

Projekt zlepšení vnějších motivačních prvků u zaměstnanců Centra sociálních služeb Prostějov

Bc. Martin Bartoš

Diplomová práce
2017



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Martin Bartoš**
Osobní číslo: **M15649**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **kombinovaná**

Téma práce: **Projekt zlepšení vnějších motivačních prvků u zaměstnanců Centra sociálních služeb Prostějov**

Zásady pro vypracování:

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- S využitím odborné literatury zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace, hodnocení a odměňování zaměstnanců a formulujte východiska pro zpracování praktické části.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav úrovně motivace u zaměstnanců Centra sociálních služeb Prostějov.
- Na základě výsledků analýz navrhněte projektové řešení vnějšího motivačního programu v organizaci.
- Projekt podrobte časové, nákladové a rizikové analýze.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

ARMSTRONG, Michael. A handbook of human resource management practice. 9th ed. London: Kogan Page, 2003, 979 s. ISBN 0-7494-4105-4.

ARMSTRONG, Michael. Odměňování pracovníků. Praha: Grada, 2009, 442 s. ISBN 978-80-247-2890-2.

CRAWSHAW, Jonathan R., Pawan S. BUDHWAR a Ann DAVIS. Human resource management: strategic and international perspectives. Los Angeles: SAGE, 2014, 373 s. ISBN 978-1-4462-7079-0.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2007, 261 s. ISBN 978-80-247-2202-3.

MĚRTLOVÁ, Libuše. Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2014, 148 s. ISBN 978-80-7204-907-3.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Janka Vydrová, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **15. prosince 2017**
Termín odevzdání diplomové práce: **17. dubna 2018**

Ve Zlíně dne 15. prosince 2017



doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan



doc. Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitelka ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

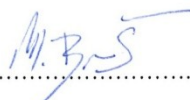
- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl jsem seznámen s tím, že na moji diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnání případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 14. 4. 2019

Jméno a příjmení: Bc. Martin Bartoš


.....
podpis diplomanta

ABSTRAKT

Cílem diplomové práce je zpracování projektového řešení na zlepšení vnějších motivačních prvků pro zaměstnance Centra sociální služeb Prostějov. Diplomová práce je rozdělena na tři části. V rámci teoretické části jsou za pomoci odborné literatury zpracovány poznatky z oblasti personální práce, řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců a jejich hodnocení a odměňování. Praktická část, která přímo navazuje na teoretické poznatky, zahrnuje charakteristiku organizace, analýzu současného stavu motivace a zaměstnaneckých výhod. Na podkladě výsledků analýzy, které byly získány z kvantitativního a kvalitativního výzkumu, je navržen projekt, který si klade za cíl zlepšit vnější motivační prvky v organizaci a zvýšit tím celkovou spokojenost zaměstnanců Centra sociálních služeb Prostějov. Projekt je následně zhodnocen z hlediska času, nákladů a rizik.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, motivace, motivační program, zaměstnanecké výhody, sociální služby

ABSTRACT

The aim of this thesis is to process a project solution for improving extrinsic motivations for employees of the Centre of Social Services in Prostějov. The thesis is divided into three parts. In the theoretical part findings from the areas of personal labour, management of human resources, motivation of employees, their evaluation and rewards are being examined while using specialised literature. The practical part, which follows directly the theoretical findings, includes characteristics of organisation and analysis of the current state of motivational and occupational benefits. A project which aims to address better extrinsic motivational elements in organisation which would lead to overall contentment of employees of the Centre of Social Services in Prostějov is drawn from the results of scrutinizing the data which were collected from a quantitative and a qualitative research. The project is then evaluated from the point of view of time, expenses and possible risks.

Keywords: management of human resources, motivation, motivational programme, occupational benefits, social services.

Úvodem bych rád poděkoval vedoucí mé diplomové práce Ing. Jance Vydrové za veškerou pomoc při zpracování projektu, za její cenné rady, odborné vedení, připomínky a čas, který mi věnovala.

Rovněž bych rád poděkoval své rodině, která mi v průběhu celého studia byla oporou, hnačím motorem, motivovala mě a vkládala do mě naděje.

V neposlední řadě bych rád poděkoval bývalé ředitelce PhDr. Miluši Liškové, současné ředitelce Mgr. Heleně Vránové a personální pracovníci Kateřině Dvořákové za umožnění zpracování diplomové práce v jejich společnosti.

Závěrem bych rád poděkoval všem zaměstnancům, kteří se podíleli na dotazníkovém šetření, neboť bez těchto informací by nebylo možné realizovat celý projekt.

Motto:

„Každý řetěz je silný jen tak, jak je silný jeho nejslabší článek.“

Arthur Conan Doyle

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

OBSAH

ÚVOD	10
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	11
I TEORETICKÁ ČÁST	13
1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	14
1.1 ÚKOLY PERSONÁLNÍ PRÁCE	14
1.2 PERSONÁLNÍ ČINNOSTI	16
1.3 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	18
1.3.1 Cíle řízení lidských zdrojů	18
1.3.2 Úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů	19
1.3.3 Metody řízení lidských zdrojů.....	20
2 MOTIVACE	23
2.1 DEFINICE MOTIVACE A ZÁKLADNÍ POJMY	23
2.2 PROCES MOTIVACE	24
2.3 TYPY MOTIVACE.....	25
2.4 MOTIVAČNÍ TEORIE	27
2.4.1 Teorie instrumentalisty	27
2.4.2 Maslowova teorie potřeb.....	28
2.4.3 Herzbergův dvoufaktorový model.....	29
2.4.4 McGregorova teorie X a Y.....	30
2.4.5 Teorie zaměřené na proces.....	30
2.4.5.1 Expektační teorie	30
2.4.5.2 Teorie cíle	31
2.4.5.3 Teorie spravedlnosti	31
2.5 PRAVIDLA MOTIVOVÁNÍ	32
2.6 DEMOTIVACE A FRUSTRACE PŘI PRÁCI.....	32
3 ŘÍZENÍ PRACOVÍHO VÝKONU	34
3.1 HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCŮ	34
3.1.1 Pojetí a cíle hodnocení zaměstnanců	35
3.1.2 Typy hodnocení zaměstnanců	36
3.1.3 Metody hodnocení	36
3.1.3.1 Hodnocení podle stanovených cílů.....	37
3.1.3.2 Testování a pozorování pracovního výkonu	37
3.1.3.3 Hodnotící dotazník a stupnice	38
3.1.3.4 Metoda BARS	38
3.1.3.5 Sebehodnocení	38
3.1.3.6 Assessment centre	39
3.1.3.7 Hodnocení 360°	39
3.1.4 Zpětná vazba	39
3.2 ODMĚŇOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ	40
3.2.1 Složky odměňování	40
3.2.2 Mzdové formy	41
3.2.3 Mzdové složky	41
3.2.4 Zaměstnanecké výhody.....	42

3.3	VZDĚLÁVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ.....	43
3.4	MODERNÍ MOTIVAČNÍ TRENDY A SYSTÉMY.....	44
3.4.1	Cafeteria systém	45
3.4.2	Stravování	46
3.4.3	Karta ActivePass	47
3.4.4	Sick days a free days.....	47
3.4.5	Neomezená dovolená.....	48
4	SHRNUTÍ TEORETICKÉ ČÁSTI A TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI.....	49
4.1	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	50
II	PRAKTICKÁ ČÁST	51
5	CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI.....	52
5.1	ORGANIZAČNÍ STRUKTURA	52
5.2	HOSPODAŘENÍ A PROJEKTY ORGANIZACE	53
5.3	POSKYTOVANÉ SLUŽBY	54
6	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ	56
6.1	SESTAVENÍ DOTAZNÍKU	56
6.2	REALIZACE A ZPRACOVÁNÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ.....	57
6.3	VÝZKUMNÉ OTÁZKY	58
6.4	CHARAKTERISTIKA RESPONDENTŮ	58
6.5	VÝSLEDKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	62
6.5.1	Pracovní prostředí a spokojenost.....	62
6.5.2	Motivace a motivační faktory	66
6.5.3	Odměňování a zaměstnanecké výhody.....	72
6.6	SWOT ANALÝZA ORGANIZACE.....	81
6.7	VYHODNOCENÍ VÝZKUMNÝCH OTÁZEK	83
III	PROJEKTOVÁ ČÁST.....	87
7	PROJEKT ZLEPŠENÍ VNĚJŠÍCH MOTIVAČNÍCH PRVKŮ V CENTRU SOCÁLNÍCH SLUŽEB PROSTĚJOV	88
7.1	POČÁTEČNÍ STAV PROJEKTU.....	89
7.2	POPIS A STRUKTURA PROJEKTU	90
7.2.1	Absence HR oddělení	90
7.2.2	Rozdíly v příspěvku na stravování	92
7.2.3	Nedostatky ve zpětné vazbě	93
7.2.4	Poukázka Flexi Pass	95
7.2.5	Pramenitá voda na pracovišti	98
7.3	ORGANIZACE A CÍLE PROJEKTU.....	100
7.4	OMEZENÍ PROJEKTU.....	100
7.5	ČASOVÁ A NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	100
7.5.1	Časová náročnost projektu	101
7.5.2	Nákladová náročnost projektu.....	102
7.6	RIZIKOVÁ ANALÝZA A PŘÍNOS PROJEKTU.....	105
7.6.1	Matice rizik	105
7.6.2	Opatření k eliminaci rizik	108

8	SHRNUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI.....	110
	ZÁVĚR.....	112
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	114
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	117
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	118
	SEZNAM TABULEK	119
	SEZNAM PŘÍLOH.....	120

ÚVOD

Lidský kapitál v každé organizaci je a vždy bude tím nejcennějším prvkem. Společnosti mohou na venek působit dokonale, mohou mít dokonalý záměr v podnikání nebo postavení na trhu, ale nikdy nedosáhnou naplnění svých cílů, jestliže nebudou zaměstnávat vysoce kvalifikované, motivované a oddané zaměstnance. Takového pracovníka organizace získá jedině tak, že bude pečovat o jeho potřeby a motivovat ho tak, aby rostla produktivita jeho práce.

Zaměstnavatel může své zaměstnance motivovat sebe víc různými druhy odměn, ale pokud v motivačním programu nebudou správně nastaveny a nebudou uspokojovat potřeby zaměstnance, bude celý program neefektivní. Cílem motivačního programu je vždy u zaměstnanců dosáhnout zvýšení spokojenosti, od které se odvíjí i kvalita pracovních výsledků. Zaměstnance lze motivovat hmotně i nehmotně, jsou to však všechno podněty zvenčí. Proto zaměstnavatel nesmí zapomenout ani na utvoření pracovní pozice a její náplně pro zaměstnance tak, aby je práce samotná uspokojovala a to co za ní dostanou, aby brali jako jakýsi bonus či poděkování za odvedený výkon.

Pro zpracování diplomové práce byla vybrána společnost, která poskytuje sociální služby obyvatelům prostějovského regionu. Centrum sociálních služeb Prostějov nabízí svým klientům široké spektrum služeb, které zahrnují i zdravotní péči. Společnost projevila zájem o vypracování projektu na zlepšení vnějších motivačních prvků pro své zaměstnance, protože vedení si je vědomo důležitosti lidského kapitálu, který zaměstnává a má zájem na trhu práce vystupovat jako konkurenceschopná společnost se zajímavými pracovními podmínkami.

Cílem diplomové práce je navržení projektu, který bude přínosem nejen pro zaměstnance, ale také pro celou organizaci, neboť zvýšením míry motivace a spokojenosti dojde ke zvýšení produktivity a kvality práce. Díky těmto změnám bude pro organizaci snadnější udržet si stávající zaměstnance, zamezit tak fluktuaci a přilákat k tomu ještě nové pracovníky.

