



ČESKÉ VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V PRAZE

**Masarykův ústav vyšších studií
Katedra inženýrské pedagogiky**

**Motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců v konkrétním
orgánu státní správy**

**Job motivation, satisfaction and performace of employees in
state administration**

Bakalářská práce

Studijní program: Ekonomika a management
Studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku
Vedoucí práce: PhDr. Lenka MYNAŘÍKOVÁ, PhD.

Ján Trojan

Praha 2015



ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

studijní program: Ekonomika a management

studijní obor: Řízení a ekonomika průmyslového podniku

akademický rok: 2014/2015

Jméno a příjmení studenta: Ján Trojan

Zadávací katedra: Katedra inženýrské pedagogiky

Téma bakalářské práce: Motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců
v konkrétním orgánu státní správy

**Téma bakalářské práce
v anglickém jazyce:** Job motivation, satisfaction and performance of employees in
state administration

Zásady pro vypracování:

- Vyhledejte dostupnou literaturu na téma pracovní motivace. Získejte všeobecný přehled v dané problematice. Dále pak zformulujte teoretická východiska dané práce.
- Získejte co možná nejvíc informací o poměrech ve státní správě a na základě těchto informací vytvořte otázky pro dotazníky, kterými budete sbírat data.
- Následně zjištěná data vyhodnoťte.
- Zjistěte, nakolik se teoretická analýza shoduje nebo liší od výsledků praktické části.
- Sepište závěry a navrhněte konkrétní doporučení a možná řešení situací, které vyplynou z vašeho šetření.

Rozsah grafických prací: dle potřeby
Rozsah práce bez příloh: dle potřeby 30-50 stran

Základní odborná literatura:

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. 2., aktualiz. vyd., V Portálu 1. Praha: Portál, 2003, xxii, 751 s. ISBN 80-717-8640-3.
3. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
4. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
5. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.

Vedoucí bakalářské práce: PhDr. Lenka Mynaříková, PhD.

**Podpis vedoucího
bakalářské práce:**



Termín zadání práce: 5. prosince 2014

Termín odevzdání práce: 5. května 2015



Ing. Bc. Pavel Andres, Ph.D.
vedoucí katedry inženýrské pedagogiky

L.S.



Prof. Ing. Vladimír Kučera, DrSc., Dr.h.c.
ředitel ústavu

V Praze dne 5. prosince 2014

**Podpis studenta stvrzující
přijetí zadání práce:**



Vzor citačního záznamu

TROJAN, Ján. *Motivace, spokojenost a výkonnost zaměstnanců v konkrétním orgánu státní správy*. Praha: ČVUT 2015. Bakalářská práce. České vysoké učení technické v Praze, Masarykův ústav vyšších studií, Katedra inženýrské pedagogiky.

Prohlášení

Prohlašuji, že jsem svou bakalářskou práci vypracoval (a) samostatně. Dále prohlašuji, že jsem všechny použité zdroje správně a úplně citoval (a) a uvádím je v přiloženém seznamu použité literatury.

Nemám závažný důvod proti zpřístupňování této závěrečné práce v souladu se zákonem č. 121/2000 Sb., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) v platném znění.

V Praze dne

podpis:

Poděkování

Rád bych poděkoval PhDr. Lence Mynaříkové, PhD. za její cenné připomínky a rady při tvorbě mé bakalářské práce. Dále děkuji zaměstnancům katastrálního úřadu v Prievidzi, katastrálního odboru, za jejich ochotu při vyplňování dotazníků, za jejich spolehlivost a rychlost.

Abstrakt:

Tato bakalářská práce se soustředí hlavně na motivaci a spokojenost zaměstnanců na konkrétním úřadu státní správy. Teoretická část práce se na začátku věnuje motivaci z psychologického hlediska, následně popisuje nejznámější teorie motivace a ke konci propojuje teorii s praxí na konkrétních příkladech motivace. Praktická část analyzuje informace, týkající se motivace, spokojenosti a výkonu zaměstnanců. Snaží se o zodpovězení stanovených otázek.

Klíčová slova:

motivace, pracovní motivace, spokojenost, pracovní výkon, zaměstnanecké benefity, plat, státní správa, katastrální odbor

Abstract:

My bachelor thesis is focused on motivation and job satisfaction in one of the state administration authorities. The theoretical part of my work begins with psychological definition of motivation, famous theories are described afterwards and at the end it shows the connection between theories and practice by describing specific examples of job motivation. Practical part of my bachelor thesis analyzes information about motivation, job satisfaction and performance of employees. It answers all research questions.

Key words:

motivation, job satisfaction, job performance, employee benefits, salary, pay, government, cadastre management

Obsah

Úvod	3
1 Motivace	4
1.1 Vztah motivace a chování	5
1.2 Teorie motivace	6
1.2.1 Teorie instrumentality	7
1.2.2 Teorie zaměřené na obsah	7
1.2.3 Teorie zaměřené na proces	11
2 Pracovní motivace, spokojenost zaměstnanců, řízení lidských zdrojů	14
2.1 Vztah spokojenosti a výkonu	14
2.2 Motivace v pracovním procesu	15
2.2.1 Vnější motivace	15
2.2.2 Vnitřní motivace	17
2.3 Chyby v motivování zaměstnanců	18
2.4 Odměňování	19
2.5 Hodnocení	20
Praktická část.....	22
3 Okresní úřad, katastrální odbor Prievidza.....	22
3.1 Historický vývoj systémů evidence	22
3.2 Organizační struktura.....	24
3.3 Pracovní náplň	25
3.4 Plat	27
3.5 Benefity.....	30
4 Výzkumné šetření.....	31
4.1 Cíl šetření	31
4.1.1 Použité metody	31
4.1.2 Motivace (1. část dotazníku)	32
4.1.3 Pracovní náplň (2. část)	38
4.1.4 Pracovní prostředí (3. část).....	42
4.1.5 Porovnání počtu zaměstnanců v jednotlivých katastrálních odborech.....	46
4.2 Interpretace výsledků a doporučení	47
Závěr.....	50
Seznam použité literatury a zdrojů.....	52

Seznam tabulek, obrázků a grafů	54
Seznam příloh	56
Evidence výpůjček	67

Úvod

Motivace, jak ji známe dnes, je relativně nový pojem. Teorie instrumentality, která je jednou z prvních teorií zabývajících se motivací vůbec, vznikla začátkem 20. století. Důvod, proč se lidi začali motivací zabývat a proč se ní zabývají i dnes, je pořád stejný - výkonnost zaměstnanců. Cílem motivace zaměstnanců je tedy jejich vysoký výkon – kvalitně a efektivně odvedená práce. Rozumný zaměstnavatel však ví, že pro dlouhodobou prosperitu firmy není důležitý jenom vysoký výkon, ale taky spokojenost zaměstnanců. Správně motivovat zaměstnance tedy neznamená pouze zvyšovat výkon a kvalitu odvedené práce, ale taky brát do úvahy spokojenost zaměstnanců a jejich individuální nastavení (každého může motivovat něco jiného).

Mou práci jsem dělal na okresním úřadu v Prievdzi, katastrálním odboru. Jejím cílem bylo zjistit a pochopit, jak funguje motivace ve státní správě (v konkrétním orgánu) a zda se zaměstnanci cítí být motivováni nebo nikoliv. Kromě motivátorů mně zajímaly také demotivující faktory, které jsem se snažil identifikovat, popsat a pochopit. Důležitou částí mé práce je také propojení motivace, spokojenosti a pracovního výkonu.

Bakalářská práce je dělená do čtyř částí (kapitol). V první a druhé části se snažím o definování pojmu motivace, popsání motivačních teorií a následné propojení teorie s praxí – jak motivace funguje doopravdy a jaké nástroje může zaměstnavatel použít, případně jakých chyb se dopouští. V třetí části, která je součástí praktické části, popisují podrobně okresní úřad, katastrální odbor a jeho funkce.

Čtvrtá kapitola je samotným výzkumným šetřením. Na jejím začátku jsou položeny výzkumné otázky, na které se snažím najít odpovědi. Těžištěm výzkumné části mé práce je analýza výsledků dotazníku, které byly získány téměř od všech zaměstnanců katastrálního odboru. Otázky se týkaly jak jejich motivace a pracovní spokojenosti, tak i výkonu. Kromě toho je ve čtvrté části uveden také propočet a porovnání počtů zaměstnanců v jednotlivých katastrálních odborech v rámci celého Trenčinského kraje. V závěru této části se pak usiluji o interpretaci a pochopení výsledků, snažím se určit místa, kde motivace zaměstnanců selhává a také o návrh možného zlepšení.

1 Motivace

Motivace je intrapsychický proces, který vzniká na základě rozporu mezi stavem „má být“ a stavem „je“, tedy mezi skutečným a očekávaným stavem. Motivace vzniká, když organismus pociťuje **potřebu** (pocit nedostatku nebo nadbytku).

(Nakonečný, 1996, str. 12-13)

„Potřeba v tomto smyslu vyjadřuje absenci nějaké hodnoty a současně ve fázi svého zpředmětnění již také její předmět a obsah.“ (Nakonečný, 1996, str.14)

Potřeby jsou jak **biogenní** tak **sociogenní**, protože člověk je jak bytostí sociální (společenskou) tak i biologickou. Biogenním potřebami jsou například dýchání, potrava, spánek a sociogenními jsou potřeba sounáležitosti, vzdělání, porozumění ... (Nakonečný, 2009, str.99)

Vznik potřeby často vede k naučenému chování, které se snaží zmírnit, nebo odstranit daný pocit nedostatku. Chování je směřované na cílový objekt a setrvává, dokud není pomocí dovršující reakce dosaženo uspokojení. Tenhle model se dá konkrétně demonstrovat na nejjednodušší fyziologické potřebě, kterou je potřeba jídla. Hlad, který má původ ve fyziologických změnách, vyvolává v organismu potřebu potravy, tenhle stav následně u jedince vede k naučenému chování, které setrvává, až kým není pomocí dovršující reakce dosažen cílový objekt (potrava) a následné uspokojení. Motivace má vždy svoje zaměření – důvod. Dá se říct, že motivace se snaží o udržení homeostaze - optimálního vnitřního stavu spokojenosti.

Motivaci charakterizuje:

1. Směr – o co se daná osoba usiluje
2. Úsilí – je definováno velikostí píce s jakou se pokouší o dosažení „cíle“
3. Vytrvalost – jak dlouho se o to pokouší (Armstrong, 2007, str. 219)

Pro podnik je **pracovní motivace** a to jak motivace člověka k práci všeobecně tak i postoje k práci v konkrétním typu organizace. Lidi nejsou stejní a jejich zaměřenost na určitý typ práce také není stejná. Někomu vyhovuje spíš manuální práce, někomu naopak práce duševní. Podniky by se tedy měli usilovat pochopit pracovní motivaci svých zaměstnanců – jaké motivy mají zaměstnanci k výběru určitého typu pracovní činnosti. (Tureckiová, 2004, str. 57)

Pro pochopení lidské motivace, hlavně však motivace pracovníků je nutné pochopit, jaké typy lidských motivů a práce uspokojuje. Motivy jsou jak přímé – vnitřní nebo intrinsické, tak nepřímé (vnější nebo extrinsické).

Vnitřní a vnějším motivům neboli vnitřní a vnější motivaci se věnuje právě Herzberg ve svých teoriích. (Armstrong, 2007, str. 220-221)

„Vnitřní motivace – faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se určitým způsobem chovali nebo aby se vydali určitým směrem. Tyto faktory tvoří odpovědnost, autonomie (volnost konat), příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti, zajímavá a podnětná práce a příležitost k postupu v hierarchii pracovních funkcí

Vnější motivace – to, co se dělá pro lidi, abychom je motivovali. Tvoří je odměny, jako např. zvýšení platu, pochvala nebo povýšení, ale také tresty, jako např. disciplinární řízení, odebrání platu nebo kritika.“ (Armstrong, 2007, str.205)

1.1 Vztah motivace a chování

Motivace není to samé jako chování. Motivace je intrapsychickým procesem, který ale ještě nemusí vyústit v samotné chování. Chování propojuje kognitivní, motorickou a emoční stránku člověka. Všeobecně je chování **soubor motorických reakcí (pohybů), které mají nějaké opodstatnění, smysl**. Tyto reakce většinou vytváří řetěz na sebe navazujících úkonů.

Zdroje motivace mohou mít původ jak ve vnitřním (pocit hladu), tak ve vnějším prostředí (ohrožení života).

B = f(M, P, H, D)

B = chování

M = motiv

P = pravděpodobnost

H = hodnota cílového objektu

D = morální reflexe, důsledek chování

Chování je funkcí motivu, pravděpodobnosti dosažení cíle, hodnoty cílového objektu a morální reflexe důsledků chování. **Motiv** je důvod – je to vyjádření psychologického původu chování. **Pravděpodobnost dosažení cíle** je faktorem, který

má přímý vliv na chování. Obecně platí, že čím větší je pravděpodobnost možnosti dosažení daného cíle, o to vyšší je možnost „spuštění“ chování. **Subjektivní hodnota** cílového objektu je dalším z faktorů. Čím vyšší je hodnota toho, co chce jedinec dosáhnout, o to vyšší je pak vynaložená snaha.

Posledním z výše uvedených faktorů je **morální reflexe**. (Nakonečný, 2009, str. 17-20)
„Chování jedince je „spuštěno“, jestliže proměnné vyjádřené uvedenými symboly dosáhnou určitých hodnot, tedy jestliže: 1. Motiv je dostatečně silný, 2. Pravděpodobnost dosažení cíle je vysoká, 3. Hodnota cíle je uspokojující a 4. Chování není v rozporu s morálkou jedince.“ (Nakonečný, 1996, str.25)

Existuje však řada případů, ve kterých tomu tak není.

Silná potřeba může potlačit do pozadí morálku jedince – když člověk nemá peníze na jídlo, může jídlo ukrást. Velká motivace a subjektivní hodnota cíle mohou člověka motivovat k chování i v případě, že pravděpodobnost dosažení daného cíle je velmi nízká apod.

V případě, když člověk ukradne jídlo, může u něj docházet k silnému vnitřnímu rozporu mezi morálkou a motivem (způsobem dosažení cíle). Potřeba je však v tomto případě natolik silná, že morálka ustoupí do pozadí.

1.2 Teorie motivace

Lidstvo se otázkou lidské motivace začalo skutečně zabývat v první polovině minulého století (teorie instrumentality, kolem roku 1911). Základním důvodem vzniku těchto teorií a zájmu lidí o lidskou motivaci byla výkonnost zaměstnanců. Vývoj teorií motivace směřoval od obecných teorií, k teoriím reflektujícím podnikový kontext. Teorie se nejprve soustředily na hierarchii potřeb a až postupem času se snažily o definování samotného motivačního procesu.

Nejznámějšími typy teorií motivace jsou:

1. **Teorie instrumentality** – je to typ teorií odměn a trestů (metoda cukru a biče). Odměny a tresty mají zabezpečit žádoucí lidské chování.
2. **Teorie zaměřené na obsah motivace** - tyto teorie jsou taky známé jako teorie potřeb, protože podstatu lidského chování vidí v jejich uspokojování. Nejznámějšími autory, jejichž teorie se zaměřovaly právě na obsah motivace, byli Maslow (1954) a Herzberg (1957).

3. **Teorie zaměřené na proces** – soustředí se na procesy lidské psychiky, které mají vliv na motivaci a souvisejí s:

- očekáváním (Vroom)
- cíli (Latham a Locke)
- vnímáním spravedlnosti (Adams, 1965).

(Armstrong, 2007, str. 221)

1.2.1 Teorie instrumentality

Teorie vzniká v polovině 19. století a souvisí s potřebou zracionalizovat práci. Základ této teorie vytvořil Taylor. Podle něj motivace souvisí s odměnami a tresty (cukr a bič). V nejhrubší formě tato teorie říká, že lidi k práci motivují jenom peníze. Sice se s teorií dá v mnoha ohledech souhlasit, pravdou však zůstává, že teorie instrumentality nezohledňuje množství lidských potřeb, které práce naplňuje. Lidé nechodí do práce jen kvůli penězům, ale také kvůli její náplni, statusu, vztahům na pracovišti a podobně. Tato teorie je tedy v dnešní době nepoužitelná. (Armstrong, 2007, str. 223)

1.2.2 Teorie zaměřené na obsah

Těmto typům teorií také říkáme teorie potřeb. Nenaplněné potřeby, dle těchto teorií, tvoří základ lidské motivace, protože v člověku vytvářejí napětí, nerovnováhu. Chování tedy vychází z lidských potřeb, lépe řečeno z nenaplněných lidských potřeb. Jednotlivé lidské potřeby však nemají ve stejných momentech tu samou váhu. Např. když člověk přes léto pocítuje žízeň a zároveň hlad, je pravděpodobné, že nejdříve uhasí žízeň a až pak něco sní.

