje s výsledkem zajímavosti práce jako významného motivačního faktoru, který byl zaznamenán v otázce č. 4 dotazníkového šetření. Nejvíce rozptýlené odpovědi byly zaznamenány u témat jako flexibilní pracovní doba a zapojení do dění v obci.

Schéma 7: Vliv faktorů na pracovní motivaci/stimulaci podle sdělení respondentů

název	významný	spíše významný	spíše nevýznamný	bezvýznamný	lepší než střed	horší než střed
peněžní prémie	42	22	6	1	64	7
pochvala	36	29	5	1	65	6
prac. prostředí a vybavení pracoviště	20	48	6	1	68	7
vztahy na pracovišti	50	19	2	0	69	2
pravidelné a jasné hodnocení	18	37	14	2	55	16
místo výkonu práce	34	27	8	1	61	9
možnosti flexibilní pracovní doby	29	28	9	5	57	14
zapojení do dění v obci	23	29	19	4	52	23
zajímavost práce	32	35	3	1	67	4
jistota práce	43	19	3	1	62	4
vzdělávání	25	38	6	2	63	8
nabídka zaměstnaneckých benefitů	31	29	9	2	60	11

Zdroj: vlastní tvorba

Zajímavé bylo zjištění, že pro 43,3 % respondentů by byla zajímavá možnost pracovat na kratší pracovní úvazek než 40 hodin týdně. Z celkového počtu respondentů pracuje na OÚ 70,4 % dotázaných na hlavní pracovní poměr (40 hodin týdně), pro 14,1 % je jejich současný pracovní úvazek mezi 39–21 hodinami týdně a 15,5 % respondentů pracuje na nižší úvazek než je 20 hodin týdně. Z výše uvedeného je patrné, že malé obecní úřady v Jihočeském kraji nabízejí kratší formy pracovních úvazků. Zaměstnanci by však uvítali tuto nabídku ve větší míře. Tuto skutečnost lze porovnat v grafickém vyjádření v příloze 11 ukazující současné pracovní úvazky zaměstnanců s přílohou 12, která znázorňuje přání respondentů v oblasti kratších pracovních úvazků.

V poslední otázce č. 16 měli respondenti volný prostor k doplnění dotazníku. Této možnosti využili tři dotazovaní následujícím způsobem:

Respondent č. 1 uvedl: „Na jedné straně je motivace k práci, na druhé straně nedostatečné personální obsazení a to co do kvality i kvantity, takže člověk musí dělat, co může, aby nebyl brzy průšvih“.

Respondent č. 2 doplnil: „Demotivující je (a to nepředpokládám, že půjde nějak ovlivnit) přístup "veřejnosti" k naší práci, a to nejen pozice účetní/hospodářka (No jo, to je kafičko, nohy na stole, teplíčko, nic nedělat, to by se mi taky líbilo.), ale i pracovníci na

úklid obce (Proč bych měl udržovat pořádek, na to je tu "rychlá rota"., Kde se zase ti lemplové z "rychlé roty" flákají apod.). Vyzozorovala jsem, že to není jen na naší obci, ale v okolí téměř u všech. Takových komentářů je plná hospoda, ale na úřad to nepříjde říct ani jediný, takže obrana je minimální“.

Respondent č. 3 zdůraznil následující: „Na malých obecních úřadech se na pracovní dobu nehraje, prostě musí být vše v pořádku“.

4 Diskuze

Současné přístupy k problematice využití pracovních stimulačních nástrojů v praxi organizací vycházejí z teorií pracovní motivace. Stejně tak, je i pro aplikaci nástrojů pracovní stimulace na malých obecních úřadech vhodné, čerpat z vybraných teorií pracovní motivace. Autoři Paul Marciano a Daniel Pink zdůrazňují, že na výkon zaměstnanců má dlouhodoběji udržitelný vliv právě zajímavost práce a také různé formy pracovní autonomie před finančními pobídkami. S tímto názorem koresponduje i výsledek realizovaného šetření, kde bylo zjištěno, že jedním z nejdůležitějších faktorů pro volbu zaměstnání na obecním úřadě je zajímavost práce, mající výrazný náskok například před mzdovým ohodnocením. Autonomii v práci lze spatřit v názoru respondentů empirického šetření na důležitost flexibilních forem práce.

Kameníčková (2010) zdůrazňuje současnou ekonomickou situaci malých obcí následovně: „Zadluženost obcí je v přepočtu na obyvatele zdaleka nejvyšší v kategorii nejmenších obcí“. Z tohoto důvodu si malé obecní úřady nemohou ve většině případů dovolit vysoké výdaje na odměňování zaměstnanců, finančně náročné nástroje pracovní stimulace a některé zaměstnanecké benefity. Perlín (2007, s. 6) uvádí častou bezradnost malých obcí při tvorbě obecních rozpočtů. Na jedné straně je příjem malých obcí velmi nízký, současně mají tyto malé ÚSC obrovské investiční potřeby. Přitom lidské zdroje bývají často prvním místem, kde dochází ke škrtům v případě špatných hospodářských výsledků (Binek, 2007, s. 27). Z výše uvedeného vyplývá, že malé obecní úřady by se měly zaměřovat spíše na finančně výhodné nástroje pracovní stimulace/zaměstnaneckých benefitů jako jsou například stravenky, příspěvky na penzijní/životní pojištění, využití služebního notebooku/telefonu k soukromým účelům nebo flexibilní formy práce jako home office a využití sick days.

Charakteristické znaky obyvatel venkova se objevili i v názorech respondentů empirického šetření na oblast pracovní stimulace. Podle Binka (2011, s. 14–15) se v myšlení obyvatel žijících na venkově projevuje velká míra konzervatismu. Tento názor odráží i výsledky realizovaného dotazníkového šetření. Právě konzervatismus můžeme spatřovat v odpovědích jako je: důležitost místa bydliště, vztahy na pracovišti, stabilita a délka zaměstnání na OÚ a preference příspěvku důchodového/životního pojištění jako zaměstnaneckého benefitu.

Podle Perlína (2007, s. 43) dochází vzhledem ke koncentraci vzdělávacích institucí ve městech k odlivu mladých lidí z venkova do větších sídel. Zde se také soustřeďuje pestřejší nabídka pracovních míst a mladí lidé často zůstávají ve větších centrech. Z pohledu vzdělanostní úrovně obyvatelstva bude dle těchto ukazatelů na venkově vždy mírně horší vzdělanostní úroveň obyvatelstva oproti městům i přes rostoucí vliv nových technologií v oblasti vzdělávání dospělých. K celkové vzdělanostní úrovni v populaci České republiky Beneš (2008, s. 27) uvádí, že se po roce 1989 mění hodnocení dosaženého vzdělání jako faktoru životního úspěchu. Podle téhož autora vzrostl mezi léty 1992–1997 názor na důležitost vzdělání dokonce o 13 %. I do budoucna se tedy předpokládá růst úrovně nejvyššího formálního vzdělání i mezi pracovníky malých OÚ.