Cílem části diplomové práce je zpracování teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů a motivace. Dále pak je cílem v praktické části vypracovat analýzu současného stavu motivace a potřeb zaměstnanců a na základě zjištěných výsledků navrhnout projekt, který povede ke zvýšení motivace a v neposlední řadě bude podroben časové, nákladové a rizikové analýze pro zjištění celkové úspěšnosti realizace.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Cílem diplomové práce je navrhnutí projektu na zlepšení vnějších motivačních prvků pro zaměstnance Centra sociálních služeb Prostějov, p. o.

V rámci teoretické části diplomové práce budou za pomoci odborné literatury zpracovány teoretické poznatky z oblasti personální práce, řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců a jejich hodnocení a odměňování. Pozornost bude hlavně věnována definici motivace, motivačním teoriím, motivačnímu procesu a všem náležitostem jemu příbuzným, jako je např. odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody.

V praktické části bude realizována analýza prostředí společnosti, spokojenosti a potřeb zaměstnanců pracujících v Centru sociálních služeb Prostějov. Cílem praktické části je charakterizovat organizaci a analyzovat současný stav motivačního programu a stav spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Pro potřeby získání informací z oblasti motivace zaměstnanců bude použito dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace a interview s vedením společnosti. Šetření bude převážně zaměřeno na oblasti spokojenosti zaměstnance se současným stavem pracovního prostředí, motivování zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování.

Za účelem získání komplexních informací o motivačním programu organizace budou s vedoucími pracovníky realizovány osobní interview. V rámci výzkumného šetření budou rovněž vyhodnoceny stanovené výzkumné otázky:

VO 1: Jsou zaměstnanci Centra sociálních služeb Prostějov spokojeni se současnými pracovními podmínkami ve společnosti?

VO 2: Frustruje nejvíce zaměstnance nevědomost vedoucího pracovníka k jejich dobrým pracovním výsledkům nebo chybám?

VO 3: Jaký podnět nyní nejvíce motivuje zaměstnance pracující ve společnosti?

VO 4: Je zhodnocení pracovního výkonu důležité pro zaměstnance Centra sociálních služeb Prostějov?

VO 5: Která z forem odměňování zaměstnance nejvíce motivuje a je mezi nimi nejoblíbenější?

VO 6: Jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování ve společnosti?

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření a individuálních interview s vedoucími zaměstnanci bude navržen projekt, který bude zaměřen na zlepšení vnějších motivačních prvků v rámci motivačního programu společnosti Centra sociálních služeb Prostějov. Závěrečná část projektové části bude věnována ke zhodnocení projektu z hlediska nákladů na něj potřebných, potencionálních rizik, které mohou průběh projektu ohrozit a času potřebného pro jeho úspěšnou realizaci.

I. **TEORETICKÁ ČÁST**

1 PERSONÁLNÍ PRÁCE A ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

V odborné literatuře i praxi se setkáváme s pojmy jako personální práce, personalistika, personální administrativa, personální řízení a z nejnovějších poznatků se setkáváme s pojmem řízení lidských zdrojů. Od 90. let 20. století tato oblast prošla zásadními změnami a často se stává, že se mezi pojmy nedělá zásadní rozdíl. Pro nejobecnější označení této problematiky se používá nejčastěji termín personální práce nebo personalistika, zatímco k charakterizování vývojové úrovně a koncepce personální práce se používají termíny personální administrativa, personální řízení nebo řízení lidských zdrojů. Řízení lidských zdrojů je nyní považováno za nejmodernější označení personální práce. (Koubek, 2007, s. 14).

Personální práce z anglického překladu *personnell work*, je nejobecnější pojmenování oblasti v řízení organizace z pohledu zajištění administrativy kolem zaměstnanců, vedení jejich agendy, evidence odpracované doby, zajištění podkladů pro výpočet mzdy či odměny za práci. Personální práce také zabezpečuje evidenci docházky, čerpání dovolené, vydávání různých potvrzení pro zaměstnance a další činnosti, které jsou spíše běžné a nemají s řízením lidí žádnou spojitost. To je přenecháváno přímým nadřízeným. Personalistika je tedy součástí administrativy kolem zaměstnanců v každé organizaci (Měrtlová, 2014, s. 10).

Personální řízení z anglického překladu *personnel management*, se začalo objevovat v podnicích orientovaných na expanzi a na omezení konkurence v době před 2. světovou válkou jako nová koncepce personální práce. Pečlivě vybraný, uspořádaný a dostatečně motivovaný pracovní kolektiv představoval konkurenční výhodu před ostatními podniky. Začaly se uplatňovat i sociologie a psychologie jako moderní metody pro zvýšení efektivity práce na základě větší motivace, rozvoje interpersonálních vztahů a vytváření příznivého prostředí uvnitř organizace. Tím se prosadila aktivní role personální práce v řízení a vznikaly tím personální útvary, v nichž se formulovala personální politika, a probíhal rozvoj metod personální práce. Personální útvary získaly velkou autoritu a pravomoc k vlastnímu rozhodování. Útvary se zaměřovaly na zaměstnávání vhodných lidí a hospodaření s pracovní silou jako takovou (Měrtlová, 2014, s. 10).

1.1 Úkoly personální práce

Mezi hlavní úkoly bezesporu u každé firmy v oblasti řízení patří, aby plnila své cíle, byla výkonná, konkurenceschopná, dosahovala potřebného zisku a aby se úspěšnost a postavení na trhu neustále zlepšovaly. Personální práce k dosažení těchto úkolů slouží tím, že:

Hledá nejlepší propojení zaměstnance s pracovními úkoly.

Nejedná se pouze o nalezení vhodného zaměstnance pro určitý druh práce, ale je potřeba pro zaměstnance nalézt i ty pracovní úkoly, které by rozvíjely jeho talent, odborné znalosti, schopnosti a přinášely mu uspokojení z vykonané práce. Malé a střední firmy si nemohou dovolit vysokou specializaci zaměstnanců. Kladou důraz na širší odborný profil zaměstnanců a jejich možnost zastoupení se na pracovní pozici. Požadavkem doby je víceoborovost pracovníků a malé firmy tak musejí být napřed před ostatními (Koubek, 2007).

Usiluje o optimální využívání pracovníků.

Jedná se o optimální využívání pracovní kvalifikace zaměstnanců a fondu pracovní doby.

Utváří pracovní týmy a usiluje o spolupráci a efektivní způsob vedení lidí

Pracovní skupiny nelze vytvářet jen podle odbornosti zaměstnanců. Při výběru členů týmu musí být brán zřetel také na jejich osobnost a charakterové vlastnosti. Vztahy v rámci skupiny mají vliv jak na výkon jednotlivých členů, tak i na výkon celé skupiny. Důležitou roli zde hrají vztahy mezi nadřízenými a podřízenými a celkově způsob řízení neboli vedení lidí. Efektivní způsob vedení lidí a vytváření dobrých vztahů mezi zaměstnanci je pak významným předpokladem dosažení a udržení spolupráce zaměstnanců, jejich spokojenosti a oddanosti k firmě a tedy i jejího přežití (Koubek, 2007).

Zajišťuje personální a sociální rozvoj pracovníků.

Člověk je nejen pracovní silou, ale má i své vlastní zájmy, potřeby, životní a pracovní cíle, které personální práce musí respektovat. Péče o personální a sociální rozvoj pracovníků se odráží ve výkonu zaměstnanců a jejich vztahu k zaměstnavateli. Péče je zaměřena na rozvoj pracovní kvalifikace zaměstnanců, pracovní kariéru a jejich pracovní a životní podmínky. Na základě poskytování této péče se zvyšuje vnitřní uspokojení zaměstnanců z vykonané práce. Bez náležité péče o personální a sociální rozvoj zaměstnanců není možné uspokojivě plnit předchozí tři personální úkoly (Koubek, 2007).

Usiluje o dodržování zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a jejich práv.

Dodržování pravidel slušnosti a předpisů by mělo být hlavním bodem pozornosti personální práce. V menších firmách je to však naprostá nezbytnost. Jsou totiž daleko více ohroženy a závislé na každém jednotlivém pracovníkovi než velké firmy v případě nedodržování zákonů a ztrátě dobré pověsti firmy. Dobrá pověst tvořena dodržováním zákonů a budováním zdravých pracovních vztahů ve firmě zvyšuje spokojenost a výkonnost zaměstnanců,

sníží fluktuaci a výrazně zvyšuje atraktivitu firmy a možnost získání nových zaměstnanců (Koubek, 2007).

1.2 Personální činnosti

K zajištění personálních úkolů je potřeba provádět spoustu personálních činností. Pořadí jednotlivých činností má podstatný význam:

Vytváření a analýza pracovních míst.

Jedná se o definování a vytváření pracovních úkolů a s nimi spojených pravomocí a odpovědností. Dále pak zkoumání povahy práce, pracovních úkolů, pracovních podmínek na jednotlivých pracovních místech a z toho vyplývající zpracování popisů pracovních míst a jejich specifikací (Koubek, 2007).

Personální plánování.

Je tím myšleno odhadování a plánování potřeby zaměstnanců ve firmě a jejího pokrytí a plánování personálního rozvoje zaměstnanců (Koubek, 2007).

Výběr a přijímání zaměstnanců.

Zahrnuje činnosti, které mají zajistit, aby volná pracovní místa ve firmě přilákala dostatečný počet zájemců o práci. Za předpokladu, že z těchto zájemců budou vybráni a přijati ti uchazeči, kteří mají nejlepší předpoklady pro vykonávání pracovní pozice (Koubek, 2007).

Hodnocení zaměstnanců.

Také nazýváno jako hodnocení pracovního výkonu pracovníků. To jsou činnosti, které mají za úkol zjistit, jak zaměstnanec vykonává svou náplň práce, jaké má předpoklady, jaký je jeho rozvojový potenciál. Jednou z činností je také projednání hodnocení se zaměstnancem, ocenění jeho výkonu a rozhodnutí o opatřeních plynoucích z hodnocení zaměstnance (Koubek, 2007).

Rozmíst'ování zaměstnanců a ukončování pracovního poměru.

Součástí těchto personálních činností kromě zařazování zaměstnanců na určitou pracovní pozici, je také povyšování zaměstnanců, převádění lidí na jinou pozici, přeřazování na nižší pozici, penzionování a také propouštění zaměstnanců (Koubek, 2007).

Odměňování.

Řadí se sem hmotné a nehmotné nástroje ovlivňování pracovního výkonu a motivování zaměstnanců. Součástí je také organizace a poskytování zaměstnaneckých výhod (Koubek, 2007).

Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců.

Jedná se o činnosti spojené s identifikací potřeb vzdělání, plánováním a hodnocením výsledků vzdělávání a účinností vzdělávacích programů (Koubek, 2007).

Pracovní vztahy.

Činnosti jsou zaměřeny především na organizaci jednání mezi vedením firmy a představiteli zaměstnanců (např. odbory), na pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracovávání informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních. Dále se zabývají zlepšováním vztahů mezi vedením firmy a zaměstnanci i mezi zaměstnanci navzájem, sledováním agendy stížností, disciplinárními řízeními, řešením konfliktů, otázkami komunikace a dalšími oblastmi souvisejícími s oblastí mezilidských vztahů (Koubek, 2007).

Péče o zaměstnance.

Jedná se o činnosti zaměřené na pracovní prostředí, bezpečnost a ochranu zdraví při práci, na pracovní dobu a pracovní režim. Dále zde řeší záležitosti sociálních služeb pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky, např. stravování, sociálně-hygienické podmínky práce, aktivity volného času, kulturní a sportovní aktivity, životní podmínky zaměstnanců atd. (Koubek, 2007).

Personální informační systém.