Hierarchií potřeb a potřebám samotným se věnovala řada autorů. Nejznámějšími z nich jsou Maslow (1954), který vytvořil koncepci hierarchie potřeb „tzv. Maslowova pyramida“, pak Herzberg (1957), tvůrce dvoufaktorového modelu, který však úplně teorií potřeb není, Aldfer a jeho ERG teorie (1972) a jiní.

(Armstrong, 2007, str. 223)

Maslowova hierarchie potřeb

Maslowova hierarchie potřeb je asi nejběžnějším způsobem klasifikace a dělení lidských potřeb. Hierarchie neboli pyramida, se skládá z pěti hlavních kategorií lidských potřeb, které jsou podle této teorie společné pro všechny lidi. Vznik teorie se spojuje s úsilím o rozpoznání, klasifikování a třídění potřeb. Teorie hierarchie lidských potřeb, která byla vytvořena americkým humanistickým psychologem Abrahamem H. Maslowem, je i v dnešní době jednou z nejpobulárnějších teorií týkajících se motivace. (Tureckiová, 2004, str. 59-61)

Armstrong charakterizuje 5 základní kategorií lidských potřeb.

1. **Fyziologické potřeby** – jsou to typy potřeb, které vyplývají z toho, že člověk je živý organismus – potřeba spánku, vody, potravy, kyslíku, sexu.
2. **Jistoty a bezpečí** – potřeba ochrany před nebezpečím, kde nebezpečí nemusí přímo znamenat ohrožení života.
3. **Sociální potřeby** – potřeba lásky, přátelství, přijetí sociální skupinou.
4. **Potřeba uznání** – souvisí jak s pocitem osobní důležitosti (sebeúcta), tak i s potřebou respektu ze strany okolí (prestiž), člověk usiluje o reputaci, postavení a o pozornost ostatních.
5. **Seberealizace (sebenaplnění)** – podle Maslowova je tato kategorie lidských potřeb na nejvyšším místě, člověk touží po maximálním využití a rozvíjení svého osobního potenciálu a dovedností. (Armstrong, 2007, str. 224)

Tureckiová (2004, str.60) kategorie lidských potřeb charakterizuje „podnikovým stylem“. Každou z pěti kategorií vysvětluje a propojuje s řízením lidských zdrojů.

1. **Fyziologické potřeby** – jejich naplnění souvisí se mzdou nebo platem.
2. **Potřeby jistoty a bezpečí** jsou zajištěny bezpečným pracovním prostředím, ochranou zdraví při práci a podobně.
3. **Sociální potřeby** zas naplňuje interakce a spolupráce v sociálních skupinách – kontakt se spolupracovníky.
4. **Potřeba uznání** - uznání je naplňováno pracovním postavením (status), úspěchem, obdivem ze strany spolupracovníků, kolektivu a podobně. Ne všichni lidé „dorostou“ až k potřebám uznání.
5. **Potřeba seberealizace** (sebeaktualizace) je naplňována vzděláváním, rozvojem nebo také spokojeností s dobře vykonanou prací. S uspokojováním této potřeby

souvisí také možnost se samostatně rozhodovat a také nacházení smyslu své práce ve společnosti.

Fyziologické potřeby a potřeby bezpečí jsou označovány jako **potřeby nižší**, nebo také nedostatkové a další tři kategorie potřeb (sociální potřeby, potřeba uznání a seberealizace) tvoří tzv. **vyšší** neboli **růstové potřeby**.

Maslowova teorie byla velmi kritizována ze dvou základních důvodů:

1. Mělo jít o obecnou teorii motivace, která by charakterizovala všechny nebo alespoň většinu lidí (měla být použitelná univerzálně), to se ale nestalo.
2. Hierarchicky vyšší potřeby měly být jedincem naplňovány až po relativním uspokojení potřeb nižších, to však také není obecná pravda.

Maslowova teorie je však i navzdory kritice jednou z nejpoblárnějších a nejznámějších teorií lidských potřeb i v dnešní době.

(Tureckiová, 2004, str. 59-60)

Herzbergův dvoufaktorový model

Herzbergův dvoufaktorový model není skutečnou teorií potřeb, je to model dvou typů faktorů, které lidi motivují, nebo demotivují.

1. Motivační faktory, motivátory
2. Dissatisfaktory, hygienické faktory

Motivační faktory, jak je jasné už ze samotného názvu, člověka přímo motivují k činnosti. Často se díky nim zvyšuje efektivita práce a výkon jednotlivců. Nejsilnějšími motivačními faktory jsou úspěch, prestiž a uznání.

Naopak **dissatisfaktory**, neboli **hygienické faktory**, nemají výrazný vliv na vyšší výkon nebo úsilí jedinců, ale v případě, že nejsou naplněny, dokáží jedince silně demotivovat. Tyto faktory jsou spíše preventivní (prevence nespokojenosti v zaměstnání) a souvisejí s prostředím. Hygienickým faktorem může být například zadání úkolů. Pokud není úkol jasně zadán a člověk si není jistý jeho řešením, je to silně demotivující faktor. (Armstrong, 2007, str. 225)

Tureckiová (2004, str.62) také charakterizuje motivátory a dissatisfaktory. Její charakteristika je podobná. K motivátorům však ještě navíc přidává osobní rozvoj a odpovědnost a hygienické faktory více konkretizuje. Hygienickými faktory, které při zanedbání mohou být příčinou nespokojenosti jedince, jsou například firemní politika,

kompetentnost nadřízených pracovníků, vztahy s nadřízeným, mzda, jistota pracovního místa, bezpečnost při práci a podobně.

Motivátory jsou vnitřní a odrážejí vztah **pracovníka a práce** – tyto faktory mají za následek zvýšení výkonnosti.

Hygienické faktory jsou vnější a práce je při nich prostředkem uspokojení potřeb – sociálních, nedostatkových (mzda).

Jejich přítomnost je sice nutná, ale samy o sobě výkon jednotlivce zvednou jen stěží.

Herzbergova teorie byla kritizována, protože byl při její tvorbě použit malý a příliš specifický vzorek respondentů. Tato teorie je však i dnes velmi oblíbená, protože ladí s Maslowovou teorií potřeb, a také hlásá, že práce samotná by měla člověka uspokojovat. Herzbergova teorie měla také dopad na snahy o zlepšení kvality pracovního života. (Armstrong, 2007, str. 228)

Teorie ERG

Tato teorie byla vytvořena americkým psychologem Claytonem Paulem Alderferem. Teorie ERG nese svůj název podle prvních písmen – existency/existence, relatedness/vztahy a growth/růst). (Tureckiová, 2004, str. 61)

Douglas McGregor – Teorie X a teorie Y

Teorie X a Y vzniká v roce 1959. Svým pojetím je jiná než ostatní motivační teorie. McGregor v ní „vytvořil“ dvě skupiny - dva typy pracovníků. První skupina lidí dělá jen to nejnutnější, jen to, co se od nich očekává (za co jsou odměňováni). Do druhé skupiny naopak patří lidé, kteří jsou sami aktivní a tvořiví. (Wagnerová, 2008, str. 16)

Teorie X charakterizuje první skupinu, která se vyznačuje leností a nezodpovědností. Lidé v této skupině chápou práci jako nutnost (zdroj obživy), a tak k ní i přistupují. Převládají u nich hlavně vnější motivy. Zaměstnanci typu X by měli být vedeni formou příkazů a zákazů. Jejich práce by měla být často a přísně kontrolována. Odměny a tresty jsou u lidí typu X hlavním motivačním nástrojem.

Druhou skupinou zaměstnanců charakterizuje teorie Y – zaměstnanci v této skupině se liší od zaměstnanců v první skupině. Všeobecně mají svou práci rádi, považují ji za hodnotnou součást svého života. Samotná práce (její náplň) lidi typu Y uspokojuje a naplňuje. Tento typ zaměstnanců je aktivní, nebrání se odpovědnosti, charakterizuje ho snaživost, iniciativa a samostatná činnost. Zaměstnance typu Y není nutné kontrolovat

tak, jako zaměstnance typu X, měla by jim být dána větší volnost „volné uzdy“. (Tureckiová, 2004, str. 58)

Scheinova typologie lidí v organizaci

Ještě propracovanější typologie zaměstnanců nežli teorie X a Y, vyšla v knize E. Scheina *Organisational Psychology* v roce 1965.

Zaměstnance dělí na:

1. Racionálně ekonomické
2. Sociální
3. Sebeaktualizují (se)
4. Komplexní

Racionálně ekonomické typy – zaměstnanci se vyznačují převážně „ekonomickou motivací“, tento typ lidí je podobný zaměstnancům v teorii X.

Sociální typy – zaměstnanci, jejichž primární motivací je naplnění jejich sociálních potřeb.

Sebeaktualizující (se) typy – jejich hlavní pracovní motivací je snaha uplatnit svůj vlastní potenciál. Samotná práce a její náplň je pro ně motivátorem. V práci hledají sebe naplnění, odpovědnost, rozvoj osobních kvalit apod.

Komplexní typy – není možné uplatnit žádnou teorii, u zaměstnanců tohoto typu je nutné znát hlubší souvislosti situace a prostředí. (Tureckiová, 2004, str.58)

1.2.3 Teorie zaměřené na proces

Expektační teorie

Expektace neboli očekávání je základem této teorie. Teorie očekávání byla formulována Vroomem, je to teorie valence – instrumentality – expektance (VIE).

Valence je hodnota. **Instrumentalita** je přesvědčení, že když uděláme jednu věc, povede to k další věci (jedna situace podmíní vznik jiné situace). **Expektance** je očekávání, že tomu tak skutečně bude, že úsilí nebo akce povedou k určitému výsledku. Podle toho jak silné je přesvědčení daného člověka, že chování povede k výsledku, podle toho také koná. Přesvědčení, nebo subjektivní pravděpodobnost dosažení daného výsledku (díky své vlastní aktivitě) se také nazývá síla očekávání.

Motivace v pracovním procesu funguje jen tehdy, je-li jasně definován vztah výkonu a výsledku, který uspokojí nenaplněné potřeby.

Porter a Lawler navázali na Vroomův model a dochází k závěru, že existují dva faktory, které determinují úsilí lidí vkládané do jejich práce:

1. „Hodnota odměny jedinců do té míry, do jaké uspokojuje jejich potřeby jistoty, společenského uznání, autonomie a seberealizace.
2. Pravděpodobnost, že výsledky závisejí na úsilí tak, jak je vnímáno jedinci – jinými slovy, jejich očekávání týkající se vztahu mezi úsilím a odměnou.“

(Armstrong, 2007, str.2010)

Čím vyšší je hodnota souboru odměn a pravděpodobnost jejího získání, o to vyšší je úsilí, které vede k dosažení těchto hodnot.

Při práci není důležité úsilí ale efektivní úsilí.

Faktory doplňující úsilí:

1. Schopnost – individuální charakteristiky – inteligence, manuální dovednosti, znalosti.
2. Vnímání role – dá se charakterizovat jako to, co si jedinec přeje dělat, nebo co si myslí, že by dělat měl. Pro efektivní práci v podniku je však důležité, aby představy a vnímání role jedincem byli stejné, nebo alespoň velice podobné tomu, jak jeho roli vnímá organizace. (Armstrong, 2007, str. 225)

Teorie cíle

Tato teorie byla zformulována Lathamem a Lockem (1976). V dnešní době je tato teorie prakticky aplikována v oblíbené manažerské definici **SMART** cílů (specific = specifický, measurable = měřitelný, attainable = dosažitelný, relevant = realistický, time-bound = ohraničený v čase).

Teorie cíle zjišťuje, jak záměr/cíl pracovní činnosti ovlivní chování zaměstnanců a jejich pracovní výkon. Při formulaci cíle ovlivníme chování tím, že usměrníme činnosti, mobilizujeme úsilí, probouzíme výdrž a zlepšujeme rozvoj strategie.

(Tureckiová, 2004, str. 67)

Výkony jednotlivců se odvíjí z velké části od způsobu zadání, náročnosti a přijatelnosti cílů. Cíl by měl být zadán specificky, pochopitelně a měl by také respektovat možnosti daného pracovníka. Kromě toho by měl mít přiměřenou náročnost. Ideálně by měl být obtížný, ale zároveň realizovatelný.

Jedinec, který bude cíle muset splnit, by měl být zapojen do tvorby cílů. Pokud má zaměstnanec možnost daný cíl ovlivnit, je mnohem pravděpodobnější, že cíl posléze

bude brát „za svůj“. Když cíl skutečně akceptuje, je pak jednodušší u něj vytvořit pocit závazku za jeho splnění. Zpětná vazba je pro vyšší výkon a lepší práci také velice důležitá. Zaměstnanci pomocí zpětné vazby zjišťují, zda danou práci vykonávají dobře nebo ne. Je také vhodné a účinné propojit zpětnou vazbu a odměňování.

Lathamova a Lockova teorie se tedy soustředí na to, jak způsob tvorby, náročnost a definice cíle ovlivní pracovní postoj zaměstnanců (Armstrong, 2007, str. 227)

Teorie spravedlnosti

Spravedlnost jako taková je lidmi vnímána na základě **vztahu s okolím**.

Zaměstnanci vnímají to, jak se nadřízení chovají k nim, a taky to, jak se chovají k odpovídající jiné osobě, nebo skupině lidí, která je chápána jako referenční. Pocit spravedlivého nebo nespravedlivého zacházení pak vzniká na základě srovnání. Teorie spravedlnosti tvrdí, že lidé budou motivováni, jestli s nimi bude jednáno spravedlivě, a naopak demotivováni, pokud tomu tak nebude. V případě, že muž bude za stejnou práci odměňován lépe než žena, pak bude mít daná osoba ženského pohlaví pocit nespravedlnosti. Podle Adamse (1965) jsou ve vztahu podniků a zaměstnanců dva typy spravedlnosti:

1. Distributivní spravedlnost – týká se odměňování, lidé se porovnávají s ostatními a mají buď pocit spravedlivého, nebo nespravedlivého ohodnocení.
2. Procedurální spravedlnost – týká se postupů, které podnik používá např. při hodnocení nebo povyšování pracovníků. (Armstrong, 2007, str. 227)

2 Pracovní motivace, spokojenost zaměstnanců, řízení lidských zdrojů

Práce je cílevědomá lidská činnost, která vede k vytváření statků a služeb, má množství funkcí a naplňuje řadu lidských potřeb. Její primární funkcí je **zabezpečení finančních prostředků** na stravu, bydlení, šatstvo, léky, dopravu atd. Kromě toho práce napomáhá lepší organizaci času, na pracovištích dochází k sociální interakci, zaměstnanci v práci „získávají“ statut a pracovní identitu. Pracovní činnost může lidi naplňovat také svým obsahem, např. může být formou vyjádření nebo tvořivosti (umělecké profese).

To, jak dobře nebo špatně lidé danou práci vykonávají, je ovlivněno řadou faktorů např. povahou, vzděláním v dané oblasti, fyzickými předpoklady apod. Jedním z nejdůležitějších faktorů je však **pracovní motivace**, které se věnuje tato kapitola.

Na začátek je nutné si uvědomit, že ne každý zaměstnanec se dá motivovat stejným způsobem, i když existují faktory a motivátory, které jsou pro všechny zaměstnance stejné, např. nespravedlivé zacházení zaměstnance silně demotivuje.

Správná motivace zaměstnanců je skutečně náročný úkol, na to, aby ho zaměstnavatel zvládnul, je potřebné, aby si uvědomil, co ve skutečnosti jeho zaměstnanci od dané práce očekávají. Jen minimum zaměstnanců od své práce očekává jen finanční ohodnocení. Ve většině případů lidé touží mimo jiné po společenském uznání, osobním růstu, dobrém kolektivu, zajímavé náplni práce a podobně. (Wagnerová, 2008, str. 16)

2.1 Vztah spokojenosti a výkonu

Spokojenost nebo nespokojenost s prací souvisí s pozitivními nebo negativními pocity, které má daný jedinec vůči své práci a pracovnímu prostředí. I když má spokojenost zaměstnanců v určité míře vliv na to, jak dobře a kvalitně zaměstnanci svou práci odvádějí, není pravdou, že spokojený zaměstnanec je zároveň zaměstnancem výkonným. Vztah spokojenosti a výkonu je totiž ve skutečnosti velmi složitý. Mnoho lidí odvádí hodně práce a sami se za spokojené pracovníky nepovažují, nebo naopak jiné typy zaměstnanců jsou celkem spokojeni, ale jejich výkon je průměrný, nebo až podprůměrný. Tvzení, že spokojenost s prací a pracovním prostředím má výrazný vliv na vysoký pracovní výkon, tedy není pravdivé. (Armstrong, 2007, str. 229) Faktem však zůstává, že spokojenost nebo nespokojenost v práci má výrazný vliv na

jiné důležité faktory jako **absence v práci** a **fluktuace**. Spokojení zaměstnanci mají nízkou míru absentérství a fluktuace. Na rozdíl od nespokojených zaměstnanců, který postupně ztrácí zájem o danou práci - mají více pracovních absencí a také se mohou rozhodnout podnik opustit. Fluktuace a absentérství zaměstnanců samozřejmě není ovlivněno jen spokojeností s prací a pracovním prostředím, je to však jeden ze základních důvodů pro tento typ lidského chování. (Wagnerová, 2008, str. 18) Spokojenost zaměstnanců je velmi důležitým nástrojem snižování fluktuace a absentérství v podnicích, samotná spokojenost však přímo nesouvisí s vysokým výkonem. K vysokým výkonům zaměstnance motivují jiné faktory.