Pro předpoklad stability zaměstnání na OÚ hraje důležitou roli několik faktorů. Jedním z nejvýznamnějších je časově omezené období funkce starosty, který může být po čtyřech letech nahrazen jinou osobou. Vzhledem k vysokému procentu důležitosti vztahů a atmosféry na pracovišti může být právě změna nadřízené osoby považována za rizikovou pro stabilizaci pracovního týmu. Z výsledků výzkumu však vyplývá, že zaměstnanci hodnotí vztahy na pracovišti velmi kladně. Významným ukazatelem podporujícím toto tvrzení je také délka doby zaměstnání v organizaci malého obecního úřadu.

Dle dat z ČSÚ jsou mzdy v Jihočeském kraji oproti zbytku republiky za první čtvrtletí roku 2016 pod celorepublikovým průměrem, a to o 2,3 tisíc Kč. V porovnání s hlavním městem Praha je rozdíl dokonce 8,4 tisíc Kč. Ženy mají oproti mužům průměrně o 4 tisíce Kč nižší příjmy (Český statistický úřad, 2016). Platy zaměstnanců ve veřejné správě se stanovují na základě zařazení pracovníka v centrálně vytvořené platové třídě. Fixní plat je tedy pro všechny administrativní pracovníky OÚ stejné platové třídy v České republice srovnatelný. Konečný platový výměr se může lišit výší finančních prémie. Vzhledem k celkově nízké výši mezd v Jihočeském kraji vůči celorepublikovému průměru jsou mzdové podmínky zaměstnanců OÚ výhodné, neboť jsou vytvářeny centrálně a reagují na výši průměrné celorepublikové mzdy. Jak vyplynulo z prováděného výzkumu, respondenti jsou s výší platu většinou spokojeni, jednorázové finanční odměny jsou na pomyslném žebříčku preferovaných výhod vysoko, ne však na prvním místě. Na prvních místech prováděného dotazníkového šetření se objevily nejčastěji uváděné benefity (mobilní telefon, životní a penzijní spoření, stravenky), stejně jako na prvních příčkách studie HR News (HR News, 2013). Podle této studie bylo v roce 2013 nabízeno firmami do padesáti zaměstnanců v průměru devět benefitů.

V případě výběru stimulačních nástrojů je proto vhodné volit v první řadě spíše finančně výhodné stimulační nástroje. Zmíněné tvrzení také podporuje výsledek belgického výzkumu o pracovní motivaci administrativních pracovníků veřejné správy, podle něhož jsou zaměstnanci veřejného sektoru mnohem méně stimulováni penězi oproti zaměstnancům soukromého sektoru (Croxtton, 2009, s. 4). Poskytovaný benefit by měl být oboustranně výhodný s užitkem jak pro „obdarovaného“ zaměstnance, tak i pro zaměstnavatele (úspora na daních, žádné nebo nízké náklady, podpora společensky uznávaných jevů apod.) Pokud již dojde k nastavení programu zaměstnaneckých výhod, zaměstnavatel by měl dbát na individuální přínos benefitů pro všechny zaměstnance a také jejich přínos pravidelně ověřovat v čase (např. při pravidelných týmových poradách, individuálním hodnocením zaměstnanců apod.). Dle belgického výzkumu (Croxtton, 2009, s. 1) je pro zaměstnance veřejné sféry výrazným motivačním faktorem právě výběr svého povolání, neboť se jedná o velmi specifický a jedinečný druh organizace. Přesto je potřeba, aby vedoucí zaměstnanci kontinuálně pokračovali v posilování pracovní motivace a stimulace u svých podřízených (Croxtton, 2009, s. 3). Z tohoto výzkumu také vyplynulo, že zaměstnanci veřejného sektoru výrazně preferují potřebu work-life balance. S uvedeným názorem korespondují i výsledky prováděného dotazníkového šetření, neboť se prokázala významnost práce na kratší pracovní úvazek a existence pracoviště v blízkosti bydliště. Právě alternativní pracovní formy mohou být bezesporu finančně výhodným a velkým zaměstnaneckým benefitem malých OÚ. Velmi podstatnou složku pracovní motivace/stimulace sehrává dle výsledků prováděného výzkumu příjemná atmosféra na pracovišti tvořená výbornými vztahy mezi kolegy a s nadřízeným pracovníkem. Současně jsou zaměstnanci OÚ motivováni zajímavou prací, kterou jim podle jejich názoru pracovní náplň momentálně přináší. Práce ve veřejné sféře umožňuje zaměstnancům ovlivnit dění ve společnosti, jednotlivé projekty směřované do širší veřejnosti (participace na společenských událostech, tvorba procesu usnadňující život na venkově apod.) mohou vést k posílení atraktivity pracovního místa. V každém případě bychom měli brát nabízené možnosti zaměstnaneckých benefitů jako skládačku, složenou ze stejně důležitých dílků, peněžních odměn a měkkých motivačních faktorů, z nichž mají všechny nezastupitelně důležitou roli, a je podstatné tyto položky v praxi vhodně kombinovat.

5 Závěr

Diplomová práce reflektuje za použití odborných zdrojů, tematických výzkumů a současné odborné literatury oblast pracovní stimulace a personálního řízení ve specifickém prostředí venkovských obecních úřadů. Zásady a procesy personálního řízení malých obecních úřadů jsou dle předpokladu zřetelně ovlivněny příslušnou legislativou

a velikostí organizace. Vzhledem k nízké návratnosti dotazníkového šetření nedošlo k vytvoření reprezentativního vzorku. Výsledky výzkumného šetření mají tedy spíše informativní charakter a není možné na jejich základě generalizovat. V diskuzi práce došlo ke komparaci výsledků empirického šetření s tematickými zdroji i za podmínek faktické neexistence výzkumů pracovní stimulace v českém prostředí obecních úřadů.

Z uvedených zdrojů vyplývá, že kvalifikovaných, především mladých lidí na venkově stále ubývá, neboť tito lidé často přesídlují za vzděláním a následně za prací do větších sídel. Platové podmínky malých obecních úřadů bohužel neodpovídají výši mezd administrativních pracovníků ve větších centrech. Mladé rodiny se stěhují pouze do venkovských lokalit s dobrou infrastrukturou a za předpokladu blízkostí většího centra (města), kam mohou dojíždět za prací. S výkonem přenesené působnosti (státní) správy je spojena složitá administrativa, která zabere mnoho času a úsilí. Tyto činnosti musí být zabezpečovány obecním úřadem, za jehož chod je zodpovědný starosta.

Stále větší administrativní zátěž OÚ spojená s trendem čerpání finančních prostředků pomocí projektové činnosti vede ke zhoršující se finanční situaci velkého procenta malých OÚ. Mnozí pracovníci OÚ nejsou dostatečně kvalifikovaní, ani nemají zkušenosti s tvorbou projektů a strategií OÚ. V poslední době dochází k častějšímu vzniku regionálních svazků obcí a neziskových organizací (např. síť místních akčních skupin - MAS), na které je částečně přenášena tvorba projektové činnosti malých obcí. Pomoci mohou také dobrovolné činnosti studentů při univerzitách a vysokých školách. Kvalitní činnost malých obecních úřadů je rovněž závislá na aktivitě místních obyvatel, kteří mohou být nenahraditelnou posilou v oblasti organizace společenských, kulturních a sportovních aktivit.