Zajišťuje, uchovává, zpracovává a analyzuje informace týkající se zaměstnanců, práce, mezd a sociálních záležitostí, popřípadě i personálních činností ve firmě. Také poskytuje odpovídající informace příslušným příjemcům, tj. vedoucí i řadoví pracovníci, popřípadě orgány mimo firmu (úřad práce, orgány státní správy, apod.). Informační systém vede, uchovává a aktualizuje všechny potřebné osobní materiály zaměstnanců, analyzuje speciální šetření mezi zaměstnanci, získává a uchovává informace o situaci na trhu práce a dalších vnějších faktorech ovlivňujících vytváření a fungování pracovní síly určité firmy (Koubek, 2007).

Personální práci je třeba věnovat velkou pozornost už v době, kdy se majitel firmy rozhodne přijmout prvního zaměstnance. Platí, že všechny uvedené činnosti je nutné provádět ve

všech firmách bez ohledu na velikost a počet zaměstnanců. Zkoumání pracovního výkonu a hodnocení zaměstnanců je v malé a střední firmě nezbytné. Je totiž součástí důležitých nástrojů zlepšování výkonu z hlediska množství a kvality (Koubek, 2007).

1.3 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů z anglického překladu *human resources management*, je charakteristické novým manažerským přístupem k personálu. Začalo se rozvíjet v 50. a 60. letech minulého století na amerických univerzitách ve vyspělých zemích jako koncepce personální práce. Do popředí a běžné praxe se dostává v 80. letech pomocí kurzů MBA (Master of Business Administration). Tato koncepce personální práce se stává nejdůležitější složkou jádra řízení organizace, kdy se stále více zdůrazňuje význam člověka a lidská pracovní síla se stává nejvýznamnějším výrobním vstupem a hnacím motorem činnosti organizace. Personální práce prošla vývojem od činností administrativních k činnostem koncepčním s charakteristickými strategickými prvky práce, zaměřené na naplňování vize a poslání, společně s vytvářením strategie organizace, která je připravována na delší časové období (Měrtlová, 2014, s. 11).

Armstrong (2002) definuje řízení lidských zdrojů jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení nejcennějšího statku organizace, tj. v ní pracujících lidí, kteří jako jednotlivci i jako kolektivy přispívají k dosažení jejích cílů.

1.3.1 Cíle řízení lidských zdrojů

Cílem řízení lidských zdrojů je schopnost organizace zajistit prostřednictvím svých zaměstnanců jednotlivé cíle organizace. Organizace se zabývá plněním cílů v oblastech zabezpečení a rozvoje pracovníků, jejich oceňování a celkových vztahů na pracovišti (Armstrong, 2002, s. 28).

Základním kamenem k dosažení všeobecného cíle je zabezpečit, aby organizace přijala a udržela si kvalifikované, oddané, angažované a dobře motivované zaměstnance. Vedení organizace musí předpovídat a uspokojovat budoucí potřeby pracovníků a zvyšovat a rozvíjet jejich schopnosti. Užitečnost, pracovní potenciál a zaměstnatelnost u pracovníků je dosahována tím, že se pracovníkům bude poskytovat soustavná možnost vzdělávání a osobního rozvoje (Armstrong, 2002, s. 28).

Neméně důležitým cílem je oceňování zaměstnanců. Na základě osvojení si pracovních dovedností a schopností, které získají zaměstnanci během výkonu povolání, jsou odměňo-

vání a oceňování. Tento systém je zabezpečován zaváděním programů pro zvyšování motivace a oddanosti zaměstnanců (Armstrong, 2002, s. 28).

Pro efektivní řízení lidských zdrojů je významným prvkem zabezpečení harmonického a produktivního prostředí, kde bude v popředí kladen důraz na rozvoj týmové práce. Podporovat potřeby všech zainteresovaných stran, brát v úvahu individuální a skupinové rozdíly v potřebách všech zaměstnanců (Armstrong, 2002, s. 28).

1.3.2 Úkoly a činnosti řízení lidských zdrojů

Komplexnost, proměnlivost, vysoká konkurence, nejistota a rychlé zavádění nových technologií, to jsou charakteristické znaky podnikatelského prostředí současné doby. Úkolem řízení lidských zdrojů je vysoká výkonnost organizace a její neustálé zvyšování. Lidé se tím pádem stali středem zájmu jak vrcholového managementu, tak i všech manažerů v organizaci (Měrtlová, 2014, s. 12).

Schopní a motivovaní zaměstnanci jsou potřeba v každé organizaci. Výsledek podnikání a hospodaření, též nazýván jako výkon organizace, je určován na základě výkonu lidí. Výkon lidí je závislý na schopnosti a motivaci pracovníků, tedy na jejich způsobilosti a ochotě vykonávat zaměstnání. Vztah mezi schopnostmi (S), motivací (M) a výkonem (V) je vyjadřován pomocí rovnice: $V = f(S \times M)$. Výkon je funkcí (f) schopností a motivace lidí. Jestliže budou schopnosti a motivace u lidí nulové, i výkon bude nulový a to je nežádoucí. Schopnosti, motivace a výkon lidí i výkon organizace je možné ovlivnit pomocí účelného řízení a vedení lidí (Šikýř, 2014, s. 21).

Pro společnost je důležité vytváření souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci. Znamená to zařazovat správného pracovníka na odpovídající pracovní pozici, tak aby byl schopen se neustále přizpůsobovat měnícím se požadavkům daného zařazení. Jedná se o tzv. šití pracovních úkolů a pracovních míst na míru daného zaměstnance (Měrtlová, 2014, s. 13).

Kromě optimálního využití pracovní doby a kvalifikace zaměstnanců, má také význam formování týmů a efektivní řízení pracovního kolektivu. Důležitou součástí je také podpora rozvoje pracovních schopností a pracovní kariéry, vnitřního uspokojení z vykonané práce a vytváření příznivých pracovních podmínek v organizaci. Dobrou vizitkou každého managementu organizace je rovněž dodržování zákoníku práce. Bez náležité péče o personál-

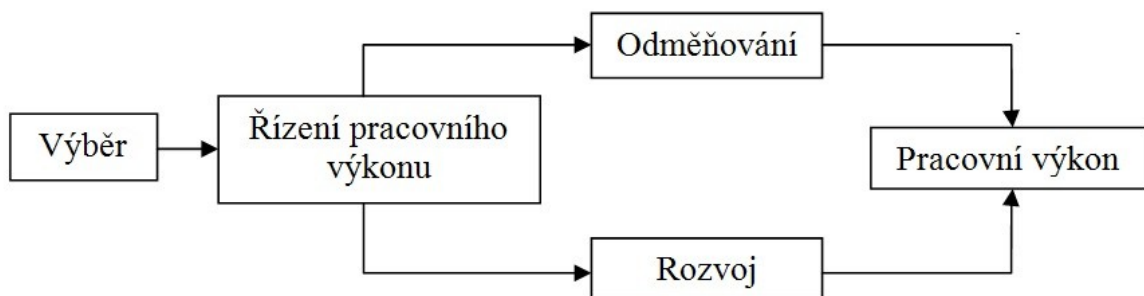
ní a sociální rozvoj pracovníků není možné důsledně plnit výše uvedené úkoly řízení lidských zdrojů (Měrtlová, 2014, s. 14).

1.3.3 Metody řízení lidských zdrojů

Model shody

První formulace pojetí řízení lidských zdrojů byla vytvořena představiteli Michiganské školy, kteří zastávali názor, že systémy lidských zdrojů a struktura organizace by měly být řízeny v souladu se strategií organizace. Proto vznikl název „Model shody“. Také zastávali názor, že existuje cyklus lidských zdrojů (Obr. 1.1), který je tvořen čtyřmi procesy vykonávanými ve všech organizacích. Mezi čtyři procesy patří:

- Výběr – spojení vhodné pracovní síly s pracovním místem;
- Hodnocení – řízení pracovního výkonu;
- Odměňování – musí být odměňovány stejně krátkodobé i dlouhodobé výsledky;
- Rozvoj – vývoj vysoce kvalitních zaměstnanců.

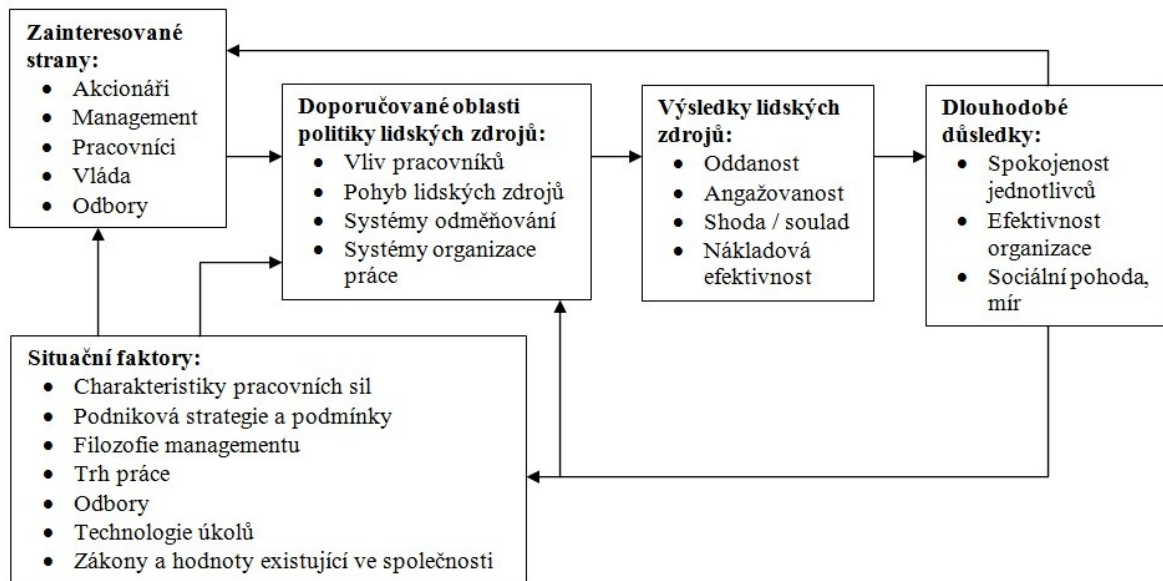


Obrázek 1 Cyklus lidských zdrojů (Armstrong, 2002, s. 31)

Harvardský systém

Zakladatelem tohoto pojetí řízení lidských zdrojů byla harvardská škola Beera a kol. Tento model zastává názor, kdy si manažeři musí představit své zaměstnance na určité pracovní pozici a jak je bude podnik rozvíjet a jakou politikou řízení lidských zdrojů bude dosahováno těchto cílů. Jestliže nebude stanovena filozofie a strategický plán, který mohou určit pouze manažeři, nastane stav, kdy řízení lidských zdrojů bude pouze celkem na sobě nezávislých činností. Na základě poznatků Beera je potřeba na řízení lidských zdrojů pohlížet z dlouhodobějšího hlediska a lidský faktor brát jako potenciální bohatství než jen jako ná-

kladovou položku. Také představitelé harvardské školy stanovili, že záležitosti v oblasti řízení lidských zdrojů spadá pouze do kompetencí liniových manažerů. Tím se vytvořily dva charakteristické znaky, kdy liniovní manažeři obdrželi větší odpovědnost za zabezpečení konkurenceschopné strategie a personální politiky a druhým znakem je, že personální útvar formuluje politiku a zásady, kterými se řídí personální činnosti, tak aby se vzájemně podporovaly (Armstrong, 2002, s. 31).



Obrázek 2 Harvardský systém (Armstrong, 2002, s. 32)

Mezi výhody tohoto modelu se řadí uznávání širšího spektra zájmů zainteresovaných stran a kladení významu na obecná pravidla mezi zájmy vlastníků a zájmy pracovníků. Harvardský systém rozšiřuje řízení lidských zdrojů o vliv zaměstnanců a organizaci práce. Na povrch se tedy dostávají otázky stylu řízení. Model také uznává souvislosti a vlivy, při kterých manažeři volí svou strategii, a přitom doporučuje, aby strategie byly v souladu s logikou trhu výrobků a se sociálně kulturní logikou. Poslední výhodou je, že v rámci modelu je zdůrazňován strategický přístup. Walton, též pocházející z Harvardu, rozšířil tento model o význam oddanosti a vzájemnosti. Měl tím na mysli, že pocit oddanosti a závazku povede jak k ekonomickému rozvoji, tak i rozvoji samotných pracovníků. Harvardský model měl na teorii a praxi personální oblasti významný vliv, a to hlavně konstatováním, že řízení lidských zdrojů se netýká jen personálního útvaru a personalistů, ale zejména všech manažerů (Armstrong, 2002, s. 32).