2.2 Motivace v pracovním procesu

Co vše zaměstnance při pracovním výkonu motivuje nebo demotivuje?

Motivační nástroje se dělí podle toho, jak na jednotlivce působí. Základní dělení motivačních faktorů je na vnitřní a vnější. Je nutné si uvědomit rozdílnost vnější a vnitřní motivace a taky to, že nastavení obou je u každého jedince individuální. Některé zaměstnance motivuje obsah práce (vnitřní motivace), jiní kladou na první místo peníze (vnější motivace). Jak vnější tak vnitřní motivace jsou popsány v následujících dvou podkapitolách.

2.2.1 Vnější motivace

Vnější motivací pracovníka jsou hlavně materiální statky (plat, odměny atd.) V případě převažující vnější motivace je důvodem práce právě samotné odměňování. To by však mělo být propojeno s prací - až potom bude mít skutečný dopad na motivaci zaměstnance.

Vnější motivace, hlavně **odměny a tresty** jsou základním způsobem, jak mít vliv na pracovní výkon zaměstnanců. Úkoly by měly být zadány jasně a stejně jasně by měly být zadány i odměny a sankce spojené s výsledky úkolů. Zlepšit propojenost odměn s výkonovými cíli je jedním ze způsobů zvyšování pracovní motivace. Zaměstnanci by měli mít pocit, že velikost jejich úsilí má přímý vliv na výši jejich odměny. Také může zaměstnavatel pracovat s nepeněžními formami odměn. Odměny a sankce jsou jako nástroje vnější motivace velice důležité. Je však nutné vědět, jak s nimi správně zacházet.

Základem je jednoznačné zadání splnitelných úkolů tak, aby zaměstnanci věděli, co se od nich očekává. Také je potřebné na začátku stanovit odměny a sankce, které se posléze budou vázat na stanovený úkol nebo cíl. Odměna je účinná hlavně tehdy, když přichází co nejdříve, stejné je to se sankcí. I relativně vyšší finanční ohodnocení, které přichází později, může mít na člověka menší motivující vliv, než nižší odměna, která přichází dříve. U sankcí je nutné si uvědomit, co je možné od člověka reálně očekávat. Pokud na zaměstnance klademe nereálná očekávání, které nejsou schopni naplnit, a ještě je za to postihujeme sankcí, budeme je tímto způsobem velmi demotivovat. Při neplnění cílů, pravidel, očekávání je nutné sankce dodržovat (sankce musí být reálné) a při opakovaném neplnění je také pomalu navyšovat.

Kromě jiného je nutné si uvědomit, že sankce a odměny nemusí mít jen finanční nebo materiální povahu, pro někoho může být odměnou to, že se vyhne náročnému úkolu, také pochvala je určitou formou odměny.

Manažeři si to mnohokrát neuvědomují, ale správné zacházení, hodnotná zpětná vazba a už zmíněné pochvaly mohou mít na zaměstnance velký vliv, a to hlavně v případech, kdy zaměstnanci přímo nevidí výsledky svého snažení. (Jan Urban, 2013, str. 66)

Peníze

Dle Herzbergovy teorie patří peníze do kategorie vnějších hygienických faktorů, jejichž nedostatek sice vyvolá pocit nespokojenosti, ale jejich obstarání nepřinese člověku dlouhodobou spokojenost. Příkladem jsou lidé s fixní mzdou. To, že dostanou peníze, je nemotivuje k vyššímu výkonu nebo větší snaživosti – jejich mzda je stejná jak při větším, tak i menším výkonu. V případě, že dostanou přidáno, tak se to může z krátkodobého časového hlediska pozitivně projevit na jejich výkonu, ale obecně vzato, tato změna nebude mít dlouhodobý vliv na výkon. Herzbergova dvoufaktorová teorie však nikdy nebyla ověřena a také tvrzení, že peníze jsou jen hygienickým faktorem a nemají skutečný vliv na motivaci zaměstnanců, není správné. Je nutné pochopit to, že každý člověk má jinak nastaven žebříček hodnot a priorit. Někoho peníze motivují víc, někoho méně. Peníze nepřímo uspokojují řadu lidských potřeb, nepřímo taky symbolizují řadu cílů.

Peníze nepřímým způsobem naplňují fyziologické potřeby (nákup jídla), potřebu bezpečí a jistoty (člověk má pocit jistoty díky stabilnímu měsíčnímu příjmu) a pak také potřebu uznání.

S určitou výškou mzdy se pojí pocit docenění a také člověk získává sociální status.

Peníze tak skutečně jsou motivační faktorem (u někoho víc, u někoho méně). Ale nemalá skupina lidí je silně motivována právě penězi. (Armstrong, 2007, str. 231)

2.2.2 Vnitřní motivace

Občas se stává, že lidé dělají věci, za které zapláceno nemají, nebo je jim placeno jen velice málo a i tak vykonávají danou činnost velmi dobře a s velkým úsilím. Důvodem pro toto chování je **vnitřní motivace**. Pokud člověka v pracovním procesu motivují nejvíce právě vnitřní faktory, je jeho motivace, snaživost a výkon většinou vyšší než u člověka, kterého motivují hlavně vnější faktory (peníze).

S vnitřní motivací souvisí naplňování např. těchto potřeb:

1. Uznání
2. Mít zajímavou a smysluplnou práci
3. Seberealizace – uplatnění a rozvíjení svých vlastních schopností
4. Pocit hrdosti na sebe a svého zaměstnavatele
5. Vztahy na pracovišti – sociální aspekt

K hlavním vnitřním motivátorům v pracovním procesu patří **obsah a náplň práce**. Zaměstnanci raději pracují na úkolech, které mají smysl pro ně samotné a pro organizaci. Proto je nutné vysvětlit zaměstnancům, proč dané úkoly dělají, a co jejich práce přináší jim samým a organizaci. Není dobré jako důvod snažení uvádět zvýšení zisku organizace, hlavně pokud z něho ve skutečnosti zaměstnanci nic nemají, mnohem lepším postupem je poukázat na důležitost úkolu pro organizaci a jejich zákazníky, a také proč je daný úkol přidělen konkrétnímu člověku a ne někomu jinému (pocit důležitosti, jedinečnosti, opodstatněnosti). (Urban, 2013, str. 67)

Zaměstnavatel by měl brát v úvahu jak vnitřní, tak vnější motivaci zaměstnanců. A k zaměstnancům by měl přistupovat spravedlivě, ale také individuálně - každý člověk je jedinečná bytost, a proto není možné všechny motivovat stejně (jinak přistupujeme k motivaci uklízečky, u které se jedná hlavně o vnější motivaci, a jinak k člověku, který má obsahově náročnou a kreativní práci jako např. bytový architekt). Pochopení obou typů motivace (jak vnější, tak vnitřní) je pro správné vedení zaměstnanců velmi důležité.

2.3 Chyby v motivování zaměstnanců

Existuje velké množství chyb, kterých se dopouští řada podniků, a které mají velmi negativní vliv na produktivitu a výkon zaměstnanců.

Dle Urbana (2013, str.72-75) jsou nejčastější chyby v motivování zaměstnanců tyto:

1. **Zaměstnanci za splnění úkolů nedostávají žádnou odměnu.** Pak klesá pravděpodobnost, že danou práci skutečně odvedou správně.
2. **Zaměstnanci jsou odměňováni nebo zvýhodněni za to, že své úkoly neplní.** I když to zní absurdně, je to bohužel realita. Příkladem situace je zaměstnanec, který má nízký výkon a na práci si opakovaně stěžuje, a pak postupem času začne dostávat jen jednodušší úkoly než jeho kolegové na stejné pracovní pozici. Podobných případů je celá řada, a i když je správné na každého člověka koukat jako na individuálního jedince, je nutné být také spravedlivý. Jediné co se může stát v případě, že jsou zaměstnanci „odměňováni“ za neplnění úkolů je to, že si zaměstnanci zvyknou na tento typ fungování a jejich chování se v budoucnu bude opakovat stále častěji, případně se může rozšířit i mezi ostatní spolupracovníky.
3. **Zaměstnanci jsou trestáni za správnou činnost.** Pokud má zaměstnanec zájem úkoly plnit správně, chce věci zlepšit, inovovat a nadřizený ho za to „trestá“, nebude se jeho chování v budoucnu s největší pravděpodobností opakovat, nebo se bude opakovat méně. Příkladem situace je, když zaměstnanec, který chce pochopit, jak správně řešit daný úkol, požádá o pomoc nadřízeného a následně se střetne s negativní reakcí.
4. **Zaměstnanci za nesplnění svých úkolů nejsou nějak potrestáni.** Samozřejmě sankce by neměly být nadužívány a hlavním způsobem motivování zaměstnanců v podniku by měla být právě pozitivní motivace, je však nutné si uvědomit, že absence sankcí je stejně negativní jev jako jejich nadužívání.
Existují různé důvody, proč v některých podnicích nejsou správně využívány sankce - může to být způsobeno nedostatečnou pozorností a kontrolou (neví se, kdo problém zavinil, proto není možné někoho trestat). Také se může stát, že nadřízený má strach, že sankce povedou ke vzniku negativního prostředí na pracovišti, bojí se konfliktů, a proto se sankcím vyhýbá.

Dalším možným důvodem, proč někdo není potrestán za své negativní chování, je dobrý úmysl nadřízeného. Zaměstnanec může mít závažné osobní problémy a právě kvůli nim jsou mu jeho chyby více tolerovány. Jindy není možné odhalit, kdo udělal chybu, kdo by měl nést zodpovědnost. V takových případech je nutné organizační opatření, které povede k lepší kontrole pracovníků.

Ať už je důvod pro neuspokojivé chování pracovníků jakýkoliv, v konečném důsledku na to doplácí samotný podnik.

5. **Nespravedlivé hodnocení** patří k nejvíce demotivujícím faktorům. Nezáleží na tom, zdali jde o ústní hodnocení nebo finanční ohodnocení, důležitý je subjektivní pocit nespravedlnosti, který zaměstnanec má. Zda už je hodnocení skutečně nespravedlivé, nebo ho tak jen zaměstnanec vnímá, v obou případech je výsledek stejný - pocit nespravedlnosti vede ke snížení pracovního výkonu (Proč bych měl dělat více než ostatní, když mám zapláceno stejně?).

V takových případech je nutné snažit se pochopit zaměstnance, komunikovat s nimi a usilovat o individuální, ale stále spravedlivé zacházení.

6. **Zaměstnancům je zbytečně projevena nedůvěra.** Projevem nedůvěry může být například přílišné kontrolování jednoho zaměstnance, i když k tomu není skutečný důvod. Kontrola je sice nutná, ale je potřebné uvědomit si i v jakém rozsahu.

2.4 Odměňování

Motivace pracovníků k pracovnímu výkonu je velice úzce spjata a propojena právě s odměňováním - hlavním důvodem, proč lidé chodí do práce, je právě finanční ohodnocení. Odměňování pracovníků, je nedůležitějším nástrojem motivace, pomocí tohoto nástroje jsme schopni udržet kvalitní zaměstnance.

K nástrojům odměňování patří:

Základní, pevná mzda – je to zaručená část individuální mzdy, na kterou má každý zaměstnanec právo. Tento typ mzdy se nazývá také tarifní nebo smluvní mzda.

Nadtarifní složka mzdy je vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnance. Většinou se přiznávána na delší časové období, může však být i odebrána. Jejím cílem je motivovat pracovníka k zvyšování schopností a stabilizovat jeho výkon.

Motivační resp. Výkonová složka mzdy je vyplácena v podobě odměn či bonusů. Je to pohyblivá složka mzdy, která je vázána na výkon jednotlivce nebo skupiny, ve které jednotlivec pracuje.

Mzdové příplatky – jsou vypláceny při mimořádných podmínkách a očekáváních na práci zaměstnanců (zvýšené nároky oproti „standardu“).

Zaměstnanecké výhody jsou většinou služby, příspěvky, cenová zvýhodnění apod., jejich cílem je zvýšit pracovní stabilitu zaměstnanců a také jejich spokojenost.

(Urban, 2013, str.77-79)

2.5 Hodnocení

Podle Pilařové (2008, str. 11-12) je jedním z velice účinných, ale ve většině případů špatně používaným motivačním nástrojem právě hodnocení. V praxi je hodnocení často špatně implementováno a to má za následek jeho častý demotivační účinek. Při správném použití však může být hodnocení skutečně velmi silným motivačním nástrojem.

Účel hodnocení:

1. Poskytnout zaměstnancům zpětnou vazbou
2. Diskuze o potřebných změnách
3. Stanovení cílů (rozvoje, výkonu)
4. Poskytnout zaměstnancům potřebné informace
5. Objektivní vysvětlení podkladů pro odměňování, kariérní růst atd.
6. Motivace hodnoceného

Typy hodnocení

V praxi se setkáváme se dvěma základními typy hodnocení:

1. Systematické
2. Nesystematické

Pro **systematické hodnocení** je charakteristické to, že probíhá periodicky. V závislosti na typu hodnocení se může jednat o periody s různou délkou (nejčastěji měsíc, půl roku, rok). Postupy hodnocení jsou předem definovány.

Systematické hodnocení se dále člení:

- A. Hodnocení kompetencí
- B. Hodnocení výkonu
- C. Mimořádné hodnocení

Hodnocení kompetencí je dlouhodobým typem hodnocení (obvykle jednou ročně), hodnotí se dovednosti, vlastnosti, schopnosti zaměstnanců z dlouhodobého hlediska. Toto hodnocení má ve velké míře vliv na pevnou složku platu a rozvoj zaměstnanců.

Hodnocení výkonu je ve většině případů krátkodobým hodnocením (jednou měsíčně), zkoumají se jednotlivé úkoly a to, jak byly provedeny, hodnotí se množství a kvalita práce. Toto hodnocení má vliv na pohyblivou složku platu (výkonová mzda, prémie).

Mimořádné hodnocení se také řadí do kategorie systematického hodnocení, i když není prováděno periodicky. Souvisí s mimořádnými událostmi, úkoly nebo projekty.

Nesystematické hodnocení, na rozdíl od systematického, není prováděno periodicky, ale náhodně, a postupy hodnocení nejsou přesně zadány.

(Pilařová, 2008, str. 13-15)

Praktická část

V praktické části se budu zabývat motivací ve státní správě (konkrétně motivací na okresním úřadu, katastrální odbor Prievidza). Nejdřív se budu soustředit na popis katastrálního odboru v Prievidzi. Ukážu, jak vypadá jeho organizační struktura, hierarchie, ve které se nachází, nastavení platů, benefitů atd. Následně uvedu výzkumné šetření, ve kterém budou data sbírána dotazníky vyhodnocena. Podle dostupných dat se v další části budu snažit o porovnání počtu zaměstnanců katastrálního odboru v Prievidzi s ostatními okresy v Trenčinském kraji. Budu se snažit zjistit, zda jsou počty správné v porovnání s ostatními úřady. Nakonec se pokusím výsledky interpretovat a navrhnout doporučení.