Zásadním problémem malých obecních úřadů je výběr nových pracovníků. Do výběrového řízení, které je upraveno zákonnými pravidly, se zpravidla přihlásí málo kandidátů s odpovídajícími požadavky na vypsanou pracovní pozici. Právě nabídka

různých stimulačních nástrojů se může stát impulzem, který přiláká více uchazečů o pracovní místo. Státem určená pravidla pro výběrové řízení mohou na jedné straně omezovat korupční jednání při výběru zaměstnanců na OÚ. Na druhé straně může být důsledkem vlekého výběrového řízení rychlejší protinabídka ze strany flexibilnější konkurence. Malé obecní úřady mohou využívat pro nábor nových pracovníků mimo obvyklé komunikační kanály také obecní tiskoviny, obecní rozhlas, síť partnerských obcí a úřední desku v tištěné i elektronické podobě.

Zejména v malých obcích je zaměstnání na obecním úřadě (a administrativním činnostem vůbec) připisován stále velký status. Samotní pracovníci OÚ (minimálně dotazovaní respondenti v Jihočeském kraji, jak vyplývá z provedeného výzkumu) jsou s výší své mzdy spokojeni. Při vytváření stimulačního programu by měla být zohledněna jeho efektivnost, v případě zaměstnaneckých benefitů individuální využitelnost zaměstnanci a finanční náročnost jednotlivých opatření. V práci několikrát zaznělo téma work-life balance. Na obci často pracují zaměstnankyně s malými dětmi, pro které mohou být flexibilní nebo alternativní formy zaměstnání významným benefitem. K těmto nástrojům pracovní stimulace je však potřeba přistupovat individuálně.

V realizovaném výzkumu dotazovaní pracovníci také uvedli důležitost zajímavosti práce. Přímý nadřízený může stimulovat zaměstnance konkrétně redesignem pracovních míst, novými pracovními úkoly, zapojením do tvorby nebo realizace projektů apod.

Další možností, jak stimulovat pracovníky k lepším výkonům, je profesní vzdělávání. Tento nástroj je hodnocen zaměstnanci jako důležitý a s nabídkou kurzů v oblasti veřejného sektoru jsou většinou spokojeni. Jediný problém nastává v dojezdové vzdálenosti za kurzem. Specializované kurzy jsou často konané pouze v Benešově, a právě tato vzdálenost může být demotivující pro mnohé účastníky. S větší mírou digitalizace ve vzdělávání, která se bude postupně rozšiřovat i do malých obecních úřadů, se snad podaří tento problém minimalizovat.

Jedním z charakteristických znaků venkova je existence úzkých sociálních vazeb. Tato charakteristika se bezesporu promítá i do pracovní atmosféry malých obecních úřadů. Respondenti dotazníkového šetření uvedli, že vztahy na pracovišti jsou pro ně nejvýznamnější stimulační oblastí. Pracovní atmosféru v týmu může zaměstnavatel podpořit nabídkou společných volnočasových aktivit se zohledněním individuálních preferencí podřízených. Tento benefit lze vhodně doplnit pořádáním společenských akcí pro veřejnost se zapojením zaměstnanců obce. Ze strany nadřízeného by mělo docházet k otevřené komunikaci ke svým podřízeným. Ačkoliv respondenti nepřikládají velký

význam pravidelnému pracovnímu hodnocení, vhodná aplikace tohoto nástroje v pracovním prostředí vede bezesporu ke zlepšení vztahů mezi zaměstnancem a zaměstnavatelem. Výsledek dotazníkového šetření může být ovlivněn skutečností, že na malých OÚ pravidelné hodnocení zaměstnanců probíhá zřídka.

Mezi hlavní znaky venkovského prostoru patří také konzervativnost chování zde žijících obyvatel. Tento jev se projevuje v pracovním prostředí oblibou výhod stabilizačního charakteru. Mezi preferované benefity je tak zahrnut příspěvek na penzijní nebo životní pojištění. Konzervativní charakter lze také spatřit v důležitosti blízkosti bydliště a pracoviště. Právní rámec vymezuje obecním úřadům (nejen) v oblasti pracovní stimulace výraznější mantinely oproti zaměstnancům soukromého sektoru. I přes tuto skutečnost mají OÚ ve své samosprávě poměrně volnou ruku. Legislativa stanovuje pevně dané platové třídy, ale výše a struktura variabilní složky platu je na zodpovědnosti vedoucího obecního úřadu.

Nabídka zaměstnaneckých benefitů na malých obcích není zpravidla tak pestrá, jako u větších mezinárodních organizací. Zaměstnanci OÚ jsou na základě realizovaného dotazníkového výzkumu se současně využívanými stimulačními nástroji spokojeni.

Prostředí malých obecních úřadů je velmi zajímavou a specifickou oblastí veřejného prostoru České republiky. Přínos práce spatřuji zejména v upozornění na výzkumnou činnost, která není na malých obecních úřadech v České republice bohužel realizována. Vědecká pozornost zaměřená na personální řízení malých obecních úřadů by mohla být v budoucnosti podpořena v souvislosti s evropskými granty.

6 Soupis bibliografických citací

- ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- AUSTEN, Agatha a Bogna ZACNY. *The Role of Public Service Motivation and Organizational Culture for Organizational Commitment* [online]. 2016 [vid. 2016-10-10]. ISSN 1429-9321. Dostupné z: <https://www.degruyter.com/view/j/manment.2015.19.issue-2/manment-2015-0011/manment-2015-0011.xml>.
- BEDRNOVÁ, Eva a Ivan NOVÝ. *Psychologie a sociologie řízení*. Praha: Management Press, 1998. ISBN 80-85943-57-3.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Organizační chování*. Olomouc: Rubico, 1996. ISBN 80-85839-09-1.
- BENEŠ, Milan. *Andragogika*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2580-2.
- BIČÁKOVÁ, Olga. *Jaké jsou flexibilní formy zaměstnávání?* [online]. MPSV, 2008 [vid. 2016-10-16]. Dostupné z: <https://www.mpsv.cz/cs/5793>.
- BINEK, Jan. *Synergie ve venkovském prostoru: paradoxy rozvoje venkova: kritické zhodnocení bariér, nástrojů a šancí rozvoje venkova*. Brno: GaREP, 2011. ISBN 978-80-904-38-60.
- BINEK, Jan. *Venkovský prostor a jeho oživení*. Brno: Georgetown, 2007. ISBN 978-80-86251-22-6.
- BLAŽEK, Ladislav. *Úvod do teorie řízení podniku*. Brno: Masarykova univerzita, 2001. ISBN 80-210-2085-7.
- BLF. *Společenská odpovědnost firem; průvodce nejen pro malé a střední podniky* [online]. 2010 [vid. 2016-10-12]. Dostupné z: https://www.csr-online.cz/wp-content/uploads/2012/11/BLF_Pruvodce_CSR.pdf.
- BROŽ, Ivan. *Lidé ve firmě. Jak to dělají nejúspěšnější*. Praha: LINDE, 2004. ISBN 80-86131-51-3.
- BŘEŇ, Jan. *Právní postavení obecního úřadu* [online]. moderniobec, 2012 [vid. 2016-10-01]. Dostupné z: <http://moderniobec.cz/pravni-postaveni-obecniho-uradu-5/>.
- BUCHTOVÁ, Božena, Josef ŠMAJS a Zdeněk BOLELOUCKÝ. *Nezaměstnanost*. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4282-3.
- CAJTHAMER, Václav a Jiří DĚDINA. *Management a organizační chování*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-802-4733-487.