Model nejlepšího postupu / nejlepší praxe (nejlépšího výsledku)

Mezi hlavní zásady tohoto modelu patří spíše oddanost a angažovanost než povinnost a ochota podřídit se. V rámci modelu jsou obhajovány procesy řízení kultury za účelem dosáhnout kontroly nad kulturou lidí ve společnosti (Armstrong, 2002, s. 33).

Kontingenční model

Kontingenční model je zaměřen na dosažení rovnováhy mezi celkovou strategií společnosti a strategií lidských zdrojů (Armstrong, 2002, s. 32).

2 MOTIVACE

V dnešní době každá organizace směřuje převážně svůj zájem na dosahování vysoké úrovně pracovního výkonu u svých zaměstnanců. Pozornost je orientována na nejlepší způsoby motivace zaměstnanců pomocí nejrůznějších stimulů, podnětů a odměn, kde největší význam má práce jako samotná a prostředí, ve kterém je práce vykonávána. Management si klade za cíl, aby pracovníci odváděli kvalitní pracovní výkon podle očekávání jednotlivých manažerů, kteří stanovili motivační procesy v organizaci (Armstrong, 2002, s. 159).

Jednotliví manažeři potřebují znát, proč jejich zaměstnanci jsou někdy ponořeni do své pracovní činnosti a naopak proč jsou někdy nesoustředěni nebo se své práci vyhýbají. Také potřebují znát, proč zaměstnanci pracují podle očekávání manažerů nebo proč tak nepracují. Úkolem manažerů je nabídnout zaměstnancům takové formy odměn, kterých si pracovníci cení a zabezpečit jejich motivaci, protože za ně odpovídají (Thomson, 2007, s. 90).

2.1 Definice motivace a základní pojmy

Definice dle Dvořákové (2007) zní: „*Motivace je abstrakce klíčového a typického rysu dynamiky lidské psychiky. Vyjadřuje její permanentní aktivizovatelnost. Je energizující intervenující proměnnou ve vztahu ke struktuře osobnosti, jejímu prožívání a jednání. Má genotypické a fenotypické osobnostní nastavení, projevující se v motivačních preferencích při identifikování, zacílení a perzistenci. Garantuje kvalitu života, uspokojitelnost potřeb na všech úrovních, jež se u jedince v průběhu života vyskytují, i všech jejich modifikacích, v nichž se projevuje v osobnosti a vně osobnosti, tj. též jako zájmy, postoje, sklony nebo názory*“.

Dle jiné publikace je motivace to, co iniciuje jedince k činnosti při dosažení cíle, ať už je to podnět úmyslný nebo neúmyslný. Motivace se celkově liší, zda motivujeme sami sebe, jednotlivé pracovníky, pracovní tým nebo velkou skupinu zaměstnanců. Obecná rovina témat je ve všech případech stejná, ale zásadně se mění přístup. Další literatura odkazuje na to, že motivace je předávání nějakého motivu nebo vnějšího podnětu, nebo, až přemlouvání k něčemu (Clegg a Birch, 2008, s. 7).

Motiv je nějaký popud pro to, abychom něco udělali. Jakýkoliv čin nebo jakékoliv chování má vždy určitou motivační dispozici. Mezi motivační dispozice lze zařadit pudy, potřeby, zájmy, hodnoty, postoje, ideje nebo ideály. Lidské pudy jsou zdokonalovány sociální výchovou, takže se vyskytují i v přeměněných podobách. **Zájmy** se označují jako výběrová

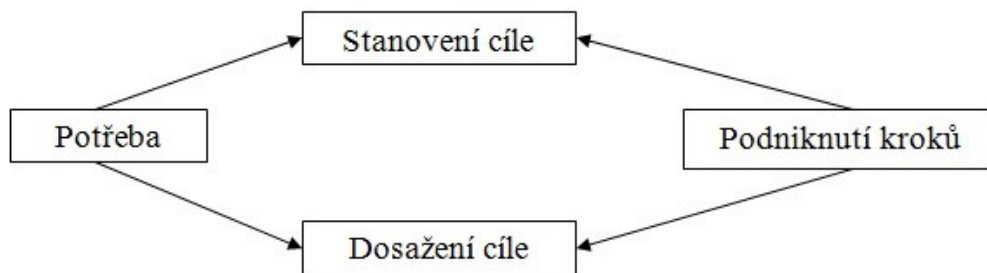
pozitivní zaměřenost na určité aktivity, takže nemůže mít negativní valenci. **Potřeby** jsou primárně zakotveny v pudech. Rozdělují se na potřeby biologické a sociální a na primární a sekundární potřeby. Mezi **primární biologické potřeby** se řadí ty životně důležité, kterými jsou hlad, žízeň, rozmnožování, potřeba aktivity, odpočinku a spánku. **Sekundární biologické potřeby** vznikly vlivem nadměrného uspokojování základních potřeb nebo na základě závislosti, např. drogové či alkoholové. Sociální kontakt, autonomie, potřeba moci, lásky, uznání a seberealizace se řadí mezi primární sociální potřeby. Potřeby související s obohacováním života, bydlením, dopravou, kulturou či civilizací se nazývají **sekundárními sociálními potřebami** (Měrtlová, 2014, s. 94).

Pracovní motivace je umění vedoucího zaměstnance vyvolat u svých podřízených smysl pro osobní prospěch v souladu se záměry vedení firmy a s cílem vytvořit pocit uspokojení. Mezi nejnáročnější a nejvýznamnější dovednosti manažera patří **schopnost motivace**. Úkolování zaměstnanců je historií. Zaměstnanci dnešní doby chtějí znát, co se od nich bude požadovat, chtějí konzultovat s vedoucím zaměstnancem způsoby řešení zadaného úkolu a chtějí pociťovat, že vykonávaná práce má pro ně a pro společnost význam. **Motivování** je komplikovaná, komplexní a cílevědomá snaha manažera vytvářet pracovní prostředí a atmosféru, která je nápomocna uspokojit vnitřní potřeby zaměstnanců, potřeby společnosti a je schopna směřovat pracovníky k odvádění efektivní práce (Měrtlová, 2014, s. 94).

2.2 Proces motivace

Motivace má spojitost s různými podněty, které mají vliv na osobnost člověka a způsoby jeho chování. Motivaci tvoří tři složky, kterými jsou **směr** – to co se nějaká osoba pokouší dělat, **úsilí** – s jakou pílí se o to tato osoba snaží a **vytrvalost** – jak dlouho se o to pokouší. Motivování lidí je uvádění jich do pohybu určitým směrem, který je stanoven managementem, za účelem dosažení požadovaných cílů a výsledků. Motivace je zjednodušeně cílově orientované chování. Znamená to, že zaměstnanci jsou motivováni jen tehdy, jestliže očekávají, že jejich pracovní náplň povede k naplnění nějakého cíle a zda za svůj výkon obdrží odměnu, která uspokojí jejich potřeby. Dobře motivovaní zaměstnanci jsou ti, kteří mají jasně stanovené cíle a podnikají takové kroky, aby se k těmto cílům dostali. Takoví lidé mohou být motivováni i sami od sebe, a jestliže dosahují cílů, které si stanovili, je to ta nejlepší možná forma motivace. Ne každý umí motivovat sám sebe a potřebuje být motivován vnějšími podněty. Zaměstnavatel může poskytovat pracovní prostředí, které posky-

tuje vyšší motivaci na základě stimulů ve formě odměn, pracovního uspokojení, vzdělávání či příležitost k pracovnímu růstu. Vnější podněty nevznikají samy, ale jsou to právě manažeři, kteří využívají svých dovedností ke stimulaci svých zaměstnanců, aby odváděli co možná nejlepší výsledky, ale při tom byli zároveň spokojeni se svou činností. Aby vše fungovalo jak má, musí být v rámci celé organizace být pochopen proces motivace (Armstrong, 2002, s. 160).



Obrázek 3 Proces motivace (Armstrong, ©2002)

Tento model ukazuje, že na základě vědomého či nevědomého neuspokojení potřeb je vyvolávána motivace. Neuspokojení potřeb vyvolává touhu něco získat nebo něčeho dosáhnout. Později se stanovují cíle, od nichž se očekává, že uspokojí primární potřeby. Na základě stanovených cílů se podnikají činnosti, které vedou k dosažení cílů. Potřeba je celkově uspokojena, jestliže požadovaného cíle bylo dosaženo. Toto chování bude opakováno, v případě podobné potřeby, protože již dříve bylo dosaženo požadovaného ovoce. Tento koloběh kroků se nazývá upevňování přesvědčení nebo také jako zákon příčiny a účinku (Armstrong, 2002, s. 160).

2.3 Typy motivace

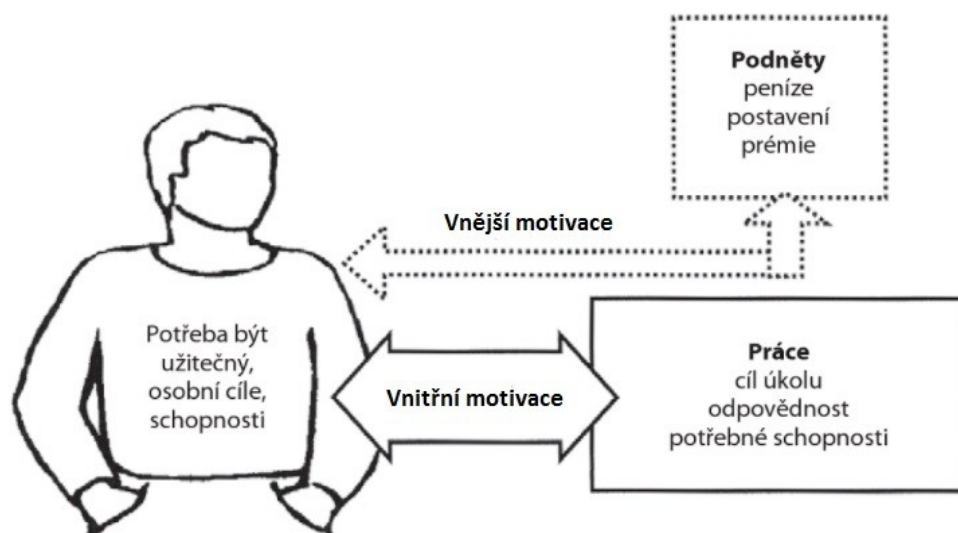
Každý zaměstnanec má něco rád a má své zájmy, které jsou pro něj specifické, protože motivy jednání jsou zakotveny přímo v osobnosti každého z nich. Aby byl zaměstnanec správně motivován, je třeba, aby management rozlišoval mezi dvěma druhy motivace. Neboť svými motivačními prvky musí postihnout i specifické motivační vrstvy jednotlivých zaměstnanců a maximálně uspokojit jejich potřeby (Crawshaw, 2014; Daigeler, 2008).

Vnitřní motivace se také nazývá intrinsická motivace. Lidé si sami vytvářejí vlastní faktory motivace, které je ovlivňují, aby se nějak chovali nebo se vydali určitým směrem. Mezi

tyto faktory se řadí pracovní odpovědnost, pracovní autonomie, možnosti využití a rozvoje pracovních dovedností a schopností, pestrá a podnětná práce a možnosti funkčního postupu. Jestliže bude existovat souvislost mezi vnitřními faktory a firemními cíli, dochází ke vzniku dlouhodobé motivace (Armstrong, 2002, s. 161; Daigeler, 2008, s. 64).