3 Okresní úřad, katastrální odbor Prievidza

3.1 Historický vývoj systémů evidence

Podstatou činností katastrálních odborů (úřadů) je evidence vlastnických práv k nemovitostem. Z historického pohledu systém evidence vzniká v časech vlády Marie Terezie s hlavním účelem výběru daní. Postupným vývojem vzniká z tohoto systému (s určením pro výběr daní) evidence vlastnických práv v **pozemkové knize**, která byla vytvořena na přelomu 19. a 20. století a byla platná do roku **1964**. Pozemková kniha byla vedena po jednotlivých katastrálních územích, obsahovala mapové operáty (analogové mapy - na papíru), ve kterých byly znázorněny parcely dle parcelních čísel a k nim existovaly tzv. **pozemnoknižní vložky** (tj. dnešní list vlastnictví), ve kterých se k parcelám evidovala vlastnická práva na podkladu došlých listin založených ve sbírce listin. Po roce 1964 tuto funkci převzala bývalá **evidence nemovitostí** - právní předchůdce současného **katastru nemovitostí**. Obdobně jako v pozemkové knize jsou v mapových operátech zakresleny parcely podle jednotlivých parcelních čísel a k těmto parcelním číslům jsou evidována vlastnická práva v listech vlastnictví na podkladu veřejných a jiných listin založených ve sbírce listin. (11)

V smyslu §2 zákona NRSR č. 162/1995 Z.z. o katastru nehnuteľností a o zápise vlastnických a iných práv k nehnuteľnostiam (katastrální zákon) ve znění pozdějších předpisů z roku 2009:

„Katastr slouží i jako informační systém, hlavně na ochranu práv k nemovitostem, na daňové účely a poplatkové účely, na oceňování nemovitostí, hlavně pozemků, na ochranu zemědělského půdního fondu a lesního půdního fondu, na tvorbu a ochranu životního prostředí, na ochranu nerostného bohatství, na ochranu národních kulturních památek a ostatních kulturních památek, stejně jako chráněných území a přírodních výtvorů a na budování dalších informačních systémů o nemovitostech.“

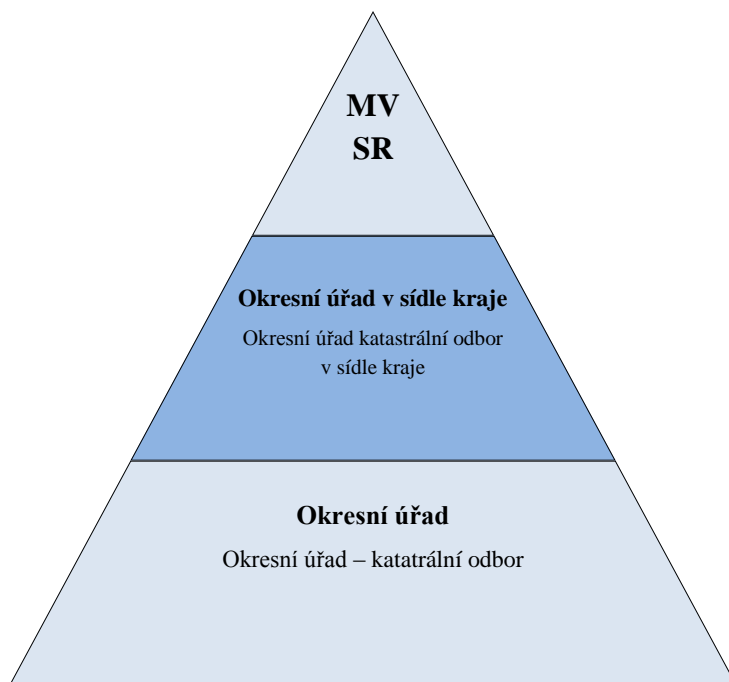
<i>Evidence</i>	<i>Pozemková kniha</i>	<i>Evidence nemovitostí</i>	<i>Katastr nemovitostí</i>
<i>Způsob evidence vlastnictví</i>	<i>Pozemknoknižní vložka</i>	<i>List vlastnictví</i>	<i>List vlastnictví</i>
<i>Čas</i>	<i>Do roku 1964</i>	<i>1964 – 1992</i>	<i>Od 1992 do dnes</i>
<i>Účel</i>	<i>Daňové účely</i>	<i>Potlačení vlastnických práv, zaměření se na užívání</i>	<i>Zaměření se na vlastnická práva, katastr jako informační systém</i>

Tabulka 1: Evidence nemovitostí

3.2 Organizační struktura

Metodicky jsou katastrální odbory řízené **Úřadem geodézie, kartografie a katastru Slovenské republiky (ÚGKK SR)**. Náplní **ÚGKK SR** je tvorba koncepcí a plánů dalšího vývoje. Kromě toho kontroluje katastrální odbory na území SR, vykonává inspekci a zabezpečuje mezinárodní spolupráci SR). Struktura státní správy SR je upravena zákonem NRSR č.180/2013 S.z. o organizaci místní státní správy a o změně a doplnění některých zákonů ve znění pozdějších předpisů z roku 2013.

Na krajské úrovni se okresní úřad v sídle kraje člení na následující odbory: Organizační odbor, Odbor všeobecné vnitřní správy, Odbor živnostenského podnikání, Odbor krizového řízení, Majetkoprávní odbor, Odbor školství, Odbor výstavby a bytové politiky, Odbor cestní dopravy a pozemních komunikací, Odbor péče o životní prostředí, Pozemkový a lesní odbor, Odbor opravných prostředků a **Katastrální odbor**.

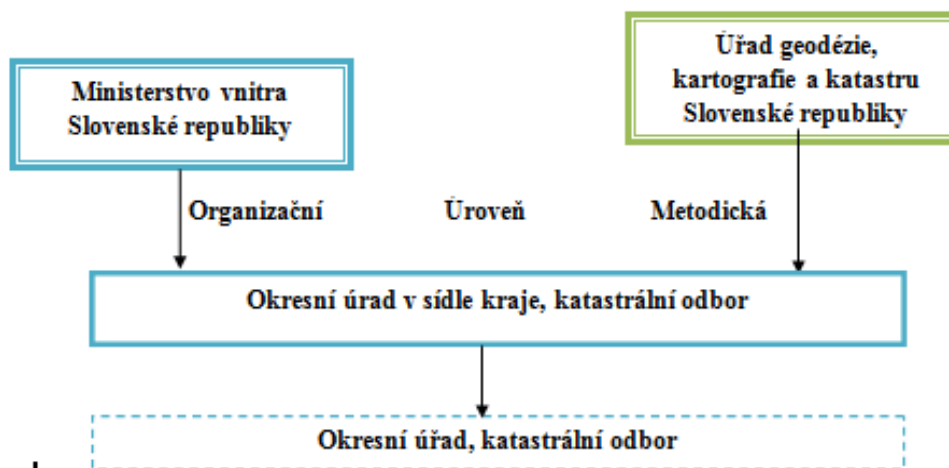


Obrázek 1: Organizační struktura (pyramida)

Na okresní úrovni se okresní úřad člení na: Organizační odbor, Odbor všeobecné vnitřní správy, Odbor živnostenského podnikání, Odbor krizového řízení, Odbor cestní dopravy a pozemních komunikací, Odbor péče o životní prostředí, Pozemkový a lesní odbor a **Katastrální odbor**.

Katastrální odbor na okresní úrovni se dále člení na:

1. Oddělení technické dokumentace a poskytování informací
2. Oddělení zápisů práv k nemovitostem



Obrázek 2: Organizační struktura (schéma)

Na území Slovenské republiky je 8 krajských měst – **Bratislava, Banská Bystrica, Košice, Nitra, Prešov, Trenčín, Trnava, Žilina.**

Okresní úřad, katastrální odbor v **Prievidzi**, ve kterém jsem zpracoval praktickou část své bakalářské práce, spadá pod Okresní úřad v sídle kraje, katastrální odbor v **Trenčíně**. Kromě **Prievidze** spadají pod Trenčín také Bánovce nad Bebravou, Ilava, Myjava, Nové Mesto nad Váhom, Partizánske, Považská Bystrica a Púchov.

3.3 Pracovní náplň

Pracovní náplň na katastrálních odborech je specifická pro jednotlivé zaměstnance, všeobecně však existují katastrální úkoly, se kterými se střetáváme na katastrálních odborech. Podle směrnice č. SVS-OMSZV1-2013/022320 z roku 2013 mezi katastrální úkoly můžeme zařadit:

1. Administrativní práce, přijetí podání, oběh a úschovu spisů dle vyhlášky ÚGKK č.22/2010 S.z. ve znění pozdějších předpisů (spravovací pořádek)
2. Úschova spisů a manipulace s nimi ve smyslu spravovacího pořádku a registračního pořádku
3. Poskytování informací o stavu katastrálních podání fyzickým a právnickým osobám

4. Příjem, evidence, vybavování, resp. zabezpečení vybavení elektronické pošty právnických a fyzických osob
 5. Posouzení způsobilosti veřejných i jiných listin na zápis do katastru nemovitostí
 6. Zápis práv k nemovitostem
 7. Správa a aktualizace souboru popisných informací o nemovitostech
 8. Oznámení účastníkům konání - fyzickým osobám nebo právnickým osobám, jejichž právo k nemovitostem bylo zápisem dotčeno, že byl vykonán zápis do katastru nemovitostí.
 9. Rozhodnutí o vkladu práv k nemovitostem
 10. Vykonávání vnitřní kontrolní činnosti
 11. Kontrola a úřední ověření geometrických plánů a jiných výsledků vybraných geodetických a kartografických činností a vykonávání jejich přebírání do katastru nemovitostí
 12. Správa a průběžné aktualizace souboru geodetických informací katastru nemovitostí
 13. Zabezpečení tvorby vektorových map
 14. Vedení registru územních jednotek
 15. Správa sumárních údajů o půdním fondu
 16. Poskytnutí informací z katastru nemovitostí
 17. Správa sbírek listin
 18. Tvorba a správa vektorové katastrální mapy
 19. Vypracování identifikace parcel
 20. Vydání podkladů k tvorbě geometrických plánů
 21. Úřední ověření geometrických plánů
 22. Přešetření údajů katastru
 23. Rozhodnutí a vykonávání oprav chyb v katastrálním operátu
 24. Příprava podkladů pro prokuraturu, soudy a orgány činné v trestním konání
- Údaje o pracovní náplni jednotlivců jsou uvedeny v další kapitole, společně s platovými třídami.

3.4 Plat

Státní zaměstnanci jsou dle pracovního zaměření a kvalifikace zařazováni do 11 platových tříd, přičemž zaměstnanci Okresního úřadu v Prievidzi, katastrálního odboru, se pohybují v rozmezí 4. až 8. třídy.

Definice 4. až 8. třídy, vyplývají ze zákona o státní správě č.400/2009 S.z. ve znění pozdějších předpisů z roku 2009:

4. PLATOVÁ TŘÍDA

Funkce: hlavní referent

Kvalifikační předpoklady: úplné střední vzdělání nebo vyšší odborné vzdělání, odborná praxe nad šest let a osobnostní kvalifikační předpoklad, pokud je ustanoven osobnostním předpisem.

Samostatné odborné činnosti nebo samostatné vykonávání ucelených agend s rozhodovací pravomocí na příslušném úseku státní služby. Odborná příprava rozhodnutí na prvním stupni správního konání nebo soudního konání. Samostatné činnosti vyžadující spolupráci i s jinými organizačními útvary v služebním úřadu.

5. PLATOVÁ TŘÍDA

Funkce: rádce

Kvalifikační předpoklady: bakalářské vzdělání nebo vysokoškolské vzdělání a osobnostní kvalifikační předpoklad, pokud je ustanoven osobnostním předpisem.

Příprava rozhodnutí na koordinování a usměrňování aktivit ve vymezené části státní služby v orgánech místní státní správy, územních orgánech státní správy, orgánech nebo úřadech, které vykonávají státní záležitosti. Odborná příprava rozhodnutí v druhém stupni správního konání na příslušném úseku státní správy včetně účasti na kontrole.

6. PLATOVÁ TŘÍDA

Funkce: samostatný rádce

Kvalifikační předpoklady: bakalářské vzdělání nebo vysokoškolské vzdělání, odborová praxe více než 2 roky a osobnostní kvalifikační předpoklad, pokud je ustanoven osobnostním předpisem.

Samostatné odborné zpracovávání rozhodnutí a vykonávání kontroly. Rozhodování na druhém stupni správního konání. Samostatné ucelené odborové činnosti v příslušném odboru státní služby nebo na příslušném úseku státní správy. Řízení, koordinování a usměrňování aktivit ve vymezeném úseku státní služby v orgánech místní státní správy,

územních orgánech státní správy, orgánech nebo úřadech, které vykonávají státní záležitosti.

7. PLATOVÁ TŘÍDA

Funkce: odborový rádce nebo okresní rádce

Kvalifikační předpoklady: vysokoškolské vzdělání, odborová praxe nad 2 roky a osobnostní kvalifikační předpoklad, pokud je ustanoven osobnostním předpisem.

Samostatné odborové specializované činnosti týkající se hlavně analytických činností, vyhodnocování výsledků a přípravě podkladů pro rozhodování v otázkách spadajících do rozsahu kompetencí ministerstva nebo jiného ústředního orgánu státní správy (dále jen „ústřední orgán státní správy“) nebo jiného orgánu státní správy nebo orgánu nebo úřadu, který vykonává státní záležitosti v příslušném odboru státní služby. Tvorba opatření v příslušném odboru státní služby s celospolečenským dosahem. Kontrolní a inspekční činnost, jako i přeshetřování stížností a peticí včetně vydávání rozhodnutí v příslušném odboru státní služby. Koordinování činností orgánů státní správy a obcí na úrovni okresu nebo na úrovni kraje. Tvorba právních předpisů podle zplnomocnění ustanovených zákonem s regionální působností nebo s celostátní působností. Tvorba a koordinování koncepcí a programů rozvoje v odboru státní služby s důsledky na území okresu.

8. PLATOVÁ TŘÍDA

Funkce: hlavní rádce

Kvalifikační předpoklady: vysokoškolské vzdělání druhého stupně a osobitní kvalifikační předpoklad, pokud je ustanoven předpisem.

Koncepční, systémové nebo metodické činnosti ve vymezeném úseku státní správy nebo vykonávání státních záležitostí. Koordinování částí složitých systémů na úrovni ministerstva nebo ostatních ústředních orgánů státní správy nebo orgánů nebo úřadů, které vykonávají státní záležitosti, nebo jiného orgánu státní správy. Kontrolní a inšpekční činnost vrátaně vybavování stížností a peticí s celospolečenským dosahem. Normotvorní činnost vo vymezeném úseku státní správy nebo vykonávání státních záležitostí.

Každá platová třída má určen svůj tarif a zaměstnanci dle ní přináležejí plat. Plat ze zákona tvoří větší množství položek. Funkční plat je tvořen součtem tarifní platu (zadán v platových tabulkách) a dalších příplatků – příplatků za řízení, osobních příplatků, za zastupování, příplatků za odborní praxi atd.

Tarifní plat ve smyslu zákona o stání službě je složen z platového tarifu a za každý rok služební praxe se platový tarif zvýší o 1%, nejvíce však po 32 let.

Do délky služební praxe se započítává čas trvání státně-zaměstnaneckého poměru a uznané odborné praxe.

Na katastrálním odboru v Prievidzi dle údajů z 1. 1. 2015 jsou zaměstnanci rozděleni ve 4. až 8. třídě následovně:

Platové třídy	Počet zaměstnanců v PD
4.	9
5.	13
6.	2
7.	8
8.	2

Tabulka 2: Platové třídy

V příloze A jsou v tabulce uvedeny platové tarify státních zaměstnanců.

V příloze B a C uvádím také oznámení o výši funkčního platu jedné se zaměstnankyň v 7. platové třídě. Zaměstnankyně pracuje na pozici odborného rádce na Oddělení technické dokumentace a poskytování informací. Výše její superhrubé mzdy činí **765 eur**. Její plat patří k horní třetině platů na katastrální odboru v Prievidzi. Dle údajů statistického úřadu však činila průměrná mzda na území Slovenské republiky v roce 2014 **918 eur**. To znamená, že i když má velká část zaměstnanců katastrálního úřadu roky praxe, vysokoškolské vzdělání a poměrně náročnou náplň práce, jejich mzda je stále výrazně pod slovenským průměrem.

3.5 Benefits

SLOVES (Slovenský odborový zväz verejnej správy a kultúry) každoročně vyjednává pracovní podmínky se zaměstnavatelem (Ministerstvo vnitra SR).

Zaměstnanci katastrálních odborů na celém Slovensku mají díky odborovému svazu následující benefity.

1. 5 dnů dovolené navíc. Dovolená na území Slovenské republiky je nejméně 4 týdny (20 dnů), zaměstnanec, který dovrší 33 let má ze zákona nárok na 5 týdnů dovolené (25 dní) a státní zaměstnanec (tedy i katastrální zaměstnanec) má ještě navíc 5 dnů dovolené (30 dnů).
2. Stravné lístky
3. 37,5 hodinový pracovní týden. Prepočteno na dny to dělá 7,5 hodiny.
4. Flexibilní pracovní doba. Pracovní doba zaměstnanců katastru je fixní v intervalu 8:00 -14:00. Příchody do kanceláře jsou povoleny od 6:30 do 8:00 a odchody od 14:00 do 17:00. Musí však být zajištěna funkčnost úřadu - to v praxi znamená, že ve stránkových hodinách musí být na katastrálním odboru min. 3 lidi – jeden pro klienty, jeden pro geodety a jeden na podatelně.