- CROXTON, Rebeca a Richard MONIZ. *An Analysis of Employee Motivation within the Public Sector* [online]. 2009 [vid. 2016-12-12]. Dostupné z: <https://www.scribd.com/document/54949059/An-Analysis-of-Employee-Motivation-in-the-Public-Sector-w97-2003>.
- ČESKO. *Nariadení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 2006 [vid. 2017-02-09]. Dostupné z: http://mpsv.cz/files/clanky/3273/NV_plat.pdf.
- ČESKO. *Nariadení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 2010 [vid. 2017-02-09]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/8980/Katalog_praci_UZ_1_10_2010.pdf.
- ČESKO. *Zákon č. 128/2000 Sb., o obcích, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 2015 [vid. 2016-09-20]. Dostupné z: <http://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?r=2000&cz=128>.
- ČESKO. *Zákon č. 129/2000 Sb., o krajích, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 2015 [vid. 2016-09-20]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=129&r=2000>.
- ČESKO. *Zákon č. 234/2014 Sb., o státní službě, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 2014 [vid. 2016-09-20]. Dostupné z: <https://www.mvcr.cz/sluzba/soubor/234-2014-zakon-o-statni-sluzbe.aspx>.
- ČESKO. *Zákon č. 235/2004 Sb., zákon o zaměstnanosti, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 2004 [vid. 2016-09-09]. Dostupné z: https://portal.mpsv.cz/sz/obecne/prav_predpisy/akt_zneni/ZOZ_PLATNE_ZNENI_OD_1.4.2017.PDF.
- ČESKO. *Zákon č. 262/2006 Sb., zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 2006 [vid. 2016-10-20]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z262_2006_6.
- ČESKO. *Zákon č. 312/2002 Sb., o úřednících územních samosprávných celků, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 2002 [vid. 2017-02-02]. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/ppropo.php?ID=z312_2002.
- ČESKO. *Zákon č. 314/2002 Sb., o stanovení obcí s pověřeným obecním úřadem a stanovení obcí s rozšířenou působností, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 2002 [vid. 2016-12-01]. Dostupné z: <https://www.psp.cz/sqw/sbirka.sqw?cz=314&r=2002>.
- ČESKO. *Zákon č. 586/1992 Sb. o dani z příjmu, ve znění pozdějších předpisů* [online]. 1992 [vid. 2016-10-20]. Dostupné z: <http://www.mfcr.cz/cs/legislativa/legislativni-dokumenty/1992/zakon-c-586-1992-sb-3351>.

- ČSÚ. *Malý lexikon obcí České republiky; 2016* [online]. 2016 [vid. 2017-03-01]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/czso/maly-lexikon-obci-ceske-republiky-2016>.
- ČSÚ. *V 1. čtvrtletí 2016 vzrostly mzdy v Jihočeském kraji meziročně o 1 566 Kč* [online]. 2016 [vid. 2017-03-07]. Dostupné z: <https://www.czso.cz/csu/xc/v-1-ctvrtleti-2016-vzrostly-mzdy-v-jihoceskem-kraji-mezirocne-o-1-566-kc>.
- ČSÚ. *Zaměstnanost, nezaměstnanost* [online]. 2016 [vid. 2017-03-01]. Dostupné z: https://www.czso.cz/csu/czso/zamestnanost_nezamestnanost_prace.
- DECI, Edward. *Self-Determination Theory* [online]. 2017 [vid. 2017-02-03]. Dostupné z: <http://selfdeterminationtheory.org/authors/edward-deci/>.
- DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost*. Praha: Karolinum, 1993. ISBN 20-7184-141-2.
- DRUCKER, Peter. *To nejdůležitější z Druckera v jednom svazku*. Praha: Management Press, 2012. ISBN 978-80-7261-066-2.
- DVOŘÁKOVÝ, Zuzana a Marek STRÍTESKÝ. *Svět práce a kvalita života v globalizované ekonomice*. Praha: Oeconomica, 2007. ISBN 978-80-245-1207-5.
- DYER, Wiliam. *Team Building: Proven Strategies for Improving Team Performance*. San Francisco: A Wiley Imprint, 2013. ISBN 978-1-118-10513-9.
- EUROPEAN COMISION. *Quality of Public Administration. A Toolbox for Practitioners* [online]. 2015 [vid. 2016-11-01]. Dostupné z: <https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/news/quality-public-administration-toolbox-practitioners>.
- GEREN, Brenda. *Academic and Business Research Institute*. [online]. 2011 [vid. 2016-09-02]. Dostupné z: <https://www.aabri.com/manuscripts/10692.pdf>.
- HABÁŇ, Petr. *Průměrný výdělek*. MPSV [online]. 2015 [vid 2016-10-10]. Dostupné z: https://www.mpsv.cz/files/clanky/208025/TZ_10042015b.pdf.
- HEGER, Vladimír. *Komunikace ve veřejné správě*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-377-99.
- HOMOLA, Miloslav. *Otázky motivace v psychologii*. Praha: Státní psychologické nakladatelství, 1969.
- HR NEWS. *Studie: Nejčastější benefity v ČR jsou mobil a vzdělávání* [online]. 2013 [vid. 2017-02-09]. Dostupné z: <https://www.hrnews.cz/lidske-zdroje/hodnoceni-id-2698896/studie-nejcastejsi-benefity-v-cr-jsou-mobil-a-vzdelavani-id-1915309>.
- HRONÍK, František. *Jak se nespálit při výběru zaměstnanců. Podrobný průvodce výběrovým řízením*. Praha: Computer Press, 1999. ISBN 80-7226-161-4.
- HÜTTLOVÁ, Eva. *Organizace práce a pracovní podmínky*. Praha: Oeconomica, 1997. ISBN: 80-7079-068-7.

- NOVÝ, Ivan. *Podniková kultura a identita*. Praha: Oeconomica, 1993. ISBN 80-7079-159-4.
- IVS. *Zkoušky ZOZ* [online]. 2016 [vid. 2017-02-09]. Dostupné z: www.institutpraha.cz/overeni-zoz/.
- KADERÁBKOVÁ, Jaroslava a Jitka PEKOVÁ. *Územní samospráva - udržitelný rozvoj a finance*. Praha: Wolters Kluwer, 2012. ISBN 978-92-79-47451-4.
- KAMENÍČKOVÁ, Věra. *Je zadluženost měst a obcí nebezpečným jevem?* [online]. Moderní obec. 2010 [vid. 2017-03-05]. Dostupné z: moderniobec.cz/je-zadluzenost-mest-a-obci-nebezpecnym-jevem/.
- KELLER, Jan. *Sociologie byrokracie a organizace*. Praha: Sociologické nakladatelství, 2001. ISBN 80-85850-15-10.
- KESSLER, Eric. *Encyclopedia Of Management Theory* [online]. 2013 [vid 2017-02-03]. Dostupné z: <https://books.google.cz/books?id=6fCyBwAAQBAJ&pg=PT31&lpg=PT31&dq=KESSLER+Encyclopedia+Of+Management+online&source=bl&ots=iWFuXqBFKH&sig=N DyWdTyGok7j96d2i04xOcgMKhQ&hl=cs&sa=X&ved=0ahUKEwih9rCj4cvTAhXBYpoKHZQMB4IQ6AEIUTAG#v=onepage&q=KESSLER%20Encyclopedia%20Of%20Management%20online&f=false>.
- KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOLMAN, Luděk. *Výběr zaměstnanců. Zkoušky, testy, rozhovory*. Praha: LINDE, 2007. ISBN 80-880-86131-53-10.
- KOMÁRKOVÁ, Růžena, SLAMĚNÍK, Ivan a Josef VÝROST. *Aplikovaná sociální psychologie*. Praha: Grada, 2001. ISBN 80-247-0180-4.
- KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých podnicích*. Praha: Grada, 2003. ISBN 80-247-0602-4.
- LATHAM, Gary a kol., *New developments in goal setting and task performance*. New York: Taylor & Francis Group, 2013. ISBN 978-04-15-88-54-85.
- LMC. *JobsIndex* [Online]. 2015 [vid. 2016-10-10]. Dostupné z: <http://www.jobsindex.cz/files/JOBSINDEX%20PRESSKIT%20Q3%202015.pdf>.
- LUKÁŠOVÁ, Růžena. *Organizační kultura a její změna*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2951-0.
- MACHÁČEK, Ivan. *Zaměstnanecké benefity: praktická pomůcka jejich daňového řešení*. Praha: C.H. Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-301-1.