Vnější motivace je v některých literaturách uváděna jako extrinsická motivace. Jedná se o druh motivace, kdy jednání zaměstnance je poháněno podněty zvenčí. Jsou to veškeré činnosti, které management dělá pro své lidi, aby je dostatečně motivoval. Jestliže přestanou působit vnější podněty, přestává fungovat i motivace. Vnější motivace působí neustále, jestliže jsou zaměstnancům neustále dodávány podněty, kterými jsou např. finanční odměny, zvýšení platu, pochvala či povýšení, privilegia, jistota, pracovní podmínky, ale naopak i tresty jako disciplinární řízení, odepření platu nebo kritika (Armstrong, 2002, s. 161; Daigeler, 2008, s. 64).

Motivovat by mělo znamenat vést zaměstnance k vnitřní motivaci, neboť management by měl své pracovníky nadchnout. Celkově motivace pracovníků patří mezi nejdůležitější úkoly vedoucích. Problémem vnější motivace je, že na základě vnějších podnětů je odváděna pozornost od pracovní náplně (obr. 1.3). Motivace by měla spočívat v souladu osobních cílů zaměstnance s cíli pracovního úkolu. Tohle může zhodnotit pouze zaměstnanec. Jestliže tohoto sladění dosáhne, je motivován po delší dobu a podporuje tak odpovědné cílevědomé jednání (Daigeler, 2008, s. 64).



Obrázek 4 Vnější a vnitřní motivace (Daigeler, ©2008)

Vnější motivace prostřednictvím pobídek, odměn nebo tlaku vede k přetransformování vztahu prostředek – cíl. Práce, která byla dříve cílem snahy, se nyní stává prostředkem k dosažení bonusů a výhod. V dlouhodobém období se motivace čím dál více vzdaluje od souladu s pracovní náplní. V praxi to znamená, že pracovníkovi je jedno jakou práci vykonává nebo s kým spolupracuje, hlavně že mu bude růst mzda. Motivace nejvíce spočívá v pracovní odpovědnosti samotného zaměstnance. A aby se mohli zaměstnanci motivovat sami, musí jim být managementem poskytnuto takové pracovní prostředí, které bude plně rozvíjet vnitřní motivaci jedince (Daigeler, 2008, s. 65).

2.4 Motivační teorie

Proces motivace je do určitých mezí založen na řadě teorií. Tyto motivační teorie jednotlivě vysvětlují, co motivace znamená a jak funguje. Zabývají se podněty, které uvádějí člověka do pohybu a vedou jej určitým směrem. Teorie objasňují faktory, které souvisí s úsilím, angažovaností a spontánností dobrovolného chování zaměstnanců (Armstrong, 2009, s. 109).

2.4.1 Teorie instrumentalisty

Teorie se objevila ve druhé polovině 19. století, která v tu dobu úzce souvisela s potřebou racionální práce a ekonomickými výsledky. „Instrumentalista“ je jak dominový efekt, jestliže se udělá jedna věc, povede to k věci jiné. Teorie instrumentalisty z širokého úhlu pohledu tvrdí, že lidé pracují jen pro peníze a domnívá se, že zaměstnance lze motivovat pouze tehdy, jestliže jejich výkony budou propojeny s odměnami a tresty. Taylor byl jedním z prvních, kdo se pracovní motivací zabýval a napsal: „Je nemožné přimět během jakkoliv dlouhé doby dělníky, aby pracovali pilněji než průměrný člověk v jejich okolí, pokud jim to nezajistí značné a permanentní zvýšení jejich peněžní odměny“. Zastávání tohoto názoru je označováno jako **taylorismus**. Teorie je založena na principu upevňování přesvědčení člověka a tzv. zákonu příčiny a účinku. Jestliže zaměstnanci podnikají nějaké kroky za účelem splnění cílů a potřeb, a tyto kroky se jim osvědčili, příště budou postupovat obdobným způsobem. Úspěch působí totiž jako pozitivní podnět a upevňuje chování, které se v budoucnu bude opakovat. Jestliže se naopak dostaví selhání nebo trest, jedná se o negativní upevňování přesvědčení, které člověka orientuje směrem na alternativní řešení situace. Tento přístup motivování zaměstnanců byl a stále je často používaným způsobem a v některých případech může být i úspěšný. Nevýhodou však je, že je založen pouze na

systemu vnější kontroly a nerespektování dalších lidských potřeb a neuvědomění si, že neformální vztahy mezi zaměstnanci mohou snadno ovlivnit formální systém řízení (Armstrong, 2009, s. 111; Wagnerová, 2008, s. 14).

2.4.2 Maslowova teorie potřeb

Jiný způsob chování lidí předložil známý psycholog Abraham Harold Maslow v roce 1943. Jeho teorie se řadí mezi teorie zaměřené na obsah. Zjednodušeně se jedná o teorie potřeb, kdy základem je přesvědčení, že neuspokojená potřeba vytváří stav nerovnováhy a napětí. K navození rovnováhy je nutné rozeznat cíl, zaujmout určité chování a podniknout takové kroky, které tuto potřebu uspokojí. Veškeré lidské pohnutky jsou motivovány neuspokojenými potřebami (Armstrong, 2002, s. 162; Thomson, 2007, s. 95).

Maslow se domníval, že existuje pět hlavních úrovní potřeb, které se lidé snaží uspokojovat a jsou pro celou populaci totožné. Tyto lidské potřeby byly hierarchicky uspořádány do jednoduché pyramidy, kdy v základech jsou základní životní potřeby potravy, pití a bydlení, které musí být uspokojovány jako první. V druhé úrovni se nachází potřeby jistoty a bezpečí. Nad nimi pak potřeby sociální, potřeba uznání a poslední seberealizace. Jestliže nejsou uspokojeny potřeby nižších úrovní, nelze uspokojit potřeby na úrovních vyšších (Thomson, 2007, s. 95).



Obrázek 5 Maslowova pyramida hierarchie lidských potřeb (Vlastní zpracování)

Teorie zastává postoj, že jakmile je uspokojena nižší potřeba, do popředí zájmu jedince se dostává potřeba vyšší úrovně, která se stává dominantní. Dominantní potřeba je hlavním

motivátorem lidského chování. Potřeba seberealizace však nikdy nelze uspokojit, ale s potřebami uznání poskytují motivaci největší stimul. Jestliže jsou uspokojovány, nabývají na síle oproti nižším úrovním potřeb, které jsou naopak uspokojováním oslabovány. Ne každý jedinec má touhu realizovat všechny potřeby. Pokud se zhroutí nižší stupeň, člověk nejprve obnovuje potřeby nižších úrovní a potom teprve stoupá dle pyramidy. V případě živelných pohrom se člověk také nejdříve snaží zabezpečit základní životní potřeby a potřeby bezpečí jak pro sebe, tak pro celou svou rodinu (Měrtlová, 2014, s. 95; Armstrong, 2002, s. 163).

Motivační teorie dle Maslowa má intuitivní přitažlivost a stále velký význam. Je negativně hodnocena za svou zjevnou nepružnost a nekompromisnost. Každý jedinec má různě určené priority a je těžké akceptovat, že lidské potřeby se vyvíjejí důsledně hierarchicky. Maslow sám vyslovil pochybnosti o platnosti striktně sestavené hierarchie (Armstrong, 2002, s. 163).

2.4.3 Herzbergův dvoufaktorový model

Americký profesor psychologie Frederick Herzberg identifikoval řadu základních potřeb, ale jeho model nelze přímo označit za teorii potřeb. Model popisuje, že faktory ovlivňující spokojenost s prací se liší od faktorů, které ovlivňují nespokojenost, tzv. motivačně-hygienická teorie. Profesor Herzberg rozdělil faktory na **motivátory**, tj. satisfaktory a na **hygienické faktory**, které se nazývají dissfaktory. Na základě profesora výzkumu, kdy se zaměstnanci cítili v práci výborně a kdy se cítili špatně, bylo zjištěno, že satisfaktory způsobují motivaci s následnou spokojeností s prací a hygienické faktory naopak nemají pozitivní motivační vliv a v nepříznivém případě způsobují i pracovní nespokojenost. Motivátory jsou vnitřními podněty, které pramení přímo v práci samotné. Jedná se o úspěch či úspěšné splnění cíle, rozmanitost práce, uznání, pravomoci, odpovědnost a kariérní růst. Hygienické faktory jsou z hlediska práce vnějšími faktory. Negativní stav těchto faktorů nebo absence na pracovišti vede k nespokojenosti. Jestliže je hodnota vnějších faktorů v mezích, nevstupují do procesu motivace a nedochází k nespokojenosti s prací. Mezi hygienické faktory se řadí plat, mzda, podniková politika, mezilidské vztahy s kolegy, jistota práce, životní styl a pracovní prostředí (čistota, hluk, osvětlení, teplota). Dle Herzberga má zvýšení peněžní odměny pouze krátkodobý účinek na spokojenost v porovnání se spokojeností na základě úspěšného splnění pracovního cíle (Armstrong, 2009, s. 112; Měrtlová, 2014, s. 96).

Závěry dvoufaktorového modelu jsou často kritizovány. Kritikové říkají, že spokojenost a výkon jsou poměrně nezávislými proměnnými. Také je napadáno, že teorie Herzberga a Maslowa jsou zastaralé a příliš zjednodušují situaci (Wagnerová, 2008, s. 15).

2.4.4 McGregorova teorie X a Y

Teorie byla definována profesorem Douglasem McGregorem, podle kterého existují dvě skupiny zaměstnanců s různými záměry a přístupy k práci. Do **kategorie X** byli zařazeni zaměstnanci, kteří se práci vyhýbají a neradi pracují. Když už musí pracovat, dělají opravdu jen to nejnnutnější a jen tehdy, jestliže jim je nabídnuta odměna nebo jim hrozí trest. Týká se to lidí, kteří se vyhýbají osobní odpovědnosti za práci a upřednostňují, aby byli kontrolováni a přímo řízeni. Takoví lidé mají nízké ambice a preferují pocit jistoty a bezpečí s tzv. autoritativním vedením „na krátkém vodítku“ (Měrtlová, 2014, s. 97).

Kategorie Y obsahuje zaměstnance, kteří jsou aktivní, vynalézaví, tvořiví a schopni přijmout odpovědnost za svou práci. Lidé typu Y raději pracují sami, a jestliže mají jako skupina společný cíl, tak se řídí a kontrolují navzájem. Ovlivňování takových zaměstnanců spočívá v povzbuzování k práci, oceňování výsledků a podpoře kreativity (Wagnerová, 2008, s. 16).

2.4.5 Teorie zaměřené na proces

Teorie zaměřené na proces kladou důraz na psychologické procesy a síly, které ovlivňují motivaci, i na základní potřeby člověka. Teorie se zabývá tím, jak lidé chápou své pracovní prostředí a jakými způsoby je interpretují, proto se nazývá také jako teorie kognitivní (poznávací). Jedná se o přiměřenější přístup k motivaci, kdy poskytují manažerům mnohem realističtější indicie pro proces motivování svých zaměstnanců a jsou celkově užitečnější (Armstrong, 2002, s. 163).

2.4.5.1 Expektační teorie

Americký psycholog Victor Vroom stanovil, že motivace je závislá na třech faktorech a je též označována jako teorie očekávání. Vychází z původní Vroomovy teorie valence - instrumentalita - expektace (VIE). Valence je hodnota, instrumentalita je přesvědčení, že když uděláme jednu věc, povede to k jiné, a expektace je očekávání neboli pravděpodobnost, že naše činy povedou k určitému výsledku (Armstrong, 2002, s. 164).