4 Výzkumné šetření

Mé výzkumné šetření jsem postavil na informacích, které jsem získal od jedné ze zaměstnankyň katastrálního odboru. Zaměstnankyně pracuje na pozici odborního rádce na Oddělení technické dokumentace a poskytování informací. Na základě komunikace s ní jsem zformuloval dotazník, který se týkal motivace zaměstnanců, jejich spokojenosti, pracovní náplně, pracovního prostředí a také výkonnosti.

4.1 Cíl šetření

Cílem praktické části mé bakalářské práce bylo zjištění a pochopení, jak funguje motivace v konkrétním orgánu státní správy, zda jsou zaměstnanci spokojeni, nebo nikoliv. Dále jsem se snažil o určení největších problémů v motivaci zaměstnanců na katastrálním odboru v Prievidzi. Data pro praktickou část mé bakalářské práce jsem získal pomocí dotazníků.

Na základě určení všeobecných cílů jsem formuloval tři základní výzkumné otázky:

- 1. Jsou zaměstnanci na okresním úřadu v Prievidzi, katastrálním odboru, motivováni současným systémem?**
- 2. Cítí se být zaměstnanci spokojeni, co přispívá k jejich spokojenosti?**
- 3. Co zaměstnance nejvíce demotivuje a tudíž snižuje i jejich výkon?**

4.1.1 Použité metody

Hlavním nástrojem, jak jsem sbíral data, byl dotazník, který jsem vytvořil na základě komunikace se zaměstnankyní katastrálního odboru. Dotazník obsahoval jak otevřené, tak uzavřené otázky. Vzhledem k rozsahu a časové náročnosti dotazníku byli otevřené otázky nepovinné.

Dotazníky mají řadu výhod, mezi nejzásadnější patří jejich jednoduchost, rychlost vyplňování, časovou nenáročnost, jednodušší zpracovatelnost dat než při rozhovorech. Dotazníky (hlavně však internetové dotazníky) poskytují člověku, který dotazník vyplňuje, anonymitu, tudíž i data získaná tímto způsobem mohou být přesnější.

Můj dotazník, který byl sestaven pro účel sběru dat na katastrálním odboru v Prievidzi, měl 29 otázek. V dotazníku byli použity tři typy otázek – uzavřené otázky

s přednastavenými možnostmi, otázky s měřítkem (nebo taky škálou) a otevřené otázky bez přednastavených možností odpovědí. V některých otázkách bylo možné zvolit víc než jednu možnost. Otevřené a osobní otázky byly nepovinné.

Dotazník měl tři části s názvy: Motivace, Pracovní náplň a Pracovní prostředí. Součástí první části byl i osobní dotazník, který měl dvě otázky. Zaměstnanci katastrálního odboru si mohli zvolit podobu dotazníku, zda ho chtějí vyplnit v elektronické nebo tištěné formě. Příklad vyplněného dotazníku je uveden v příloze E.

Po vytvoření dotazníku a následném sběru dat bylo nutné data vyhodnotit a výsledky výzkumného šetření interpretovat.

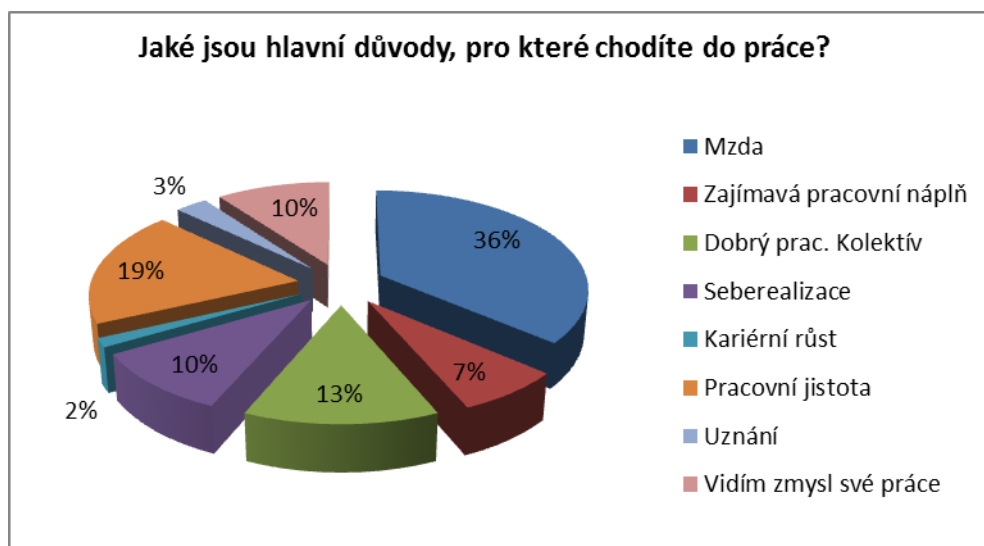
4.1.2 Motivace (1. část dotazníku)

První část byla všeobecná a ptala se na motivaci, pracovní spokojenost a výkon. Její součástí byl i osobní dotazník

1. otázka

Jaké jsou hlavní důvody, kvůli kterým chodíte do práce?

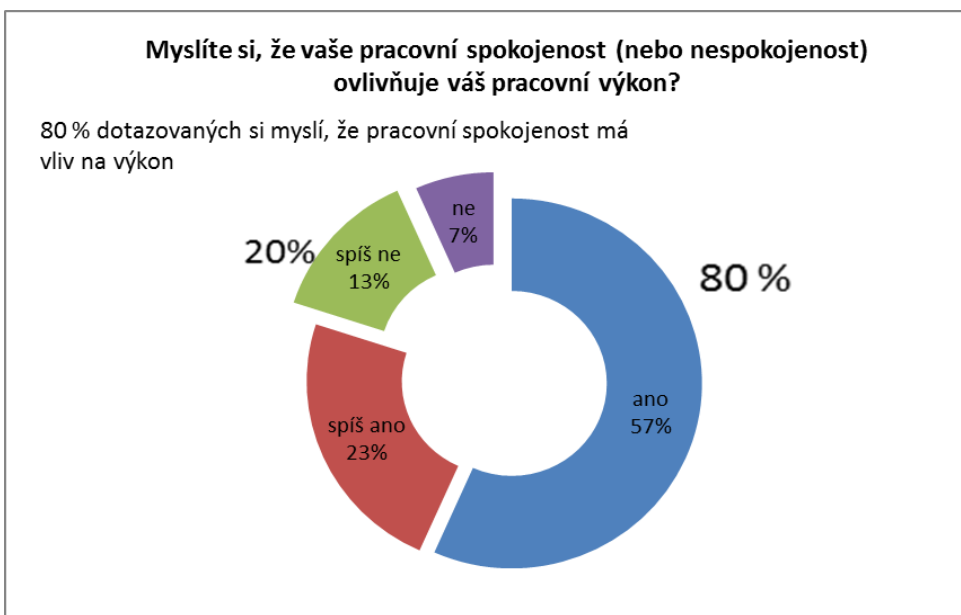
V této otázce si mohl každý vybrat libovolný počet možností. Nejčastějšími odpověďmi byla: **mzda** (25 z 30 dotazníků), následovala **pracovní jistota** (13 z 30 dotazníků) a **dobrá pracovní kolektiv** (9 z 30).



Graf 1: Jaké jsou hlavní důvody, kvůli kterým chodíte do práce?

2. otázka

Myslíte si, že vaše pracovná spokojnosť (nebo nespokojnosť) v práci ovplyvňuje váš pracovný výkon?

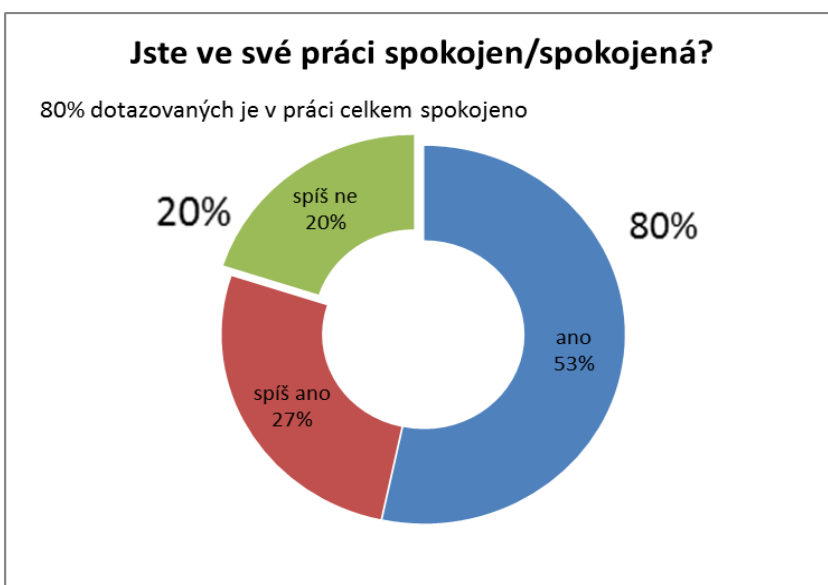


Graf 2: Myslíte si, že vaše pracovná spokojnosť v práci ovplyvňuje váš pracovný výkon?

3. Otázka

Jste ve své práci spokojen/spokojena?

Tato otázka je veľmi dôležitá, ukazuje, že väčšina zamestnanců katastrálního odboru v Prievidzi je ve své práci relativně spokojena (53% je spokojeno, 23% je spíš spokojeno).



Graf 3: Jste ve své práci spokojen/spokojena?

4. Otázka

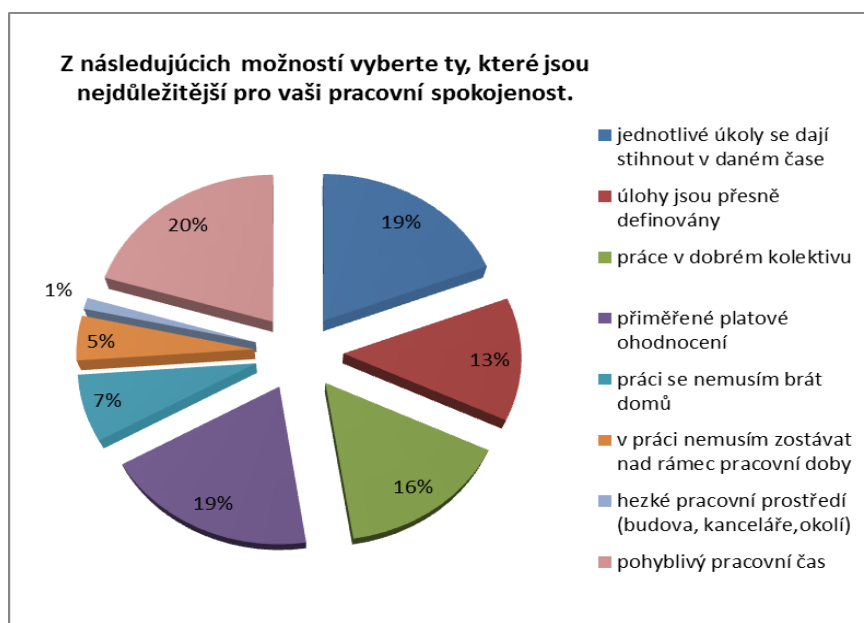
Jak podle vás ovlivňuje spokojenost v práci výkon zaměstnanců?

29 z 30 respondentů odpovědělo, že spokojenost v práci **pozitivně (19)** nebo **spíše pozitivně (10)** ovlivňuje výkon zaměstnanců, jen 1 respondent se domníval, že spokojenost zaměstnanců má na výkon negativní vliv.

5. Otázka

Z následujících možností vyberte ty, které jsou nejdůležitější pro vaši pracovní spokojenost.

V této otázce mohl každý vybrat max. 3 možnosti.



Graf 4: Pracovní spokojenost - možnosti

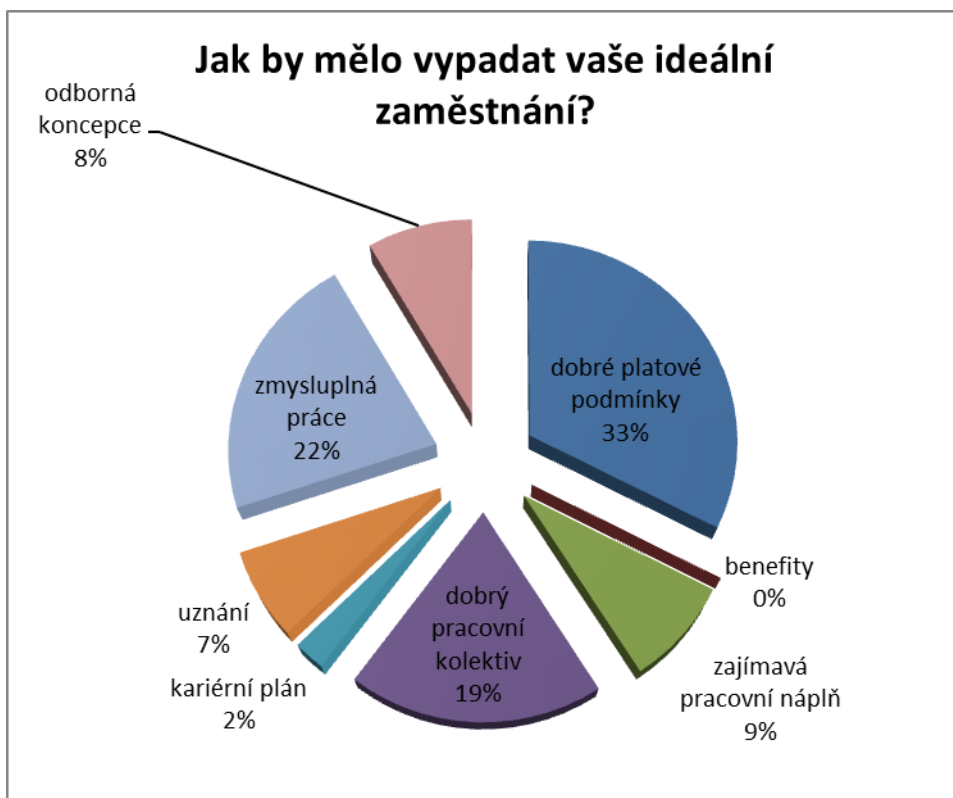
Zaměstnanci katastrálního odboru v Prievidzi pokládají za nejdůležitější **pohyblivou pracovní dobu (17)**, **přiměřené platové podmínky (16)** a také to, že **jednotlivé úkoly se dají stihnout v daném čase (16)**, dále **dobrý pracovní kolektiv (13)**. Z daných možností pokládají pro pracovní spokojenost za nejméně důležité **hezké pracovní prostředí (budova, okolí) (1)**.

&

6. Otázka

Jak by mělo vypadat vaše ideální zaměstnání?

V této otázce jsem se snažil zjistit představu ideálního zaměstnání, jak vypadá žebříček hodnot, co je pro zaměstnance katastrálního odboru nejdůležitější. Každý respondent si mohl vybrat maximálně 4 možnosti. Výsledky byly následovné: **dobré platové podmínky (27)**, **smysluplná práce (17)** a **dobrý pracovní kolektiv (16)**. Ostatní možnosti sice nejsou úplně zanedbatelné, ale jejich čísla jsou výrazně nižší.



Graf 5: Jak by mělo vypadat vaše ideální zaměstnání?

7. Otázka

Myslíte si, že váš výkon by mohl být za určitých podmínek vyšší?

Většina zaměstnanců si myslí, že jejich výkon už **vyšší nemůže být (17)**, menšina lidí se domnívá, že za určitých podmínek by jejich výkon **mohl být vyšší (13)**.

8. Otázka

Pokud jste v předchozí otázce odpověděli ANO, napište prosím, za jakých podmínek by mohl být váš pracovní výkon vyšší?

Tato otázka nebyla povinná.