- MARCIANO, Paul. *Cukr a bič nefungují: vybudujte si kulturu zapojení zaměstnanců na principech respektu*. Brno: Motiv Press, 2013. ISBN 978-80-90-41-33-9-9.
- MASLOW, Abraham et al. *Maslow on management* [online]. 1998 [vid. 2017-02-21]. Dostupné z: <http://altfeldinc.com/pdfs/maslow.pdf>.
- MISKELL, Jane a Vincent Miskell. *Pracovní motivace*. Praha: Grada Publishing, 1996. ISBN 8071693170.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*. Praha: Management Press, 1992. ISBN 80-856-0301-2.
- NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie organizace*. Praha: Grada, 2005. ISBN 978-802-4705-774.
- Rozhovor s Václavem PASÁKEM, starostou obce Malovice, Malovičky 5.11.2016.
- PERLÍN, Radim a Martina HUPKOVÁ. *Venkovy a venkované: doprovodná publikace k výstavě Venkovy a venkvané*. Praha: Ministerstvo pro místní rozvoj, 2011. ISBN 978-80-87147-31-3.
- PINDER, Craig. *Work motivation in organizational behavior*. New York: Psychology Press, 2008. ISBN 978-0-8058-5604-0.
- PINK, Daniel. *Pohon: Překvapivá pravda o tom, co nás motivuje*. Praha: Anag, 2011. ISBN 978-80-7263-671-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Synergický management. vedení spolupráce, spolupráce a konflikty lidí ve firmách a týmech*. Praha: Argo, 2000. ISBN 80-7203-258-5.
- PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: Jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5515-1.
- PROVAZNÍK, Vladimír a Růžena KOMÁRKOVÁ. *Motivace pracovního chování*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 1996. ISBN 80-70709-283-3.
- REICHEL, Jiří. *Kapitoly systematické sociologie*. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2594-9.
- RYAN, Richard a kol. *When rewards compete with nature: The undermining of intrinsic motivation and self-regulation* [online]. 2000 [vid. 2016-10-29]. Dostupné z: https://www.researchgate.net/profile/Edward_Deci/publication/232480321_Chapter_2_When_rewards_compete_with_nature/links/0f3175368163d04e50000000.pdf.
- SAMUELSON, Paul Anthony a William NORDHAUS. *Ekonomie*. Praha: NS Svoboda, 2007. ISBN 80-205-0590-3.
- SCHEIN, Edgar. *Psychologie organizace*. Praha: Orbis, 1969.
- SODEXO. Cafeteria mojeBenefity [online]. 2016 [vid. 2016-11-30]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/cafeteria>.

- SYNEK, Miloslav. *Ekonomika a řízení podniku: učební texty pro inženýrské studium Podniková ekonomika*. Praha: Oeconomica VŠE, 1995. ISBN 80-7079-496-8.
- ŠELEŠOVSKÝ, Jan a David ŠPAČEK. *Personalistika ve veřejné správě (manuál pro personalisty územních samosprávných celků)*. Brno: Masarykova univerzita, 2006. ISBN 80-210-3984-1.
- ŠMAHAJ, Jan a Panajotis CAKIRPALOGLU. *Pracovní motivace: teorie, praxe a nové výzkumné perspektivy a směřování* [online]. 2015 [vid. 2016-10-20]. Dostupné z: http://e-psycholog.eu/pdf/smahaj_cakirpaloglu.pdf.
- ŠTIKAŘ, Jiří. *Psychologie ve světě práce*. Praha: Karolinum, 2003. ISBN 80-246-0448-5.
- TICHÁ, Ivana a LEZNAR, Aleš. *Učíci se organizace*. Praha: Alfa Nakladatelství, 2005. ISBN 80-86851-19-2.

7 Přílohy

Příloha 1: dotazník

Pracovní stimulace z pohledu zaměstnanců malých obecních úřadů v Jihočeském kraji

1. Vaše pohlaví:

- žena
- muž

2. Váš věk:

- 18–24 let
- 25–29 let
- 30–44 let
- 45–54 let
- 55 a více let

3. Vaše nejvyšší dosažené vzdělání:

- základní
- střední odborné (bez maturity)
- středoškolské s maturitou
- vysokoškolské

4. V současném zaměstnání pracuji z důvodu (můžete vybrat až 3 odpovědi):

- dobré finanční ohodnocení
- blízkost mého bydliště
- zajímavost práce
- flexibilní/kratší pracovní doba
- jistota práce
- pracovní prostředí a vybavení
- vztahy na pracovišti
- zapojení do dění v obci
- Jiné.....

5. Platové ohodnocení vidím jako:

- nadstandardní
- spíše dostačující
- spíše nedostačující
- nedostačující

6. Pracovní prostředí a vybavení pracoviště vidím jako:

- nadstandardní
- spíše dostačující
- spíše nedostačující
- nedostačující

7. Můj vztah s nadřízeným je:

- výborný
- spíše uspokojivý
- spíše nevyhovující
- nevyhovující

8. Moje vztahy s kolegy jsou:

- výborné
- spíše uspokojivé
- spíše nevyhovující
- nevyhovující

9. Možnosti vzdělávání v organizaci ve vztahu k nárokům na práci vidím

jako:

- nadstandartní
- spíše uspokojivé
- spíše nedostatečné
- zcela nevyhovující

10. Jaké z těchto zaměstnaneckých benefitů Vám nabízí současný

zaměstnavatel (výběr z více možností)?

- příspěvek na stravování/stravenky
- příspěvky na kulturní/relaxační/sportovní aktivity (kino, divadlo, sport, masáže)
- služební telefon/notebook i k soukromým účelům
- obecní školka v blízkosti pracoviště
- home office (možnost práce z domova, pokud to jde)
- sick days (možnost vzít si volno, když se necítíte dobře)
- příspěvek na důchodové/životní pojištění
- zaměstnanecké bydlení
- příspěvek na veřejnou dopravu
- Jiné.....