Teorie popisuje, že čím je cíl hodnotnější nebo atraktivnější, tím větší snaha bude vynaložena k dosažení cíle. Jestliže zaměstnanec bude očekávat, že jeho snaha povede k výsledkům jako je nárůst platu nebo kariérní růst, bude pracovat efektivněji. Jestliže se tento postup u zaměstnance osvědčí, v budoucnosti budou jeho další výkony pozitivně ovlivněny. Vnější finanční motivace bude fungovat pouze tehdy, jestliže se dostatečně propojí odměna s úsilím a hodnota bude stát za to úsilí. Pokud zaměstnanec nemá zájem na dosažení cíle nebo si to vyloženě nepřeje, pak je jeho hodnota individuální preference nulová nebo záporná. Jestliže dojde u zaměstnance k nulovému nebo zápornému očekávání, tak takový člověk není motivován k dosažení cíle (Crawshaw, 2014; Wagnerová, 2008; Měrtlová, 2014).

2.4.5.2 Teorie cíle

Latham a Lock v roce 1979 formulovali teorii cíle, kde tvrdí, že motivace a výkon dosahují vyšších hodnot, jestliže jsou jednotlivcům jasně stanoveny cíle, které jsou náročné, ale splnitelné a existuje-li zpětná vazba od vedoucích pracovníků k podřízeným. Velký význam má účast zaměstnance na určování cílů, neboť je to možnost jak si stanovit vyšší cíle. Náročné cíle musejí být projednány a schváleny radou a vedením, které musí podporovat plnění stanovených cílů. Nejdůležitější však je zpětná vazba, která slouží k udržení motivace a dosahování stále vyšších cílů. Motivace zaměstnanců je podporovaná také jejich vlastní akceptací zadaných cílů a zavázáním se s jejich dokončením. Náročné cíle vedou k lepšímu výkonu zaměstnanců než cíle snadné, protože je vyvíjeno větší úsilí cíle dosáhnout. Cíle mají informovat zaměstnance o tom, že mají být na stejné úrovni jako výkon a podle toho hodnotili a volili své jednotlivé kroky. Zpětná vazba člověku poskytuje přehled o tom, jak si během svého výkonu počínal. Takže je potřebné uvést do rovnováhy své úsilí, směr a strategií úkolů (Armstrong, 2002, s. 165).

2.4.5.3 Teorie spravedlnosti

Poslední teorie zaměřená na proces je zaměřena na vnímání zaměstnanců, jak se s nimi zachází v porovnání s ostatními zaměstnanci. Jestliže je se zaměstnancem zacházeno stejně jako s jiným odpovídajícím kolegou nebo jinou referenční skupinou lidí, lze to označit jako spravedlivé zacházení. Spravedlnost není synonymem pro rovnost, protože v případech, kdy je potřeba dělat individuální rozdíly, by to pro některé pracovníky bylo nespravedlivé. Teorie tvrdí, že lidé budou více motivováni, pokud s nimi bude zacházeno slušně. Demotivace se dostaví, jestliže se s lidmi nebude jednat spravedlivě. Sice je vysvětlován pouze

jeden aspekt procesu motivace, ale právě ten může mít značný význam pro morálku zaměstnanců (Armstrong, 2002, s. 165).

2.5 Pravidla motivování

Motivace zaměstnanců není možná, pokud manažer nebo vedoucí pracovník není sám o sobě motivovaný k dosahování stále dalších a obtížnějších cílů. Předpokladem úspěšné motivace zaměstnanců je, že zaměstnanec pocítuje úspěch a uspokojení z vykonávané činnosti. Je potřeba, aby práce zaměstnanci přinášela smysl a byla dostatečně náročná pro rozvoj jeho osobnosti. Jestliže se stanoví náročný cíl, neměl by být tak náročný, aby nešel splnit. Příliš vynaloženého úsilí bez dosažení cíle může způsobit demotivaci nebo možnost zvolení alternativního řešení, kdy druhá možnost v sobě stále drží složku motivace zadaný úkol splnit. Cíl by měl být podle pravidel SMART (Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Realistický, Termínovaný). Nesmí se opomíjet ani spravedlivé hodnocení a odměňování zaměstnanců. Každý by měl být za svou odvedenou práci adekvátně odměněn finančně i morálně, ale každému vyhovuje jiný způsob odměny a proto je potřeba volit individuální přístup (Měrtlová, 2014, s. 94; Daigeler, 2008).

Adekvátně vytvořené pracovní místo je, které poskytuje zaměstnanci vykonávat komplexní, rozmanitou, významnou i autonomní práci a poskytuje mu také zpětnou vazbu. Správně voleným druhem pracovního místa je u zaměstnanců posilována užitečnost, důležitost, odpovědnost, sounáležitost s prací a očekávání dosažení cílů. Jestliže je zaměstnanec na takové pracovní pozici spokojený, dochází k rozvoji schopností, motivace a dosahování nejlepších výsledků pracovníků i organizace (Šikýř, 2014, s. 86).

Absence, fluktuace, nevhodné pracovní pauzy, vyrušování, intriky, osobní konflikty nebo nesoustředěnost se projeví u zaměstnanců špatným nebo nesprávným procesem motivace. Jestliže se jeden z důsledků nesprávné motivace dostaví, dochází tak ke zvyšování nákladů, zpochybňování systému, byrokracii a hlavně k poklesu produktivity práce, protože zároveň dochází k poklesu zájmu o práci, k poklesu kvality a ochoty převzít odpovědnost. Budou-li mít manažeři dokonale motivované pracovníky, mohou počítat s vyšší úrovní a kvalitou odváděné práce svých zaměstnanců (Měrtlová, 2014, s. 94; Thomson, 2007).

2.6 Demotivace a frustrace při práci

Motivace, má také svůj protiklad a tím je demotivace. Demotivace hrozí u jedince vždy, ať už jsou jeho potřeby jakkoliv pozitivní, ale pro všechny má stejnou příčinu. Mnoho prvků,

kteřé jsou považovány za motivující, je naopak demotivující. Také budou určitě demotivovat prvky, které budou zcela chybět, např. vysoký plat. Nadměrný plat zaměstnance nemotivuje k větší produktivitě, nicméně nedostatečný plat je velký demotivátor. Plat není motivátor, ale supresor demotivace, tzv. **trankvilizér** – prvek, který potlačuje. Trankvilizéry negativních vlivů jsou často označovány jako hygienické faktory. Spousta tradičních způsobů, kterými organizace odměňují své zaměstnance, nejsou motivační. Naopak spadají do kategorie tranvilizérů (plat, zaměstnanecké výhody, pracovní podmínky, bezpečnost práce, hodnostní zařazení). Zaměstnanec potřebuje výše zmíněné prvky, ale na určité hladině, protože přebytek nezpůsobuje motivaci a nedostatek naopak způsobuje demotivaci. Motivovaný zaměstnanec bude tehdy, pokud se mu bude dostávat uznání, prostor pro zodpovědnost, osobní rozvoj nebo možnost něčeho dosáhnout (Clegg a Birch, 2008, s. 10).

Lidé se často dostávají do stresových a distresových situací, jestliže jsou vystaveni splnit nějaký obtížný úkol. Často se jedná o svízelné, frustrační situace, ve kterých se jedinec či skupina ocitla. Dle Dvořákové a kol. (2007) je stav **frustrace** vyvolán blokadou motivačně uchopeného a zaměřeného cíle, kdy blokující překážka je vnější nebo vnitřní. V případě vnitřní překážky se jedná o osobní neschopnost jedince nebo neschopnost brát úkol jako výzvu. Bariéra už však může být jen vidina možného konfliktu, tzv. **frustrující konflikt**. To jak bude jedinec reagovat na zadání obtížného cíle, určuje jeho míra frustrační tolerance. Je ovlivněna schopností zvládat stresory nebo osobní míra náchylnosti k nim.

Většina organizací se zabývá tím, jak by měla správně motivovat, ale naopak by se měli věnovat tomu, jak se vyhnout demotivaci. Motivovat lze pouze tam, kde nehrozí žádné prvky související s nespokojeností. Jestliže se vyskytují, je třeba je co nejdříve odstranit a pak teprve obrátit pozornost na motivační prvky. Ve většině případů zaměstnanec ztrácí zájem o práci již po šesti měsících od nástupu do zaměstnání vlivem nesprávného jednání přímých nadřízených, které spouští demotivaci. K dalším nejčastějším spouštějícím faktorům patří nespravedlivé hodnocení či odměňování nebo projev nedůvěry nadřízeného vůči zaměstnanci. Také opomenutí zpětné vazby na výkon, je pro zaměstnance silně demotivující, protože příště nemůže vědět, zda to udělá správně nebo špatně. Nemůže volit alternativní cesty v případě neúspěchu nebo zdokonalovat předešlé kroky, které byly úspěšné. V těchto případech je potřeba nejdříve obrátit na pozornost na mezilidské vztahy a komunikaci. Jestliže chceme, aby naši zaměstnanci odváděli kvalitní výkon, musíme s nimi jednat tak, aby se u nich projevila vnitřní motivace. To znamená, že je potřeba u jedince projevit pocit potřeby, uznání či úspěšnosti (Urban, 2013).

3 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU

Předpoklad pro přežití a rozvoj organizace je zabezpečit odpovídající úroveň pracovního výkonu zaměstnanců. V současném pojetí managementu je řízení pracovního výkonu chápáno jako komplexní proces integrující všechny faktory, které mají vliv na výkonnost organizace. Nejedná se pouze o cíl jak zhodnotit pracovní výkon, ale také jak motivovat zaměstnance k formulaci společných pracovních cílů, k aktivní realizaci zadaných úkolů a rozvoji vlastních schopností a dovedností zaměstnance. Jde o integrovanější přístup, kdy dochází mezi manažerem a pracovníkem k ústní dohodě nebo podepsání smlouvy o budoucím pracovním výkonu. Dochází ke zvyšování participace pracovníka na řízení organizace. Řízení pracovního výkonu v dnešní době spadá mezi základní činnosti a odpovědnosti liniových manažerů. Předpokladem kvalitních manažerů je schopnost motivovat své zaměstnance. Těmto činnostem napomáhá dobrá komunikativnost, informovanost o plnění povinností a zapojení všech zaměstnanců do systému. Jestliže je systém funkční, lze očekávat výsledky ve formě výkonného samořízení zaměstnanců, zlepšení výkonů jedince i organizace, rozvoj pracovních schopností a identifikace se s cíli organizace. Někteří zaměstnanci však nemusejí dosahovat vždy výborných výsledků a manažer musí dokázat nést zodpovědnost za výkony svých podřízených. Aby se vyvarovali nedostatkům a pochybením, je celý systém provázán vzděláváním a školením (Dvořáková, 2007, s. 252, Měrtlová, 2014, s. 74).

3.1 Hodnocení zaměstnanců

V mnoha firmách pracovní hodnocení patří k nejméně oblíbeným aktivitám na obou stranách pracovního procesu. Neoblíbené je jak na straně nadřízených, tak i na straně jejich zaměstnanců. Často se napříč organizacemi tichými hlasy ozývá, že hodnocení nefunguje a je zbytečné. Jestliže se hodnocení v organizaci nebude objevovat, lze opravdu jen stěží ovlivnit výkon zaměstnanců. Manažeři hodnotí své zaměstnance s očekáváním, že hodnocení bude mít vliv nejen na vnitřní motivaci zaměstnance, ale také na jejich pracovní výkonnost. Metody hodnocení, které nejsou zaměřeny na zvyšování výkonnosti, jsou nepotřebnou zátěží v oblasti administrativy. Aby hodnocení mělo svůj správný význam, je třeba, aby došlo ke sladění zájmů všech zaměstnanců v organizaci se základními cíli celé organizace. I když mají zaměstnanci své osobní zájmy, management musí docílit toho, aby zaměstnanci svázali své zájmy i se zájmy organizace, kde pracují (Hroník, 2006, s. 15-18).