Odpovědi:

řešení velkého množství nepodstatných úkolů

zmenšení zbytečné byrokracie

uplatnění motivačních prvků ze soukromé sféry, především vztah

nadřízený-podřízený

lepší platové podmínky

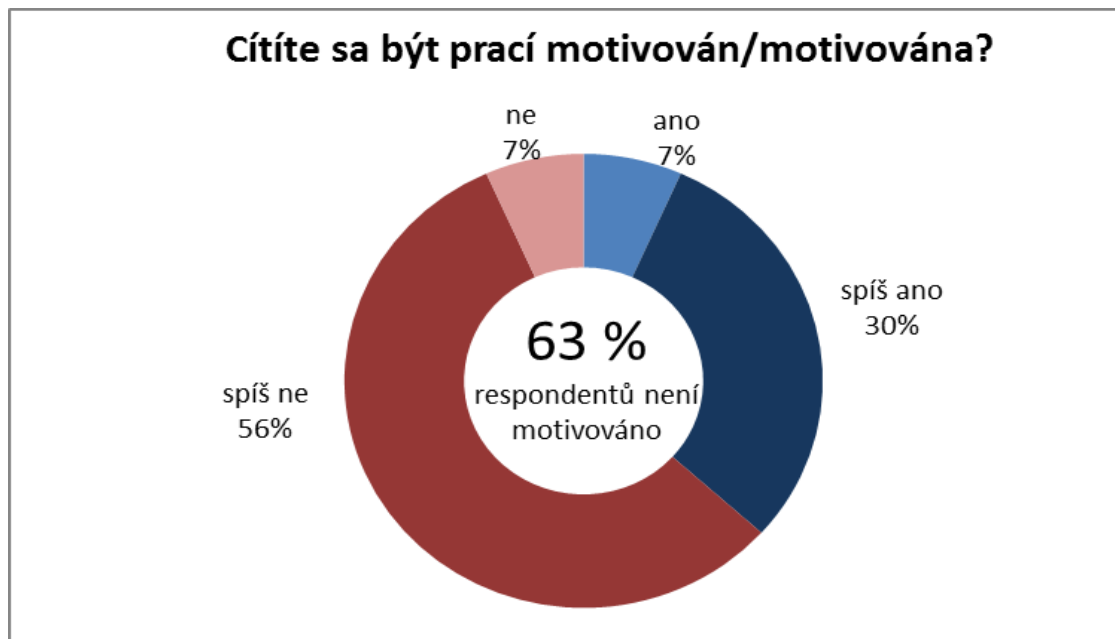
lepší finanční ohodnocení

práce pod menším tlakem

9. otázka

Cítíte se být v práci motivován/motivována?

Na otázku ohledně pracovní motivace odpovědělo **56%** respondentů **spíš ne**, odpověď **ne** se objevila u **7%** všech dotazovaných.



Graf 6: Cítíte se být v práci motivován/motivována?

Osobní dotazník

Otázky 10. a 11. byly součástí osobního dotazníku. Otázky měly osobní charakter (jejich obsah se týkal změny zaměstnání) a proto nebyly povinné, k otázce číslo 10 se však vyjádřilo 28 z 30 respondentů a k otázce číslo 11 až 26 z 30 respondentů.

10.otázka

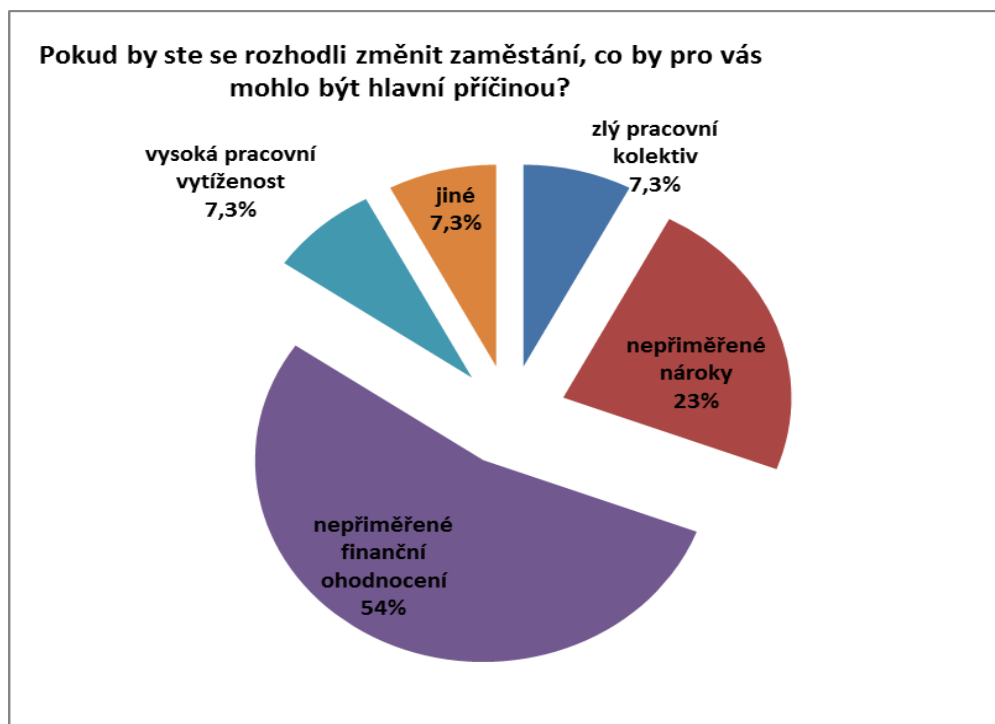
Zvažovali jste už někdy změnu zaměstnání?

Na otázku o změně zaměstnání reagovalo **56%** respondentů **kladně** (17 respondentů), tzn. že změnu zaměstnání už zvažovali.

11.otázka

Pokud byste se rozhodli změnit zaměstnání, co by pro vás mohlo být hlavní příčinou?

Na tuto otázku odpovídali jak ti, co měli v předchozí otázce kladnou odpověď, tak ti, co ji měli zápornou. Časový stres pokládají zaměstnanci v dnešní době za zcela normální a nikdo z dotazovaných ho neuvedl jako hlavní příčinu možné změny zaměstnání. Dva hlavní důvody, které by mohly vést ke změně zaměstnání, byly **nepřiměřené finanční ohodnocení** (14 z 30) a **nepřiměřené nároky** (23%), jiné potenciální důvody pro změnu zaměstnání byly: zkusit něco nového, přestěhování se do jiného města



Graf 7: Změna zaměstnání - příčiny

Velmi zajímavé je však propojení následujících dvou otázek: Zaměstnanci, kteří už někdy zvažovali změnu zaměstnání, uváděli jako hlavní důvod **nepřiměřené finanční ohodnocení**.

4.1.3 Pracovní náplň (2. část)

První tři otázky v části týkající se pracovní náplně, jsou s výběrem číselného ukazatele, nebo také „měřítka“. Čím vyšší je počet bodů, o to pozitivněji je dané kritériu hodnoceno z pohledu zaměstnance.

1. otázka

Jak hodnotíte obsah své práce?

1. Ako hodnotíte obsah svojej práce *

vyberte na škále od 1-10

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nudí ma je, vyslovene nezaujímavý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	je veľmi zaujímavý

Obrázek 3: škála (1)

Na škále od 1 do 10 měl dotazovaný/á vybrat možnost, která nejvíc charakterizuje obsah jeho/její práce. 1 značila, že práce je nezajímavá a nudná. 10, že práce je velice zajímavá. Průměr odpovědí byl **7,6 z 10**. Většina lidí považuje svou práci spíše za zajímavou nežli naopak.

2. otázka

Jak hodnotíte množství času, který máte na dané úkoly?

2. Ako hodnotíte množstvo času, ktorý máte na dané úlohy? *

1 2 3 4 5

nič nestíham v stanovenom čase ● ● ● ● ● času je vždy dostatok, mám aj časové rezervy

Obrázek 4: škála (2)

Škála v této otázce byla nastavena od 1 do 5, kde 1 znamenala, že dotazovaný/á není schopný nic stihnout v daném čase a 5 naopak, že času je za všech podmínek dostatek. Průměr výsledků této otázky byl **3,1**.

3. otázka

Jak hodnotíte administrativní činnosti spojené s vaší prací?

3. Ako hodnotíte administratívne činnosti spojené s vašou prácou? *

1 2 3 4 5

je prehnaná, často zbytočná ● ● ● ● ● je vždy potrebná a primeraná

Obrázek 5: škála (3)

Třetí otázka je podobná jako předchozí dvě. Ptá se na administrativní činnosti, které souvisí s prací, na škále od 1 do 5 značí nejnižší hodnota přehnanou/zbytečnou byrokracii a nejvyšší naopak, že byrokracie je vždy potřebná a přiměřená. Přehnaná byrokracie se v dotazníku objevuje jako problém ve větším množství otázek. Průměr v této otázce byl **2,6** - to značí, že zaměstnanci katastrálního odboru pokládají byrokracii, která provází jejich práci často za nadměrnou.

4. otázka

Považujete některé činnosti v pracovním procesu za nadbytečné?

Na tuhle otázku odpovědělo **70%** respondentů **kladně**. 21 respondentů považuje některé činnosti za nadbytečné.

5. otázka

Pokud jste odpověděli ANO, zkuste popsat, které typy činností nebo konkrétní činnosti považujete za zbytečné?

Pokud výsledky zveřejníme, většinou se v nich objevovala právě nadměrná administrativa.

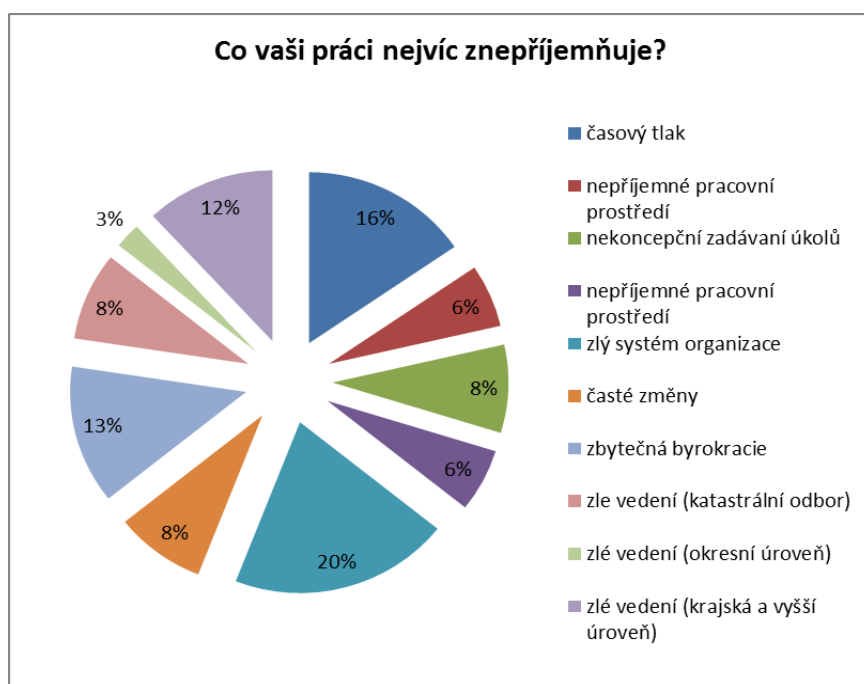
6. otázka

Souhlasíte s tvrzením: Pokud by byly odstraněny určité problémy, práce, kterou vykonávám, by mě bavila?

S tímto tvrzením souhlasí **27 respondentů (90%)**.

7. otázka

Co vaši práci nejvíc znepříjemňuje?



Graf 8: Co vaši práci nejvíc znepříjemňuje?

V této otázce mohli z daných možností vybrat respondenti max. 4. Zaměstnancům katastrálního odboru nejvíc znepříjemňuje práci **špatný systém organizace (17)**, **časový tlak (13)**, **zbytečná byrokracie (11)** a **špatné vedení (krajská a vyšší úroveň) (10)**

8. otázka

Považujete určité části své práce za zajímavé?

29 respondentů z 30 odpovědělo na otázku kladně.



Graf 9: Považujete určité části své práce za zajímavé?

9. otázka

Pokud jste na předchozí otázku odpověděli ANO, napište prosím, co konkrétně považujete za zajímavou součást své práce?

Odpovědi:

- šetření a řešení nesrovnalostí
- různorodost úkolů
- různorodost práce
- práce s lidmi, různorodé problémy, odstraňování chyb
- práce se stránkami (lidmi)
- šetření skutečnosti
- vytváření hodnot, které slouží ostatním
- neumím napsat konkrétní příklad, když člověk dělá to, co umí, většinou ho to taky i baví, je to pro něj zajímavé
- šetření skutečnosti
- řešení a vyřešení problémů
- nové poznatky z práva
- práce není jednotvárná, není mechanická, je potřebné nad ní přemýšlet a vzdělávat se

4.1.4 Pracovní prostředí (3. část)

1. Otázka

Jste spokojen/spokojena ve svém pracovním kolektivu (celkově)?

1. Ste spokojný/á vo svojom pracovnom kolektíve (celkovo)? *

vyberte na škále od 1-5



Obrázek 6: škála (4)

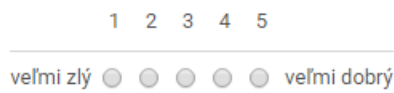
Na škále od 1 do 5 - 1 značí veľkou nespokojenosť a 5 úplnou spokojenosť. Průměrná odpověď měla hodnotu **3,8**. Zaměstnanci katastrálního odboru v Prievidzi jsou tedy celkem spokojeni se svým pracovním kolektivem.

2. otázka

Jaký je váš vztah k lidem ve Vašem nejbližším pracovním okolí?

2. Aký máte vzťah s ľuďmi vo svojom najbližšom pracovnom okolí? *

jedná sa hlavne o ľudí pracujúcich v rovnakej kancelárii a na podobnej úrovni



Obrázek 7: škála (5)

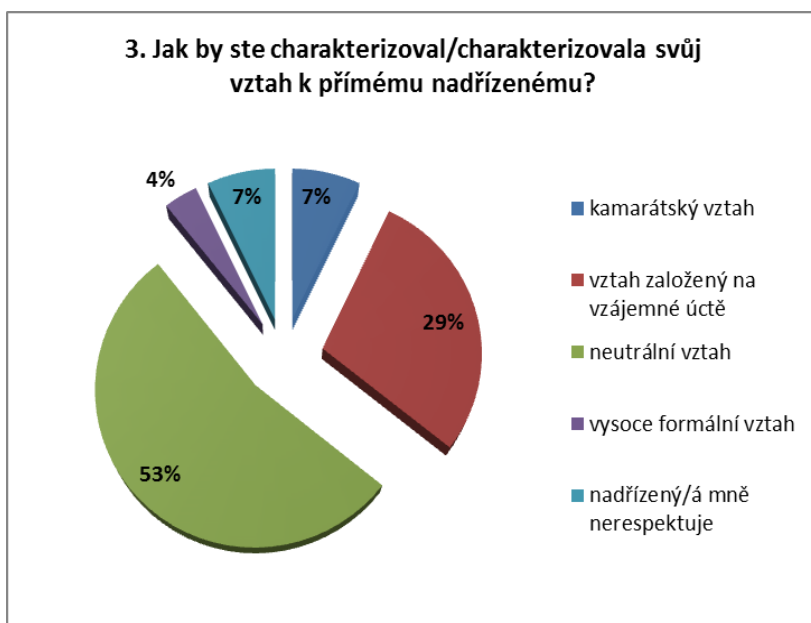
Na škále od 1 do 5 měli dotazovaní popsat svůj vztah k lidem ve svém nejbližším pracovním okolí (v kanceláři). Hodnota 1 značila velmi špatný a hodnota 5 velmi dobrý vztah. Průměr všech odpovědí byl **4**. To znamená, že většina zaměstnanců je ve svém pracovním kolektivu velmi spokojena.

3. otázka a 4. otázka

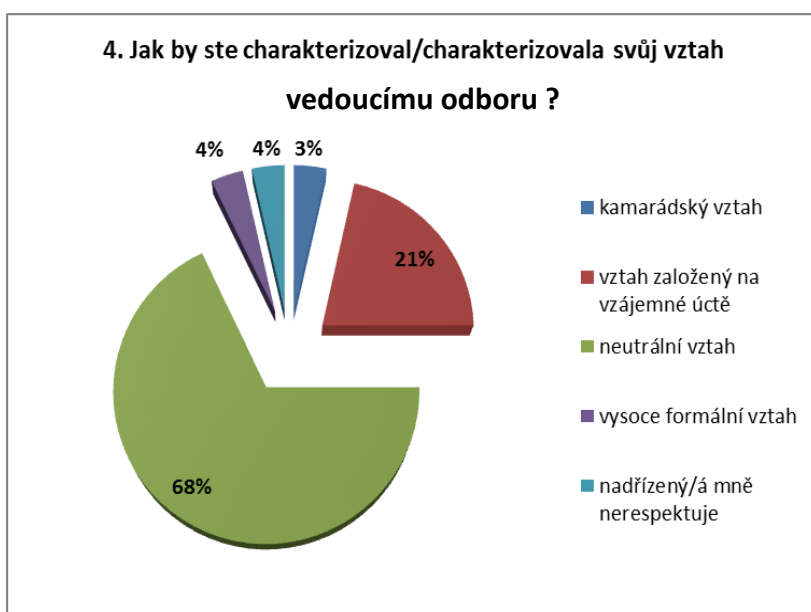
3. Jak byste charakterizoval/charakterizovala svůj vztah k přímému nadřízenému?