11. Myslíte si, že byste následující formy zaměstnaneckých benefitů využívali?

benefit	ano	spíše ano	spíše ne	ne
příspěvek na stravné/stravenky				
příspěvky na kulturní/relaxační/ sportovní aktivity (kino, divadlo, sport, masáže)				
služební telefon/notebook i k soukromým účelům				
obecní školka v blízkosti pracoviště				
sick days (možnost vzít si volno, když se necítíte dobře)				
home office (možnost práce z domova, pokud to půjde)				
zaměstnanecké bydlení				
příspěvek na veřejnou dopravu				
příspěvek na důchodové/životní pojištění				

12. Jaký mají podle vás vliv na vaši pracovní motivaci/stimulaci následující položky?

benefit	významný	spíše významný	spíše nevýznamný	nevýznamný
peněžní prémie				
pochvala/uznání				
pracovní prostředí a vybavení pracoviště (pomůcky apod.)				
vztahy na pracovišti				
pravidelné a jasné hodnocení od nadřízeného				
místo výkonu práce				
možnost flexibilní pracovní doby				
zapojení do dění v obci				
zajímavost práce				
jistota práce				
možnost vzdělávat se v práci				
nabídka zaměstnaneckých benefitů (viz otázka výše)				
peněžní prémie				
pochvala/uznání				
pracovní prostředí a vybavení pracoviště (pomůcky apod.)				

13. Můj současný pracovní úvazek je:

- 40 h týdně
- kratší (21-39 h týdně)
- poloviční a kratší (20 h a méně)

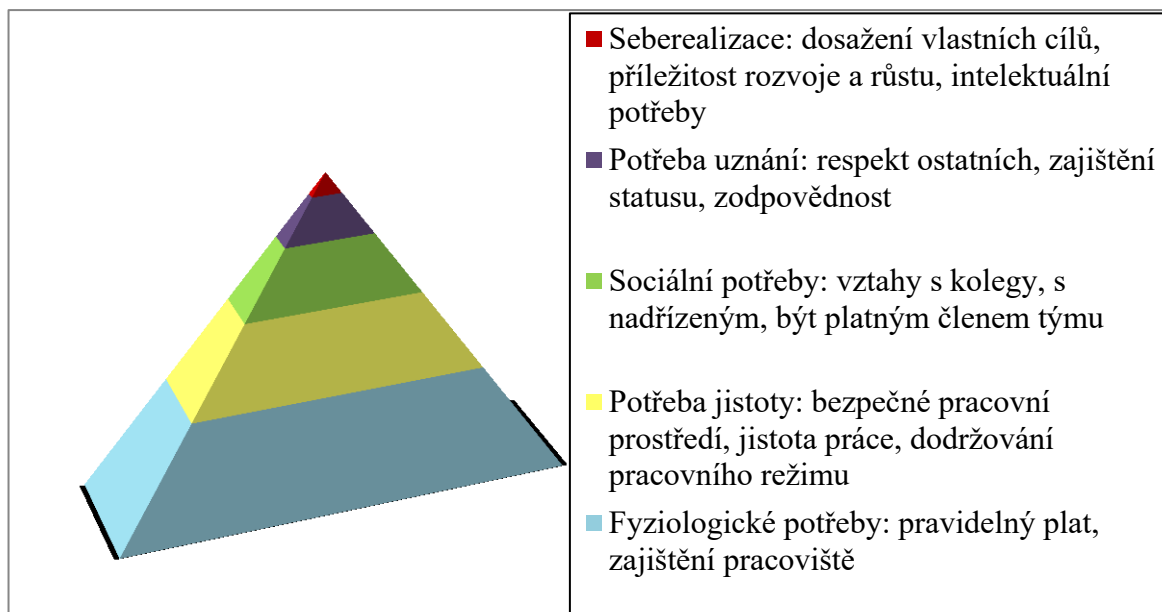
14. Pokud by mi byla nabídnuta kratší pracovní doba (tzn. pracovat méně než 40 h týdně), využil/a bych této nabídky?