3.1.1 Pojetí a cíle hodnocení zaměstnanců

Pro přispívání k hospodářským výsledkům a dobré pověsti organizace potřebuje každý manažer znát, jak pracují jeho podřízení zaměstnanci. Ale také každý zaměstnanec musí znát, jak na něj nadřízený pohlíží a jestli je spokojen s výkony jeho práce. (Koubek, 2007, s. 126).

Armstrong (2009) definuje hodnocení práce jako „*systematický proces stanovování relativní hodnoty prací v organizaci za účelem stanovení vnitřních platových relací. Hodnocení poskytuje základnu pro vytváření spravedlivých platových tříd a struktur, pro zařazování pracovních míst do těchto struktur, pro řízení relací mezi prací a odměnami a pro zajišťování zásady stejné odměny za práci stejné hodnoty*“.

Systematické a pravidelné hodnocení pracovního výkonu a jednání patří k základním kamenům managementu lidských zdrojů. Opouští se byrokratický přístup, kdy se zaměstnanec dříve nepodílel přímo na plánování a realizaci stanových cílů. Cílem je především zvýšit výkon v budoucnosti, kde je nutná taková komunikace a motivace, že zaměstnanci budou autory navrhovaných cílů a způsobů jejich dosažení. Od dříve pasivního postavení zaměstnance v systému se hodnocený pracovník stává aktivním subjektem hodnocení (Hroník, 2006, s. 18, Dvořáková, 2007, s. 256).

Bez správného fungování systému hodnocení není možné adekvátně vést systém rozmisťování, povyšování, vzdělávání a odměňování. Cíle hodnocení zaměstnance mají tedy multifunkční charakter. To znamená, že hodnocení je zaměřeno i na několik cílů najednou. Nelze se však zaměřit na všechny najednou stejnou mírou, došlo by k rozmělnění nasazení a vytracení zaměření se na cíl. Podle druhu personální strategie mohou být preferovány určité cíle. To samé se bude dít i z pohledu zaměstnance. Mezi nejdůležitější cíle patří:

- Monitorování minulého výkonu vzhledem stanoveným normám a cílům.
- Pomoc při rozhodování v oblasti odměňování.
- Identifikace potenciálu zaměstnance.
- Poskytnutí zpětné vazby jak si zaměstnanec počínal během pracovního výkonu.
- Identifikace potřeb zaměstnance v oblasti osobního i pracovního rozvoje.
- Poskytnutí prostoru zaměstnanci pro projednání svých ambic se svým nadřízeným.
- Zvýšení výkonu v budoucnosti – stanovení cílů, postupů a podmínek práce.

(Hroník, 2006, s. 23; Dvořáková, 2007, s. 256).

3.1.2 Typy hodnocení zaměstnanců

Neformální hodnocení je nepřetržité hodnocení zaměstnance jeho nadřízeným během pracovního výkonu v průběhu celého roku. Probíhá denně při běžné komunikaci mezi řadovým zaměstnancem a jeho nadřízeným. Vedoucí pracovník sleduje jak zaměstnanci plní zadaný úkol, jaká je jejich aktivita a zápal při řešení úkolu a zda spolupracují i s ostatními kolegy. Hodnocení může být určováno a ovlivňováno danou situací, pocitem hodnotitele, jeho dojmy i momentální náladou, než nějakou faktickou jistotou výsledku. Zjednodušeně se jedná o součást každodenního vztahu zaměstnance a nadřízeného. Neformální hodnocení obvykle není nikde evidováno a jen zřídka bývá příčinou zásadního personálního rozhodnutí. Například obyčejná pochvala, která je jedním ze způsobu neformálního hodnocení a často se na ni zapomíná, má velký význam pro držení zaměstnance ve správných kolejkách, pro jeho motivaci a oceňování jeho pracovního výkonu (Koubek, 2007, s. 126; Měrtlová, 2014, s. 79).

Systematické, tzv. **formální hodnocení** je racionální, pravidelné a standardizované. Hodnocení má pravidelný periodický interval a je charakteristické plánováním a systematickostí. Během hodnocení se informace zapisují do dokumentů, které jsou následně součástí osobního spisu zaměstnance. Dokumenty dále slouží jako podklad pro další personální činnosti, které se netýkají jen jednotlivců, ale i celých pracovních skupin (Koubek, 2007, s. 126; Měrtlová, 2014, s. 79).

Zvláštní typem formálního hodnocení je **příležitostné hodnocení**, které je vyvoláváno okamžitou potřebou zpracování pracovního posouzení při ukončování pracovního poměru. K příležitostnému hodnocení dochází, jestliže nejsou k dispozici aktuální výsledky formálního hodnocení nebo došlo k zásadním změnám ve výkonu pracovníka v nedávném čase (Koubek, 2007, s. 126; Měrtlová, 2014, s. 79).

3.1.3 Metody hodnocení

Metody tvoří podpůrnou funkci v oblasti hodnocení zaměstnanců. Napomáhají sledovat naplňování standardů pracovního výkonu a pracovního jednání. Existuje mnoho metod a každá z variant vyhovuje určité organizaci jinak.

Metody hodnocení orientované na minulost, tzn. na odvedený pracovní výkon:

- Hodnocení podle stanovených cílů (podle výsledků).
- Srovnání se standardním pracovním výkonem.

- Testování a pozorování pracovního výkonu.
- Hodnotící dotazník nebo stupnice.
- Metoda BARS.
- Metoda kritických případů.
- Hodnotitelské zprávy.
- Srovnávání zaměstnanců.

Metody hodnocení orientované na budoucnost:

- Sebehodnocení.
- Assessment centre.
- Hodnocení 360°.
- Hodnocení 540°

(Měrtlová, 2014, s. 85).

3.1.3.1 Hodnocení podle stanovených cílů

Jedná se o metodu MBO – Management by Objectives, která se používá u manažerů a specialistů. Pracovník uzavírá se svým nadřízeným dohodu o cílech své práce na určité období. Hodnotí se pravidelně dosažení cílů až do konce stanoveného období. Na konci pracovního výkonu se provádí závěrečné vyhodnocení, zda byla předem dohodnutá smlouva splněna a stanovují se další cíle na další období. Organizace však musí také vytvořit takové podmínky, aby mohla být smlouva naplněna. Cíle musí být měřitelné, jinak je vhodnější je vynechat. Cíle by měly být také podnětné, dosažitelné a měly by splňovat podmínku tzv. SMART (Specifický, Měřitelný, Akceptovatelný, Reálný, Termínovaný). Stručná, jasná, jednoznačná a písemná formulace cílů je nejvhodnější forma a měl by se na ní přímo podílet zaměstnanec, kterého se pracovní úkol bude týkat (Měrtlová, 2014, s. 86).

3.1.3.2 Testování a pozorování pracovního výkonu

Tato metoda hodnocení pracovníka je založena na testování specifických znalostí a dovedností nebo na kontrole dodržování pracovněprávních předpisů. Řadí se sem písemné testy jazykových znalostí, úroňové testy znalosti práce na počítači nebo test na orientační dechovou zkoušku na alkohol nebo jiné návykové látky (Dvořáková, 2007, s. 264).

3.1.3.3 Hodnotící dotazník a stupnice

Nadřízený hodnotí pracovní výkon a jednání zaměstnance pomocí dotazníku, ve kterém zaškrťává určitá pole podle toho, co nejvíce daného zaměstnance vystihuje a jak plní určité kritérium. Každá z možností je obodována a součet výsledných bodů dává vedoucímu pracovníkovi přehled o výkonu svých zaměstnanců, a zda pracují na správné pracovní pozici. Hodnotící stupnice je nejpoužívanější metoda a je obdobou dotazníkového hodnocení, kdy některá kritéria jsou vážena, aby se posílil význam vybraných aspektů pracovního výkonu (Dvořáková, 2007, s. 265).

3.1.3.4 Metoda BARS

Metoda BARS (Behaviorally Anchored Rating Scales) si získala u uživatelů velkou oblibu. Je založena na tvorbě hodnotících stupnic pro jednotlivé aspekty pracovního jednání a na definici požadovaného pracovního jednání na určité pracovní pozici, kdy předpokladem je efektivní výkon. Pracovní jednání je hodnoceno na základě několika stupňů, od vynikajících až po nepřijatelné výsledky. Každá stupnice obsahuje i slovní charakteristiku znaků odpovídající určitému stupni, což je pro hodnotitele velmi výhodné. Na tvorbě stupnic se podílí vedoucí pracovníci, specialisté na metodiku hodnocení a nesmí také chybět samotný držitel pracovní pozice. Metoda je sice hodně náročná na přípravu, ale později vedoucí pracovník jednotlivé stupně nemusí již slovně charakterizovat. Silnou stránkou metody je zpětná vazba na pracovní výkon, srozumitelnost a relativní jednoduchost při používání (Dvořáková, 2007, s. 265; Měrtlová, 2014, 87).

3.1.3.5 Sebehodnocení

Jedná se o zamyšlení nad svou prací a nad svým pracovním výkonem, kdy následně dochází k tvorbě podkladů pro srovnání s rozdíly hodnocení nadřízeným pracovníkem. Cílem je zapojit pracovníka do procesu hodnocení a přinutit jej k analýze vlastní pracovní činnosti a dalšího pracovního rozvoje. Zaměstnanec si v procesu sebehodnocení uvědomuje určitá fakta, která mohou sloužit jako stimul pro rozvoj jeho motivace a pracovní výkonnosti. Sebehodnocení však může být z určitého pohledu subjektivně zkreslené, protože zaměstnanec je vůči sobě v hodnocení mírnější a prezentuje se v příznivém světle. Proto je sebehodnocení spíše používáno k účelům rozvoje zaměstnanců než jako podklad pro personální rozhodnutí. Ve spojení s ostatními metodami má sebehodnocení pro zaměstnance obrovský význam. Napomáhá rozmýšlet nad slabými a silnými stránkami a při stanovení nových cílů

jak to udělat jinak při problémových situacích. Snižuje defenzivní reakce zaměstnance (Měrtlová, 2014, s. 88; Wagnerová, 2008, s. 75).

3.1.3.6 Assessment centre

Metoda je zaměřena na vlastnosti zaměstnance a jeho sociální charakteristiku. Metoda je používána při výběru zaměstnanců, hodnocení potenciálu rozvoje, tréninku sociálních a manažerských dovedností a taktéž při hodnocení pracovního výkonu zaměstnance. Komplexnost posouzení je výhodou tohoto modelu. Avšak nevýhodou jsou uměle vytvořené podmínky, které nemusí být shodné s podmínkami v reálné práci, neboť se hodnotí momentální výkon. Assessment centre metoda se používá v top managementu a patří mezi časově a finančně náročnější metody (Měrtlová, 2014, s. 88)

3.1.3.7 Hodnocení 360°

Třistašedesátistupňová zpětná vazba je novým módním přístupem. Nadřízení, přímí či nepřímí, kolegové, interní i externí zákazníci a někdy i podřízení patří mezi hodnotitele, aby hodnocení poskytovalo komplexní přehled o výkonu hodnoceného zaměstnance. Nedílnou součástí je také sebehodnocení. Nejčastěji jsou používány anonymní strukturované dotazníky, které popisují chování, než by ho přímo hodnotili. Při vyhodnocování dotazníku je potřeba zaujmout specifický přístup a při interpretaci výsledků je nutné poskytnout zaměstnanci interpretaci. Metoda lze použít i opačně, kdy se hodnotí výkonnost managementu. Výsledky 360° hodnocení jsou převážně používány pro účely rozvoje zaměstnanců a vzdělávání. Vícezdrojová zpětná vazba je méně hierarchicky orientovaná, podporuje důvěru a poskytuje možnost zaměstnancům podílet se na rozhodování o své profesní kariéře. Tato metoda je vhodná v týmově orientovaných organizacích, jako jsou některá zdravotnická oddělení nebo sociální centra (Wagnerová, 2008, s. 76; Armstrong, 2003, s. 516).