4. Jak byste charakterizoval/charakterizovala svůj vztah k vedoucímu odboru?

V obou otázkách jsou identické možnosti odpovědí. Respondenti vybírali ze 7 možností (jedna z nich „jiné“). Na výběr měli: kamarátský vztah, vztah založený na vzájemné úctě, neutrální vztah, vysoce formální vztah, nadřízený/á mě nerespektuje a poslední - kontaktu s nadřízeným/nadřízenou se vždy snažím vyhnout. Výsledky jsou popsány v grafech.



Graf 10: Vztah k přímému nadřízenému



Graf 11: Vztah k vedoucímu odboru

6. otázka

Myslíte si, že na chování lidí má vliv to, že pracujete ve státním sektoru?

4 respondenti si myslí, že pokud by nebyli zaměstnáni ve státní správě, klienti by se k nim chovali lépe, 26 respondentů (87 %) tento pocit nesdílí. Myslí si, že by se chovali stejně. Nikdo z dotazovaných si však nemyslí, že by se k nim lidi chovali hůř v jiném než státním sektoru.



Graf 12: Myslíte si, že na chování lidí má vliv to, že pracujete ve státním sektoru?

7. otázka

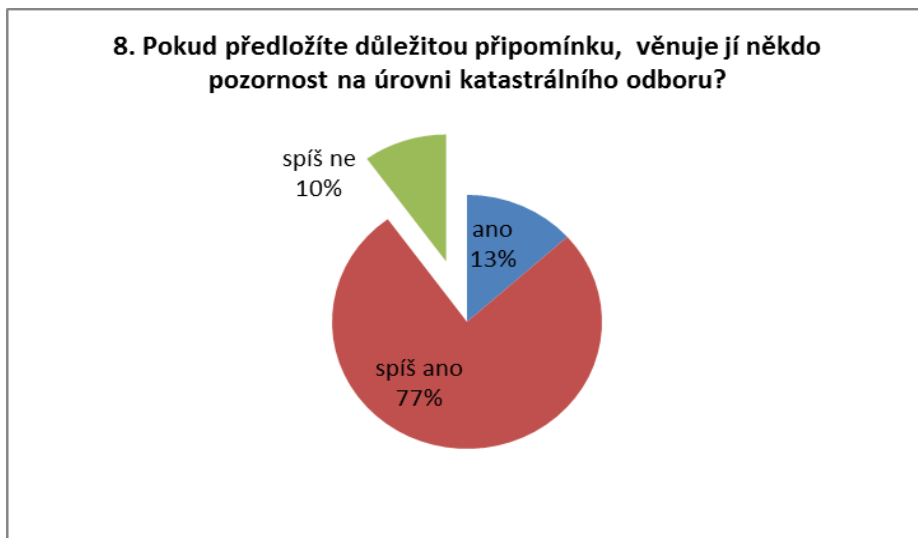
Respektují přímí nadřízení váš názor?

Na tuto otázku nikdo neodpověděl vysloveně negativně. 4 respondenti odpověděli spíše ne. 24 z 30 však odpovědělo **spíš ano**. Celkově 87 % respondentů odpovědělo **ano** nebo **spíše ano**.

8. a 9. otázka

8. Pokud předložíte důležitou připomínku, věnuje jí někdo pozornost na úrovni katastrálního odboru?

9. Pokud předložíte důležitou připomínku, zapodívá se jí někdo na vyšší úrovni?



Graf 13: Připomínka – katastrální odbor



Graf 14: Připomínka – vyšší úroveň

Obě otázky se v zásadě ptají na to samé, rozdíl je ve vzdálenosti. První se týká řešení připomínek na úrovni katastrální a druhá na vyšší úrovni. Na grafech je hezky znázorněn kontrast mezi tím, jak vnímají připomínky na jednotlivých úrovních. Na úrovni katastrálního odboru má **90 %** lidí pocit, že jejich připomínkám je alespoň částečně **věnována pozornost**. Na rozdíl od vyšší úrovně, kde si **54 %** lidí myslí, že jejich připomínkám se na vyšších stupních věnuje úplně **minimální**, v některých případech **žádná pozornost**.

4.1.5 Porovnání počtu zaměstnanců v jednotlivých katastrálních odborech

Okres	počet obyvatelů v okrese	% podíl obyvatelů v Trenčinském kraji	Počet zaměstnanců v okrese (údaje z 2011)	Počet zaměstnanců, jaký by měl být	Nadbytek Nedostatek
Myjava	27 531	4,63%	12	8,38	3,62
Nové Mesto n Váhom	62 707	10,55%	21	19,10	1,90
Trenčín	113 115	19,03%	34	34,45	-0,45
Ilava	60 578	10,19%	19	18,45	0,55
Púchov	44 659	7,51%	15	13,60	1,40
Považská Bystrica	63 550	10,69%	19	19,35	-0,35
Bánovce n Bebravou	37 128	6,25%	13	11,31	1,69
Partizánske	47 166	7,94%	14	14,36	-0,36
Prievidza	137 894	23,20%	34	42,00	-8,00
Spolu	594 328	100,00%	181	181	0

Tabulka 3: Počty zaměstnanců v jednotlivých katastrálních odborech

% podíl obyvatel v Trenčinském kraji vyjadřuje, kolik procent obyvatel Trenčinského kraje bydlí v jednotlivých okresech. Např. okres Myjav $27531 / 584328 = 0,0463 = 4,63 \%$

Počet zaměstnanců v okrese (údaje z 2011) vyjadřuje, kolik zaměstnanců pracuje na katastrálním úřadu v daném okrese.

Počet zaměstnanců, jaký by měl být, vyjadřuje, kolik zaměstnanců by „správně“ mělo být v každém okrese. Čísla jsem získal tak, že jsem vynásobil % podíl obyvatel v Trenčinském kraji (každý z okresů) se 181 zaměstnanci, kteří jsou zaměstnáni v katastrálních odborech v Trenčinském kraji ($4,63\% \times 181 = 8,38$).

Nadbytek a nedostatek zaměstnanců jsem zjistil odečtením současného a ideálního stavu.

I když informace jsou z roku 2011, počty zaměstnanců v katastrálním odboru v Prievidzi jsou stále stejné.

Z tabulky v příloze D je jasné, že na jednoho zaměstnance na katastrálním odboru v Prievidzi připadá mnohem více lidí, nežli na zaměstnance ostatních katastrálních

odborů v rámci kraje. Zaměstnanci katastrálního odboru budou mít tedy s vysokou pravděpodobností větší množství práce, než zaměstnanci v ostatních částech Trenčínského kraje.

4.2 Interpretace výsledků a doporučení

Na základě analýzy výsledků dotazníků, je potřebné vytvořit vyjádření k výzkumným otázkám stanoveným v úvodu praktické části.

1. Jsou zaměstnanci na okresním úřadu v Prievidzi, katastrálním odboru motivováni současným systémem?
2. Cítí se být zaměstnanci spokojeni, co přispívá k jejich spokojenosti?
3. Co zaměstnance nejvíc demotivuje a tudíž snižuje i jejich výkon?

(1) Zaměstnanci katastrálního úřadu se ve většině **necítí být motivováni** současným systémem. Za hlavní problémy jejich motivace pokládám nízké finanční ohodnocení, nadbytečnou administrativu, časový tlak, časté změny a špatný systém organizace.

(2) Překvapivá je vcelku vysoká míra spokojenosti, nebo **relativní spokojenosti** zaměstnanců, která se pohybuje kolem 80 %. Hlavní důvody pro tento výsledek jsou podle mého názoru pracovní kolektiv (hlavně nejbližší pracovní okolí má vysoké pozitivní hodnocení), systém benefitů (pohyblivá pracovní doba a 30 dní dovolené) a relativně zajímavá pracovní náplň, která na škále od 1 (nezajímavá) do 10 (velmi zajímavá), dostala průměrné hodnocení 7,6.

(3) Důležité je si však přesněji uvědomit, co zaměstnancům znepríjemňuje a komplikuje práci a jaké problémy vznikají v organizační struktuře. Značný problém tkví, jak už bylo psáno, v **přílišné byrokracii**, která se objevila už v několika otázkách a na měřítku od 1 (zbytečná) do 5 (nutná a přiměřená) získala nejhorší výsledek z „měřítkových“ otázek. Měla jen **2,6** bodu. Nejvíce o tom, co zaměstnancům znepríjemňuje a komplikuje práci, jsem se dozvěděl na základě otázky číslo 7 v 2. části dotazníku. **Špatný systém organizace, časový tlak, zbytečná byrokracie a špatné vedení** (krajská a vyšší úroveň) jsou zaměstnanci katastrálního odboru v Prievidzi pokládány za největší problémy v jejich práci. Špatný systém organizace je nejčastější odpovědí. Výsledky posledních dvou otázek ukazují, že jde hlavně o špatný systém organizace a organizační změny na vyšších než okresních úrovních. Zaměstnanci mají pocit, že jejich připomínkám není věnována dostatečná pozornost.

Situace na katastrálním odboru je složitá a její řešení nebude ani zdaleka jednoduché, není však těžké identifikovat oblasti, ve kterých jsou nutné změny a zlepšení.

1. **Počty zaměstnanců** – v porovnání s ostatními katastrálními odbory v Trenčinském kraji byl počet zaměstnanců v Prievidzi výrazně nižší a situace se zatím nijak zásadně nezměnila. Je nutné uvědomit si, že Prievidzský okres je největším okresem Trenčinského kraje, jak rozlohou, tak počtem obyvatel. V Prievidzské okresu připadá na jednoho zaměstnance největší množství lidí. Dle údajů z roku 2011 je to 4056 osob (Myjava, kolem 2100 osob).
2. **Finanční ohodnocení** – z výsledků dotazníků a srovnání průměrné mzdy je jasné, že zaměstnanci katastrálních odborů mají oprávněný pocit, že jsou platově poddimenzováni. Zaměstnankyně v 7. nejvyšší platové třídě s dlouholetou praxí a inženýrským titulem dostává mzdu, která je o 150 eur nižší nežli průměrný plat na území Slovenska.
3. **Nadbytečná byrokracie** – je asi nejvíc demotivujícím faktorem. S nadbytečnou byrokracií souvisí také problém s mapami a měřeními.
4. **Nepřiměřené nároky** – souvisí s prvním bodem, pokud jsou na zaměstnance vyvíjeny nepřiměřené nároky, které není možné zvládat, projeví se to na množství věcí – na pracovní spokojenosti zaměstnance, kvalitě odvedené práce (množství chyb), vztahu zaměstnance k práci, fluktuaci apod. Z dlouhodobé perspektivy není možné nároky pořád jenom navyšovat a přitom si udržet stejnou kvalitu práce a spokojenost zaměstnanců.
5. **Komunikace** – připomínky a návrhy zaměstnanců nejsou skutečně brány v úvahu. Na krajské a vyšší úrovni neřeší problémy s ohledem na lokální situaci a nejeví zájem o skutečný dialog.

Doporučení:

V rámci motivace zaměstnanců okresního úřadu v Prievidzi, katastrálního odboru, pokládám za důležité zavedení několika zásadních změn. První změnou je navýšení (převod) zaměstnanců. V porovnání s ostatními katastrálními odbory je ten v Prievidzi výrazně poddimenzován. Tato změna by vedla k výraznému zmenšení pracovní zátěže zaměstnanců. Dále pokládám za důležité zlepšit dialog mezi okresními, krajskými a vyššími úrovněmi. Pro zlepšení systému je víc než nutné brát v úvahu návrhy a postřehy řádových zaměstnanců, protože právě oni se nejvíc setkávají s klienty. Změna výše finančního ohodnocení je pro motivaci velmi důležitá, ale taky reálně těžko realizovatelná. Dle mého názoru by však motivaci zaměstnanců zvýšilo, pokud by byli lépe obeznáměni s možnostmi, jak mohou navýšit svůj měsíční plat – hlavně variabilní část. Zvyšování platu dle množství odpracovaných let, osobních a podobných příplatků nepovažuji za nejlepší motivační nástroj.

Závěr

Práce se zabývá motivací, spokojeností a výkonem zaměstnanců v konkrétním orgánu státní správy. Motivace zaměstnanců a jejich spokojenost by měla být důležitá nejen v soukromé, ale také ve státní sféře.

Cílem mé práce bylo pochopit, jak funguje motivace ve státní správě. Snažil sem se určit jak motivační, tak demotivační faktory. Chtěl jsem taky určit hlavní problémy motivace zaměstnanců tohoto konkrétního orgánu státní správy. Kromě motivace mě zajímala pracovní spokojenost zaměstnanců a propojení motivace a výkonu.

Těžištěm práce bylo dotazníkové šetření, na základě kterého jsem byl schopen pochopit a identifikovat hlavní problémy motivace, spokojenosti a výkonnosti zaměstnanců. Výsledky dotazníkového šetření ukazují, že více než 60% zaměstnanců katastrálního úřadu se necítí být motivováno. Zajímavým zjištěním bylo to, že většina zaměstnanců se v práci cítí být spokojena. Pocit nízké motivace je propojen s nedostačujícím platovým hodnocením (podprůměrné mzdy v rámci SR), nadbytečnou byrokracií a špatnou organizací. Relativní spokojenost souvisí s dobrým pracovním kolektivem, relativně zajímavým obsahem práce a taky s benefity (5 dnů dovolené navíc, pohyblivý pracovní čas,...). Pracovní výkon zaměstnanců souvisí s jejich motivací a je negativně ovlivněn komplikovaným a nejednoznačným systémem, špatnou organizací, nadměrnou byrokracií a v neposlední řadě taky podprůměrným platovým ohodnocením.

Důležitým zjištěním mé práce je taky problém nerovnoměrného rozdělení zaměstnanců v rámci orgánů státní správy. Počet obyvatel, kteří připadají na jednoho zaměstnance katastrálního úřadu v rámci jednotlivých okresů stejného kraje, se velmi liší.

Okresní úřad v Prievidzi, katastrální odbor má jako zaměstnavatel určité silné plusy, ke kterým patří benefity (ve formě pohyblivé pracovní doby, delší dovolené), pracovní jistota a taky relativně zajímavá náplň práce. Motivační systém však není nastaven správně. Většina zaměstnanců se necítí být motivována, právě naopak duplicitní byrokracie, složitý a nepřehledný systém organizace a taky nezájem vedení na vyšších úrovních je silně demotivuje. Motivace a výkon zaměstnanců by byl dle mého názoru vyšší pokud by se zlepšila komunikace mezi okresními, krajským a vyššími úřady. V případě, že by se na základě postřehů a zkušeností řádových zaměstnanců

změnil a zjednodušil systém byrokracie, zlepšily platové podmínky a taky by došlo ke změně systému přerozdělování zaměstnanců v rámci jednotlivých úřadů tak, aby byli zaměstnanci na stejných pozicích přibližně stejně pracovní vytížení, určitě by se to pozitivně projevilo na jejich spokojenosti a pracovní motivaci.

Motivace zaměstnanců je pořád důležitější. Dle mého názoru se jí na okresním úřadě v Prievidzi, katastrálním odboru, věnuje minimální pozornost.

Seznam použité literatury a zdrojů

1. ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy* : 10. vydání. 1. vyd. Praha: Grada, 2007, 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3.
2. ATKINSON, Rita L. *Psychologie*. 2., aktualiz. vyd., V Portálu 1. Praha: Portál, 2003, xxii, 751 s. ISBN 80-717-8640-3.
3. EVANGELU, Jaroslava Ester. *Rozvoj a motivace zaměstnanců v malé a střední firmě*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2013, 188 s. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.
4. NAKONEČNÝ, M. *Motivace lidského chování*. Praha: Academia, 1996, 270 s. ISBN 80-200-0592-7.
5. NAKONEČNÝ, Milan. *Sociální psychologie*. Vyd. 2., rozš. a přeprac. Praha: Academia, 2009, 498 s. ISBN 978-80-200-1679-9.
6. PILAŘOVÁ, Irena. *Jak efektivně hodnotit zaměstnance a zvyšovat jejich výkonnost*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 120 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2042-5.
7. RYCHTAŘÍKOVÁ, Yveta. *Kritikou a pochvalou k vyšší motivaci zaměstnanců*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 135 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-21002.
8. SEDLÁŘ, Radim. *Motivace a stimulace zaměstnanců v podniku*. Vyd. 1. Ostrava: Key Publishing, 2012, 96 l., 4 l. příl. Monografie (Key Publishing). ISBN 978-80-7418-198-6.
9. TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2004, 168 s. ISBN 80-247-0405-6.
10. URBAN, Jan. *Management lidských zdrojů*. Praha: Ústav práva a právní vědy, 2013, 152 s. Právo - edice pro právo a management. ISBN 978-80-905247-4-3.
11. WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Vyd. 1. Praha: Grada, 2008, 117 s. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.
12. WHITMORE, John. *Koučování: rozvoj osobnosti a zvyšování výkonnosti : metoda transpersonálního koučování*. 3., dopl. a přeprac. vyd. Překlad Aleš Lisa. Praha: Management Press, 2009, 243 s. ISBN 978-80-7261-209-3.