- ano
- ne

15. Na obecním úřadě pracuji: (nezapočítává se doba mateřské a rodičovské dovolené)

- méně než 1 rok
- 1–4 roky
- 5–10 let
- více jak 10 let

Příloha 2: Aplikace Maslowovy pyramidy na pracovní prostředí



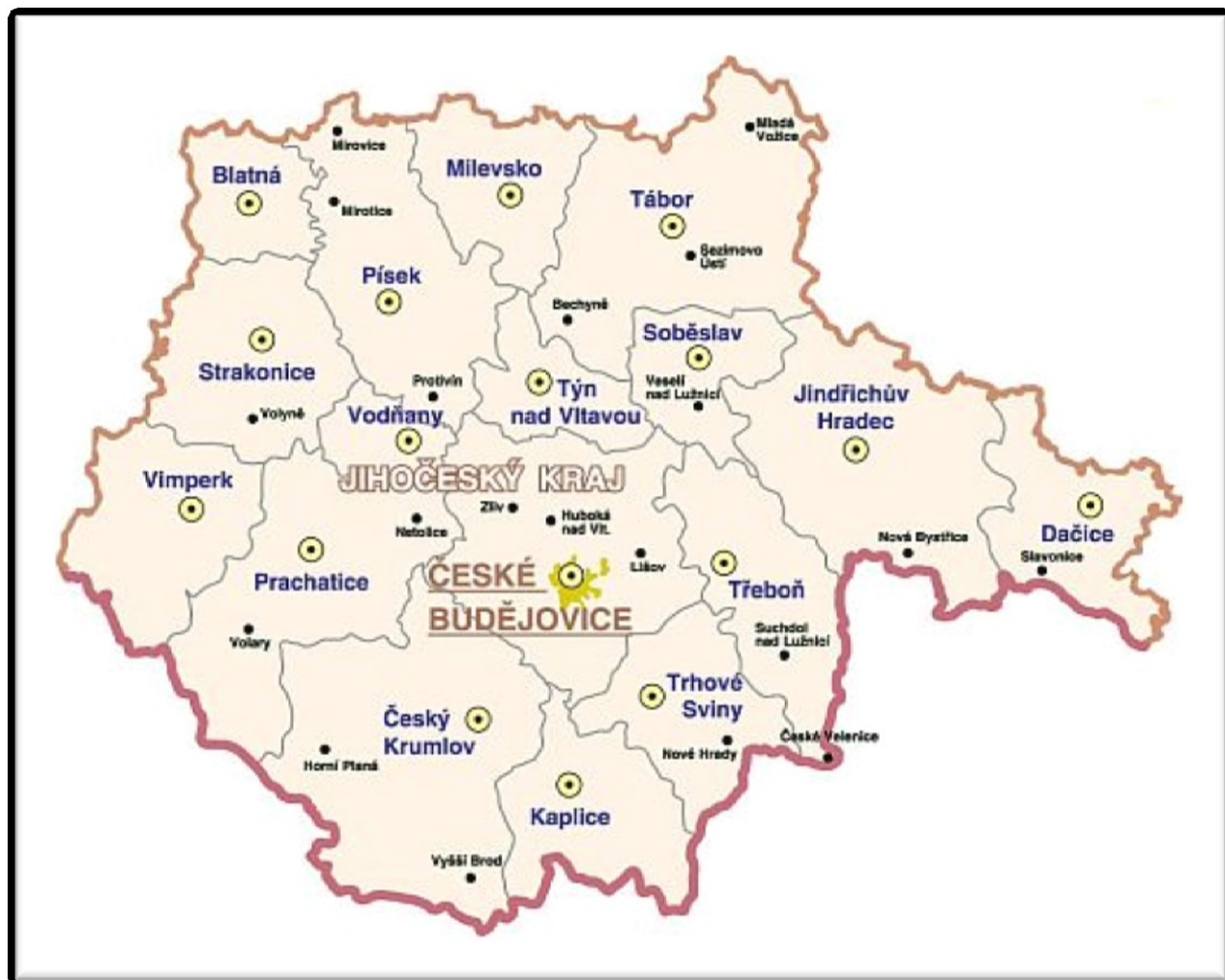
Zdroj: vlastní tvorba

Příloha 3: Počet obyvatel v Jihočeském kraji dle okresů a obcí

Počet obyvatel obcí v Kraji dle velikostních kategorií obcí k 1.1.2017 v %														
počet obyvatel obce	ČR	SČ	JČ	PL	KV	UL	LB	KH	PA	VY	JM	OL	ZL	MS
do 1000	19,4	29,6	23	22	12	12,7	15,5	23,4	26,6	32,7	18,5	18,3	17,6	6,3
1 000–1 499	6,2	7,7	6,8	7,2	3,2	3,9	4,1	4,8	6,8	5,1	7,7	10,8	5	4,6
1 500–1 999	4,3	5,1	3,9	3,8	5,3	2,1	4,5	3,3	4,5	4,1	3,7	5,5	7	4,1
2 000–2 499	3,1	3,4	3,9	3,3	2,9	3,2	1	4,5	1,3	0,9	3,9	3,5	5,4	2
2 500–2 999	2,6	1,9	2,5	2,5	2,7	1,7	3,9	1	1,6	1,6	3,7	4,8	4,3	1,3
3 000–4 999	6,8	7,6	7,9	7,9	6,7	4,8	7	5,5	7,2	6,2	7,7	6	5,9	6,8
5 000 a více	57,7	44,8	51,9	51,1	67,2	71,6	63,9	67,6	52,1	49,5	54,8	51,2	43,9	75

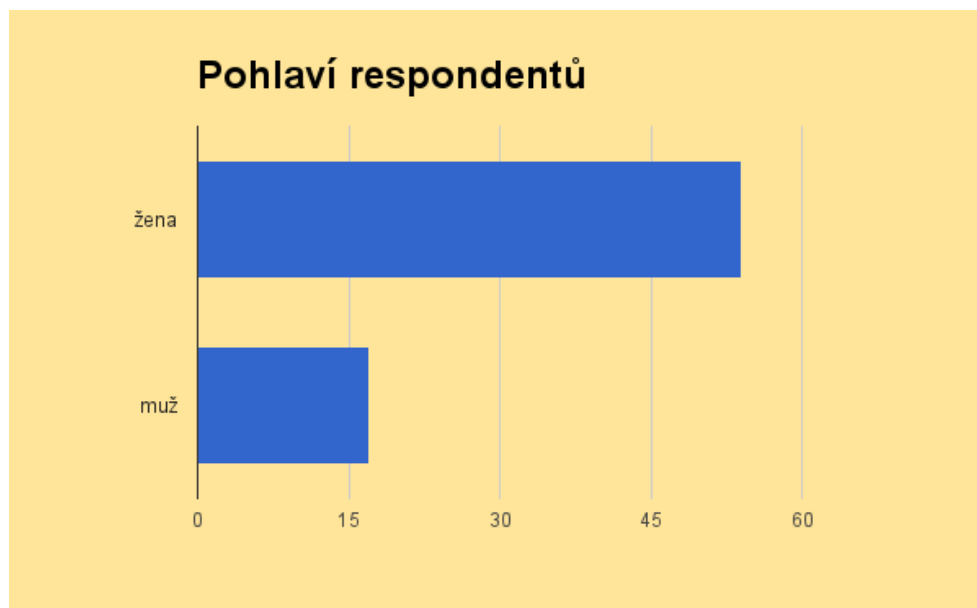
Zdroj: vlastní zpracování dat z ČSÚ

Příloha 4: Mapa Jihočeského kraje



Zdroj: <http://www.kraj-jihocesky.cz/>

Příloha 5: Pohlaví respondentů



Zdroj: vlastní tvorba

Příloha 6: Věk respondentů



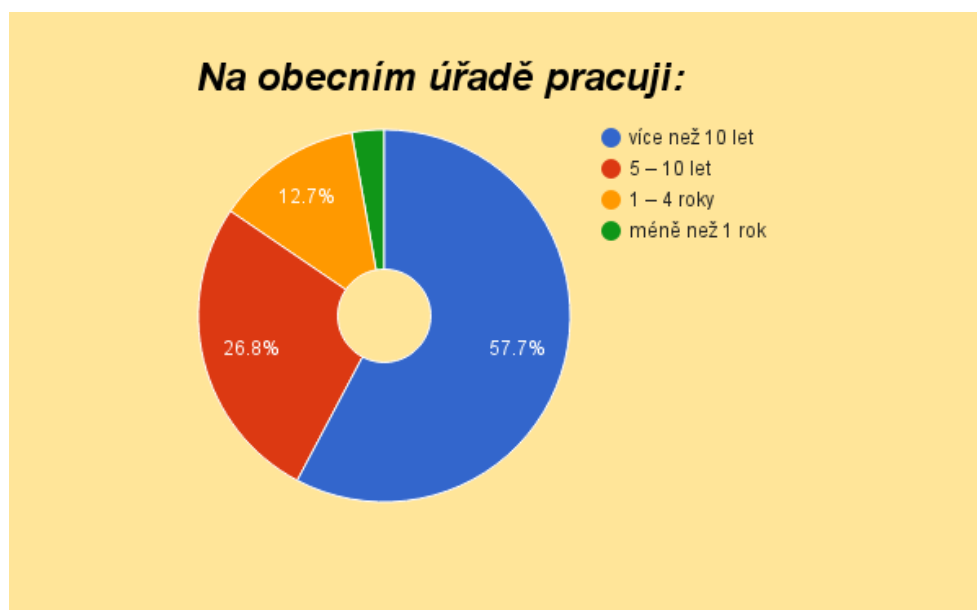
Zdroj: vlastní tvorba

Příloha 7: Vzdělání respondentů



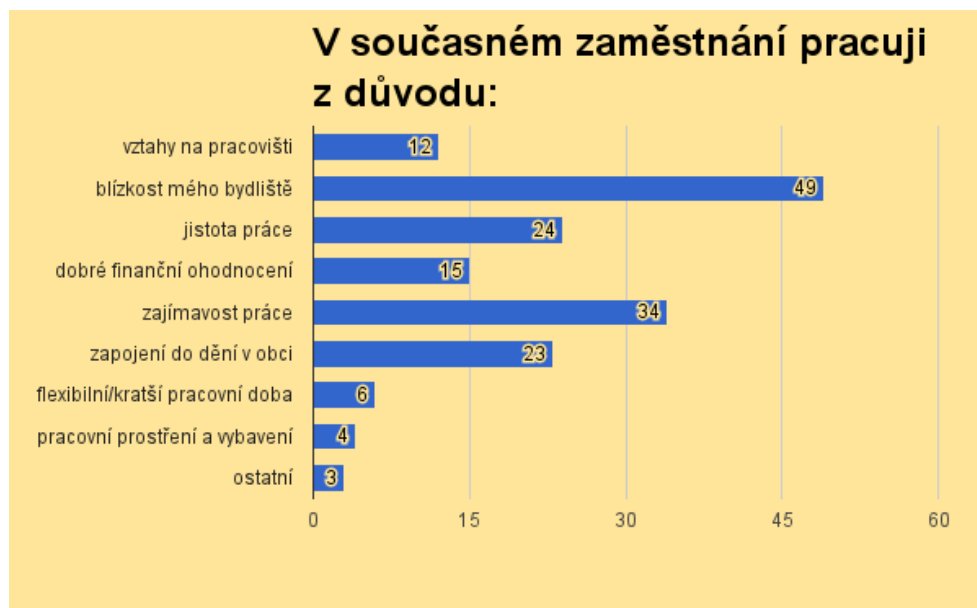
Zdroj: vlastní tvorba

Příloha 8: Délka pracovního poměru



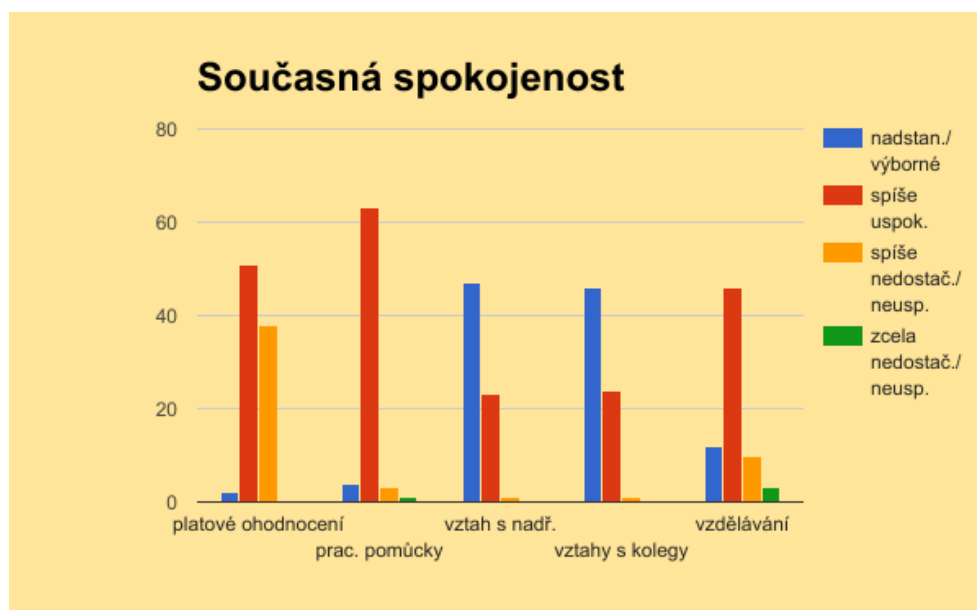
Zdroj: vlastní tvorba

Příloha 9: Hlavní motivační faktor



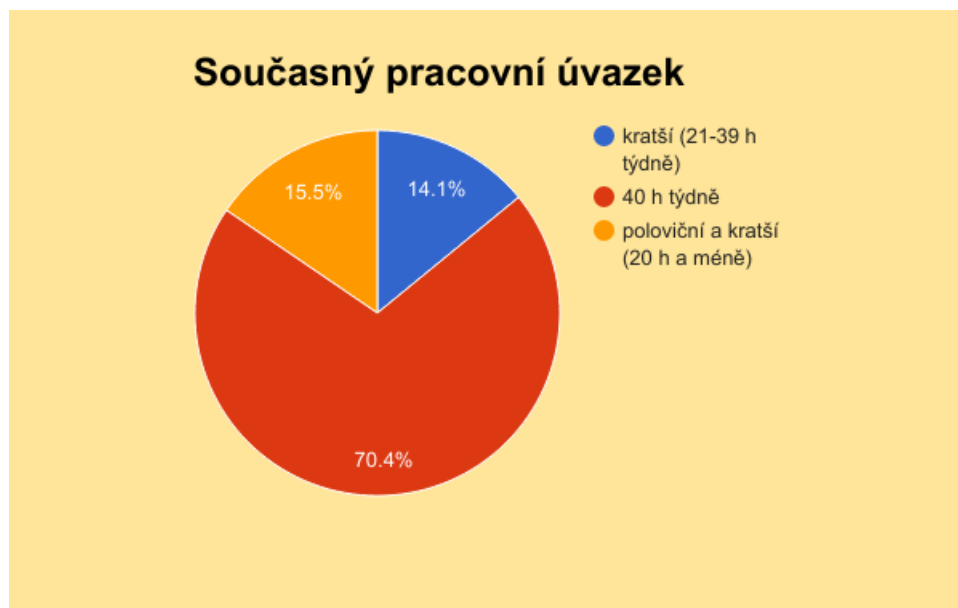
Zdroj: vlastní tvorba, toto schéma je vyjádřeno v počtech odpovědí

Příloha 10: Spokojenost pracovníků



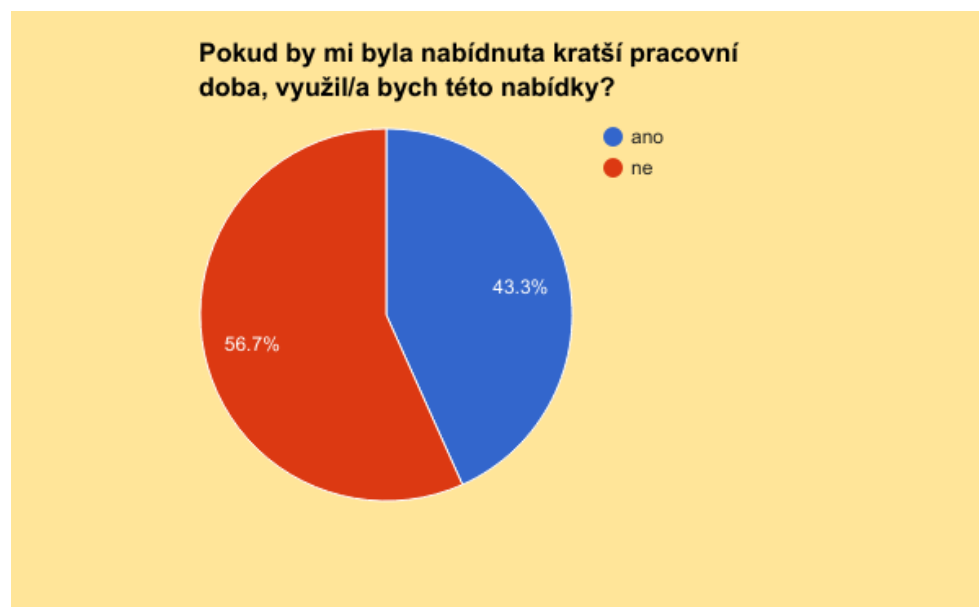
Zdroj: vlastní tvorba, toto schéma je vyjádřeno v počtech odpovědí

Příloha 11: Současné pracovní úvazky



Zdroj: vlastní tvorba

Příloha 12: Přání respondentů ke kratším pracovním úvazkům



Zdroj: vlastní tvorba