Internetové zdroje:

13. BUJŇÁK, Jozef. Vývoj a evidovania vlastníckeho práva k nehnuteľnostiam na území Slovenska do 1.4.1964. In: [online]. [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: http://www.pce.sk/clanky/body_vlprnehn.htm

Legislativní zdroje:

14. Slovensko. Zákon č. 162/1995 Z. z.o katastri nehnuteľností a o zápise vlastníckych a iných práv k nehnuteľnostiam (katastrálny zákon. In: *Zbierka zákonov č. 54/1995 strana 1510.* 1995. Dostupné z: <http://www.vyvlastnenie.sk/predpisy/katastralny-zakon>)
15. Slovensko. Zákon č.180/2013 o organizácii miestnej štátnej správy a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: *Zbierka zákonov č. 180/2013.* 2013. Dostupné z: <http://www.najpravo.sk/zakony/vypis-zakonov/180-2013-z-z-zakon-o-organizacii-miestnej-statnej-spravy-a-o-zmene-a-doplneni-niektorych-zakonov.html>
16. Slovensko. Zákon č.400/2009 zákona o štátnej službe a o zmene a doplnení niektorých zákonov. In: *Zbierka zákonov č. 400/2009.* 2009, 145. Dostupné z: <https://www.minedu.sk/data/att/2919.pdf>
17. Slovensko. Smernica Ministerstva vnútra Slovenskej republiky č.SVS-OMSZV1-2013/22320. In: *Zbierka zákonov č. 180/2013.* 2013.

Seznam tabulek, obrázků a grafů

Tabulky:

Tabulka 1: Evidence nemovitostí	23
Tabulka 2: Platové třídy	29
Tabulka 3: Počty zaměstnanců v jednotlivých katastrálních odborech	46

Obrázky:

Obrázek 1: Organizační struktura (pyramida)	24
Obrázek 2: Organizační struktura (schéma)	25
Obrázek 3: škála (1).....	38
Obrázek 4: škála (2).....	39
Obrázek 5: škála (3).....	39
Obrázek 6: škála (4).....	42
Obrázek 7: škála (5).....	42

Grafy:

Graf 1: Jaké jsou hlavní důvody, kvůli kterým chodíte do práce?	32
Graf 2: Myslíte si, že vaše pracovní spokojenost v práci ovlivňuje váš pracovní výkon?	33
Graf 3: Jste ve své práci spokojen/spokojena?	33
Graf 4: Pracovní spokojenost - možnosti	34
Graf 5: Jak by mělo vypadat vaše ideální zaměstnání?	35
Graf 6: Cítíte se být v práci motivován/motivována?.....	36
Graf 7: Změna zaměstnání - příčiny	37
Graf 8: Co vaší práci nejvíc znepříjemňuje?	40
Graf 9: Považujete určité části své práce za zajímavé?	41
Graf 10: Vztah k přímému nadřízenému	43

Graf 11: Vztah k vedoucímu odboru	43
Graf 12: Myslíte si, že na chování lidí má vliv to, že pracujete ve státním sektoru?	44
Graf 13: Připomínka – katastrální odbor	45
Graf 14: Připomínka – vyšší úroveň.....	45

Seznam příloh

Příloha A: Tabulka - platové třídy	57
Příloha B: Funkční plat konkrétního zaměstnance (1)	58
Příloha C: Funkční plat konkrétního zaměstnance (2)	59
Příloha D: Počet obyvatel na zaměstnance.....	60
Příloha E: Vyplněný dotazník.....	61

Přílohy

Příloha A: Tabulka - platové třídy

Platová třída	Platový tarif
1.	344,00
2.	369,50
3.	399,00
4.	433,50
5.	514,00
6.	545,00
7.	614,00
8.	657,50
9.	747,00
10.	849,50
11.	966,00

58

Příloha C: Funkčný plat konkrétního zaměstnance (2)

OPIS ŠTÁTNOZAMESTNANECKÉHO MIESTA

Služobný úrad
Správa katastra Trenčín

1. Funkcia	odborný radca
2. Odbor štátnej služby	2.03. - geodézia, kartografia a kataster nehnuteľností
3. Organizačné začlenenie	Organizačný útvar - Správa katastra Prievidza Organizačný podútvar - Oddelenie technických činností, dokumentácie a poskytovania informácií
4. Vedúci zamestnanec	nie
5. Platová trieda	7
6. V súčasnosti obsadené	Ing. TROJANOVÁ Vladimíra
7. Miesto mimoriadnej významnosti	nie
8. Najnáročnejšia činnosť	Samostatné ucelené odborné činnosti v odbore 2.03-geodézia, kartografia a kataster
9. V rámci najnáročnejšej činnosti vykonáva	Riešenie zložitých technických problémov pri reklamáciách v operátoch KN, zabezpečovanie odbornej činnosti na úseku spracovania písomných a grafických údajov KN, automatizované spracúvanie základnej bázy údajov geografického informačného systému v rastrovom a vektorovom tvare, vykonáva dokumentačnú činnosť fondov KN, práce spočívajúce najmä v katastrálnom konaní, úradnom overovaní výsledných operátov a ich preberanie do KN, overovanie geodetických činností pre pozemkové úpravy
10. Ostatné činnosti	Zabezpečuje tvorbu a aktualizáciu vektorovej a integrovanej katastrálnej mapy, preberá GP a ostatné vybrané geodetické a kartografické činnosti, vykonáva súčinnosť s vlastníkmi a inými oprávnenými osobami, so štátnymi orgánmi a notármi a pri konaní v ROEP
11. Kvalifikačné predpoklady	
Vzdelanie	vysokoškolské II. stupňa
Odbor vzdelania	STU - odbor geodézia a kartografia
12. Osobitné kvalifikačné predpoklady	
Znalosť cudzieho jazyka	nie je určená
Špeciálne požiadavky na výkon práce	osobitná odborná spôsobilosť podľa zák.NR SR č. 215/95 Z.z. o geodézii, ovládanie PC
13. Vypracúvané výstupy a ich odberateľ	
Výstupy	Listiny k právam k nehnuteľnostiam, úradne overené GP

Příloha D: Počet obyvatel na zaměstnance

OKRES	Počet zam. SK	Počet obyvatel v okresu v 2011	Počet obyvatel na jednoho katastrálního zaměstnance	Města v okrese	Počet obyvatel měst (údaje z 2011)	počet obcí v okresu	Počet k.ú.
Bánovce nad Bebravou	13	37128	2856 osob	Bánovce nad B.	19564	43	51
Ilava	19	60578	3188 osob	Ilava	5391	21	28
				Dunica nad V.	25305		
				Nová Dubnica	11466		
Myjava	12	27531	2294 osob	Myjava	12330	17	18
				Brezová p/Br.	5110		
Nové Mesto nad Váhom	21	62707	2986 osob	Nové Mesto n V	20415	34	38
				Stará Turá	9404		
Partizánske	14	47166	3369 osob	Partizánske	24115	23	31
Považská Bystrica	19	63550	3345 osob	Považská Byst.	41241	28	44
Prievidza	34	137894	4056 osob	Prievidza	48978	52	72
				Bojnice	4923		
				Handlová	17766		
				Nováky	4269		
Púchov	15	44659	2977 osob	Púchov	18168	21	33
Trenčín	34	113115	3327 osob	Trenčín	55877	37	61
				Nemšová	6274		
				Trenčianske T.	4197		
Spolu:	181	594328				276	376

Příloha E: Vyplněný dotazník

29. 3. 2015

Motivácia

Motivácia

Otázky označené malou červenou hviezdikou sú povinné

*Povinné pole

1. 1. Aké sú hlavné dôvody, pre ktoré chodíte do práce? *

vyberte ľubovoľný počet možností

Zaškrtnúte všetky platné možnosti.

- ☒ Mzda
- ☐ Zaujímavá pracovná náplň
- ☒ Dobrý pracovný kolektív
- ☒ Seberealizácia
- ☐ Kariérny rast
- ☒ Istota práce
- ☒ Uznanie (v kolektíve, nadriadeným)
- ☒ Vidím zmysel svojej práce
- ☐ Jiné: _____

2. 2. Myslíte si, že vaša spokojnosť, či nespokojnosť v práci ovplyvňuje váš pracovný výkon? *

Označte len jednu elipsu.

- ☒ áno
- ☐ skôr áno
- ☐ skôr nie
- ☐ nie

3. 3. Ste vo svojej práci spokojná/spokojný? *

Označte len jednu elipsu.

- ☒ áno
- ☐ skôr áno
- ☐ skôr nie
- ☐ nie

4. 4. Ako podľa vás ovplyvňuje spokojnosť v práci výkon zamestnancov ? *

Označte len jednu elipsu.

- ☐ pozitívne (spokojný zamestnanec podáva lepšie výkony)
- ☒ skôr pozitívne
- ☐ neovplyvňuje
- ☐ skôr negatívne
- ☐ negatívne (pre vysoký výkon je nutné vyvíjať na zamestnancov tlak)

5. **5. Z nasledujúcich možností vyberte 3, ktoré sú najdôležitejšie pre vašu pracovnú spokojnosť. ***

VYBERTE MAX. 3 MOŽNOSTI

Zaškrtnéte všetky platné možnosti.

- ☐ jednotlivé úlohy sa dajú stihnúť v danom čase
- ☒ úlohy sú presne definované
- ☐ práca v dobrom kolektíve
- ☐ primerané platové ohodnotenie
- ☐ prácu si nemusím brať domov
- ☐ v práci nemusím zostávať nad rámec svojej pracovnej doby
- ☒ pekné a príjemné prostredie (budova, okolie)
- ☒ pohyblivý pracovný čas
- ☐ Jiné:

6. **6. Ako by malo vyzerat' ideálne zamestnanie? ***

VYBERTE MAX. 3 MOŽNOSTI

Zaškrtnéte všetky platné možnosti.

- ☒ Dobré platové podmienky
- ☐ Benefity (služobné auto, pohyblivá pracovná doba)
- ☐ Zaujímavá pracovná náplň
- ☒ Dobrý pracovný kolektív
- ☐ Kariérny plán
- ☐ Uznanie
- ☒ Zmysluplná práca
- ☐ Odborná koncepcia
- ☐ Jiné:

7. **7. Myslíte si, že váš pracovný výkon by mohol byť za určitých podmienok vyšší? ***

Označte len jednu elipsu.

- ☒ áno
- ☐ nie

8. **8. Pokiaľ ste v predchádzajúcej otázke odpovedali ÁNO, napíšte prosím za akých podmienok by mohol byť pracovný výkon vyšší?**

nepovinná otázka

LEPŠIE FINANČNÉ ODPOVÔDEK

9. Cítite sa byť prácou a prostredím motivovaný/á? *

Označte len jednu elipsu.

- ☐ áno, cítim sa byť motivovaný/á
☒ skôr áno
☐ skôr nie
☐ nie, vôbec sa necítim byť motivovaný

Osobný dotazník

10. Zvažovali ste už niekedy zmenu zamestnania?

nepovinná otázka

Označte len jednu elipsu.

- ☐ áno
☒ nie

11. Pokiaľ by ste sa rozhodli zmeniť zamestnanie, čo by pre vás mohlo byť hlavnou príčinou?

nepovinná otázka

Označte len jednu elipsu.

- ☐ zlý pracovný kolektív
☒ neprimerané nároky
☐ časový stres
☐ neprimerané finančné ohodnotenie
☐ vysoká pracovná vyťaženosť
☐ Jiné: _____

Pracovná náplň

2. časť

12. 1. Ako hodnotíte obsah svojej práce *

vyberte na škále od 1-10

Označte len jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
nudí ma je, vyslovene nezaujímavý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	je veľmi zaujímavý

13. 2. Ako hodnotíte množstvo času, ktorý máte na dané úlohy? *

Označte len jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
nič nestíham v stanovenom čase	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	času je vždy dostatok, mám aj časové rezervy

14. 3. Ako hodnotíte administratívne činnosti spojené s vašou prácou? *

Označte len jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
je prehnaná, často zbytočná	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	je vždy potrebná a primeraná

15. 4. Pokladáte niektoré činnosti v pracovnom procese za nadbytočné až zbytočné? *

Označte len jednu elipsu.

☒ áno

☐ nie

16. 5. Pokiaľ ste odpovedali ÁNO, skúste popísať, ktoré typy činností, alebo konkrétne činnosti pokladáte za zbytočné?

NEPOTREBNÉ PRÁCOVNÉ SÚFUNKČNÉ

17. 6. Súhlasíte s tvrdením: "Ak by boli odstránené určité problémy, práca ktorú vykonávam by ma bavila." *

Označte len jednu elipsu.

☒ Áno, s tvrdením súhlasím.

☐ Nie, s tvrdením nesúhlasím.

18. 7. Čo vašu prácu najviac znepríjemňuje (čo vás demotivuje)? *

VYBERTE MAX. 4 MOŽNOSTI

Zaškrtnúte všetky platné možnosti.

- ☒ časový tlak
- ☐ nepríjemné pracovné prostredie
- ☐ nekonštruktívne zadávanie úloh
- ☐ neprimerané požiadavky na výkon
- ☐ zlý systém organizácie
- ☐ časté zmeny
- ☐ zbytočná byrokracia
- ☐ zlé vedenie (katastrálny odbor)
- ☐ zlé vedenie (okresná úroveň)
- ☐ zlé vedenie (krajská a vyššia úroveň)
- ☐ Jiné: _____

19. 8. Pokladáte určité časti svojej práce za zaujímavé? *

Označte len jednu elipsu.

☒ áno

☐ nie

20. 9. Pokiaľ ste odpovedali ÁNO, napíšte prosím, čo konkrétne pokladáte za zaujímavú súčasť svojej práce?

nepovinná otázka

NOVÉ VÝZVY A PRÁCA

Pracovné prostredie

3. časť

21. 1. Ste spokojný/á vo svojom pracovnom kolektíve (celkovo)? *

vyberte na škále od 1-5

Označte len jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
veľká nespokojnosť	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	úplná spokojnosť

22. 2. Aký máte vzťah s ľuďmi vo svojom najbližšom pracovnom okolí? *

jedná sa hlavne o ľudí pracujúcich v rovnakej kancelárii a na podobnej úrovni
Označte len jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
veľmi zlý	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	veľmi dobrý

23. 3. Ako by ste charakterizovali svoj vzťah k priamemu nadriadenému

nepovinná otázka

Označte len jednu elipsu.

- ☐ kamarátsky vzťah
☐ vzťah založený na vzájomnej úcte
☒ neutrálny vzťah
☐ vysoko formálny vzťah
☐ cítim, že ma nadriadený/nadriadená nerešpektuje
☐ kontaktu s priamym nadriadeným/nadriadenou sa snažím vyhnúť za každú cenu
☐ Jiné:

24. 4. Ako by ste charakterizovali svoj vzťah k vedúcemu odboru?

nepovinná otázka

Označte len jednu elipsu.

- ☐ kamarátsky vzťah
☐ vzťah založený na vzájomnej úcte
☒ neutrálny vzťah
☐ vysoko formálny vzťah
☐ cítim, že ma vedúci/vedúca nerešpektuje
☐ kontaktu s vedúcim/vedúcou sa snažím vyhnúť za každú cenu
☐ Jiné:

25. 5. Ako sa ku vám správajú ľudia, ktorí využívajú služby katastrálneho úradu? *
Označte len jednu elipsu.

	1	2	3	4	5	
drzo, neslušne až arogantne	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input checked="" type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	slušne a milo

26. 6. Myslíte si, že na správanie ľudí má vplyv to, že pracujete v štátnom sektore? *
myslíte si, že by sa správali inak ak by ste pracovali v súkromnej firme
Označte len jednu elipsu.

☐ áno, myslím, že by sa správali lepšie
☐ áno, myslím, že by sa správali horšie
☒ nie, myslím, že by sa správali podobne

27. 7. Rešpektujú priami nadriadení váš názor? *
Označte len jednu elipsu.

☐ áno
☒ skôr áno
☐ skôr nie
☐ nie

28. 8. Pokiaľ pridáte s dôležitou pripomienkou, zaoberá sa ňou niekto na úrovni katastrálneho odboru? *
Označte len jednu elipsu.

☐ áno
☒ skôr áno
☐ skôr nie
☐ nie

29. 9. Pokiaľ pridáte s dôležitou pripomienkou, zaoberá sa ňou niekto na vyššej úrovni? *
Označte len jednu elipsu.

☐ áno
☒ skôr áno
☐ skôr nie
☐ nie

Evidence výpůjček

Prohlášení:

Dávám svolení k půjčování této bakalářské práce. Uživatel potvrzuje svým podpisem, že bude tuto práci řádně citovat v seznamu použité literatury.

Jméno a příjmení

V Praze dne podpis:

[illegible]