3.1.4 Zpětná vazba

Technika zpětné vazby byla uvedena do praxe německým teologem a o více než 100 let později byla v 16. století rozvinuta zakladateli kalvinismu a jezuitského řádu. Zpětná vazba se podílela na rozvíjení církve a na výkonnost, výsledky, uspokojení a rozvoj svých členů. Experimentem „vězňů a vězňitelů“ na Standfordské univerzitě bylo zjištěno, že jestliže se člověku nedostává mnohostranné a permanentní zpětné vazby, dochází k deformaci jeho chování. Zpětná vazba nemůže být podporována v uzavřeném systému. Jestliže je zpětná vazba účinná, poskytuje jednoznačné a přímočaré informace. Základní funkcí zpětné vazby

je kontrola realitou, která by měla být efektivní. To znamená, že je potřeba otevřeného systému, kdy zpětná vazba může být mnohostranná, vycházet z více stran, a být stále nepřetržitá (Hroník, 2006, s. 51).

3.2 Odměňování zaměstnanců

Klíčovým bodem či složkou toho, co zaměstnanec dostává výměnou za své úsilí, jsou odměny. Odměnou nejsou jen peníze, jak si každý často myslí. Odměňování je velice komplikované z důvodu pozornosti jak zaměstnanců, tak i zaměstnavatele, protože právě tato záležitost je příčinou vzájemných konfliktů. Oboustranně akceptovatelný a efektivní systém odměňování je zásadním faktorem pro tvorbu dobrých mezilidských vztahů ve společnosti (Thomson, 2007, s. 160).

Spravedlivé odměny za odvedený výkon umožňují zaměstnance stimulovat k určité pracovní činnosti a k dosahování lepších výsledků. Odměňování v dnešní době neznamená jen mzdu nebo plat či jinou finanční formu odměny. Moderní pojetí odměňování má mnohem širší kruh, kde je zahrnuto např. povýšení, pochvala nebo zaměstnanecké výhody nad rámec platové složky. Kromě hmatatelných odměn je potřeba věnovat pozornost vnitřním odměnám, které souvisí se spokojeností a uspokojováním lidských potřeb jako jsou radost nebo užitečnost. Management má tedy mnoho způsobů jak své pracovníky odměňovat a motivovat (Šikýř, 2014, s. 116; Gregar, 2010, s. 26).

3.2.1 Složky odměňování

Fixní odměna je základní neměnná část peněžní odměny zaměstnance. Příplatky za přesčasy nebo mimořádné bonusy jsou z fixní odměny vyňaty, protože patří do variabilní složky. Do fixní mzdy jsou započítány všechny možné dohody o úpravě základní mzdy. Složkami fixní mzdy jsou základní mzda/plat, odměna odrážející dobře vykonanou práci, příplatky vyplývající z výsledků kolektivního nebo individuálního vyjednávání (příspěvek na vzrůst životních nákladů), odměna odrážející inflaci, senioritu, funkční postup/povýšení, za dosažení určité úrovně schopností, vyrovnání za změnu zařazení, příplatky odrážející místo bydliště nebo příplatky pro expatrianty (Walker, 2003, s. 82).

Variabilní odměňování se týká té složky odměny, která se mění podle splněných cílů a je přidávána k základní složce odměny. Hlavní myšlenkou je propojení podnikových strategií a cílů se systémem variabilních odměn. Mezi variabilní složky patří individuální či týmové

odměny, mimořádné bonusy, provize, odměny za výkon, za zásluhu nebo dlouhodobé či krátkodobé podíly na zisku (Walker, 2003, s. 84).

3.2.2 Mzdové formy

Zákoník práce vymezuje podstatu a definici mzdy jako plnění, které poskytuje zaměstnavatel svým zaměstnancům za sjednanou práci. Zákoník dále stanovuje ostatní podmínky odměňování, minimální mzdu, podmínky projednávání mezd mezi zaměstnavatelem a odborry, právo na úpravu mzdových nároků nebo práva při vzniku a ukončení pracovního poměru (Zákon č. 262/2006 Sb.)

Časová mzda neboli mzda základní má pro určitou časovou jednotku (hodina, den, týden, měsíc) určen mzdový tarif. Zaměstnanec má nárok na mzdu ve výši odpracovaných hodin, která se vypočítává jako počet odpracovaných časových jednotek vynásobený mzdovým tarifem, tzv. hodinovou sazbou. Mzdový tarif je sazba v korunách za odpracovanou hodinu nebo jako paušální částka za celý měsíc. Časová mzda je nezávislá na pracovním výkonu, kdy se vychází z průměrného pracovního výkonu (Gregar, 2010, s. 30).

Úkolová mzda je nejjednodušší a nejčastější druh pobídkové mzdy. Tato forma se používá tam, kde základní složkou pracovního výkonu je objem odvedených činností, na kterých závisí odměna zaměstnance. Pro výpočet mzdy je nutné znát výkonové normy času nebo množství a hodinový mzdový tarif (Měrtlová, 2014, s. 105).

Podílová mzda, která je známá i jako provizní je z části nebo úplně závislá na prodaném množství produktu. Zde lze vidět přímý vztah výkonu k odměně. Nevýhodou je existence faktorů, které zaměstnanec nemůže ovlivnit, ale tyto faktory mohou ovlivnit jeho výkon. Jedná se například o moc konkurence, preference zákazníků, počasí a další (Měrtlová, 2014, s. 105).

Kombinovaná mzda má souvislost s podílovou mzdou, kdy je stanovena základní část mzdy bez ohledu na dosažený výkon. Pohyblivá část mzdy, která je závislá na dosaženém výkonu, je připočtena k měsíčnímu paušálu. Pro zaměstnance je tento typ mzdy nejpříznivější, protože obdrží mzdu i v případě zácvičku nebo nižšího objemu prodeje (Měrtlová, 2014, s. 105).

3.2.3 Mzdové složky

Složky mezd tvoří základní mzda, která je určena zařazením vykonávané práce v platové třídě a variabilní složka mzdy, která je tvořena prémie, příplatky a odměnami. Pohyblivé

složky zpravidla slouží jako odměna za výkon nebo zásluhu. Používají se ke zvýšení produktivity základních mzdových forem (Měrtlová, 2014, s. 105; Gregar, 2010, s. 31).

Prémie a odměny jsou stanoveny na základě individuální uvážení zaměstnavatele, musí však být zakotveny v interních předpisech o odměňování a každý zaměstnanec s tím musí být řádně seznámen. V případě splnění požadavků vyplývajících z předpisů je vyplacení odměn pro zaměstnavatele závazné. Veškeré změny v interních předpisech musí být provedeny vždy před začátkem platnosti. Řadí se sem periodické a jednorázové prémie a odměny výkonností, stabilizační, věrnostní nebo mimořádné, které se udělují dle individuálního zvážení vedení (Měrtlová, 2014, s. 105; Gregar, 2010, s. 31).

Příplatky mohou být různé, dle toho zda jsou nárokové či nikoliv. Nárokové příplatky je zaměstnavatel povinen zaplatit, jestliže zaměstnanec splnil podmínky pro jejich vyplacení. Některé příplatky nárokové nejsou a jsou závislé na tom, zda zaměstnavatel nějaké příplatky nad rámec zákoníku práce stanoví. Mezi nárokové příplatky patří příplatek za noční práci ve výši 20 % průměrného hodinového výdělku za hodinu, který náleží zaměstnanci za práci v době mezi 22:00 a 6:00 hodinou. Příplatek za práci v sobotu a v neděli a za práci přes čas náleží zaměstnanci za každou odpracovanou hodinu o víkendu ve výši 25 % průměrného hodinového výdělku. Příplatek za práci ve svátek je také nárokovou složkou a to po dohodě se zaměstnavatelem, který je proplacen ve výši 100% průměrné hodinové mzdy místo náhradního volna. Poslední nárokovou složkou je příplatek za vedení, který získávají vedoucí pracovníci úseku. Na tento příplatek má nárok i zástupce vedoucího, který jej zastupoval po dobu minimálně čtyř týdnů. Osobní příplatek je složkou nenárokovou a je zaměstnanci vyplácena za dobré výsledky a nadstandardní přístup (Měrtlová, 2014, s. 106).

3.2.4 Zaměstnanecké výhody

Benefity, také nazývané jako zaměstnanecké výhody jsou dodatečná peněžitá plnění nebo plnění peněžité hodnoty, které jsou zaměstnavatelem poskytovány v souvislosti se zaměstnáním. Jsou poskytovány nad rámec základní mzdy a nebývají obvykle vázány na výkon pracovníka. Občas však při některých benefitech může být přihlíženo k postavení zaměstnance v organizaci, k délce jeho praxe nebo k eventuálním zásluhám. Benefity zvyhodňují dodatečně zaměstnance, přispívají k atraktivnosti zaměstnání a zlepšují pověst organizace. Zaměstnavatel dle svých možností poskytuje **výhody sociální povahy**, jako jsou pojištění, půjčky, dovolená, sport, kultura, rekreace, anebo **výhody související s prací**, kam patří stravování, nápoje, doprava, ubytování nebo vzdělávání. V možnostech zaměstnavatelů

jsou také **výhody spojené s pracovním postavením**, kdy zaměstnanec může mít služební automobil, podnikový byt, nadstandardní vybavení kanceláře, mobilní telefon nebo notebook. Cílem však je poskytnout atraktivní a konkurence schopný soubor celkových odměn, které udrží a získá vysoce kvalitní pracovníky. Cílem je také aby výhody uspokojovaly potřeby zaměstnanců, posilovaly uvědomění závaznosti a oddanosti či poskytovaly některým daňově zvýhodněnou odměnu. Benefity nejsou všemi pracovníky považovány za výhodné a jsou spíše vnímány jako přirozená součást zaměstnání. Měly by být proto pro zaměstnance atraktivní a výhodné, aby byly zaměstnanými požadovány (Armstrong, 2002, s. 637; Šikýř, 2014, s. 123; Gregar, 2010, s. 32).

3.3 Vzdělávání zaměstnanců

Lidé se budou vzdělávat, jestliže budou motivováni ke vzdělávání. Motivace ke vzdělávání může být definována faktory, které dodávají energii a je řízena vzorci chování, které jsou organizovány okolo cíle učení (Armstrong, 2003).

Podnikové vzdělávání je hlavní nástrojem rozvoje zaměstnanců ve smyslu zdokonalování, prohlubování anebo změny struktury a obsahu jejich profesní kvalifikace, a tím pádem také jako příspěvek k vyšší výkonnosti zaměstnanců a organizace jako celku. Smyslem vzdělávání je systematicky utvářet, prohlubovat a zdokonalovat schopnosti, znalosti a dovednosti zaměstnanců (Tureckiová, 2004, s. 89; Šikýř, 2014, s. 124).

V současné době je vzdělávání a rozvoj pracovních schopností celoživotním procesem. Potřebou je zajistit, aby rozvoj pracovních schopností byl neustále v předstihu před technickým a organizačním rozvojem podniku. Cílem je, aby pracovní síla pružně reagovala na změny a požadavky trhu. Pracovní schopnosti se rozvíjí prohlubováním nebo rozšiřováním. Procesem přijímání nových zaměstnanců nelze získat vždy takové zaměstnance, kteří jsou dokonale odborně připraveni vykonávat pracovní činnosti na určitých pracovních pozicích. Je nutné přizpůsobovat pracovní schopnosti nových lidí specifickým požadavkům pracovních míst s ohledem na používané postupy v podniku. Doškolení, přeškolení a adaptace je nedílnou součástí nových zaměstnanců. Podnikové vzdělávání mezi druhy profesionální přípravy zahrnuje odbornou přípravu, rekvalifikaci, rozvoj kvalifikace a výchovu pracovníků, které zahrnují různé formy vzdělávání. Mezi základní patří individuální, interní a externí vzdělávání. **Individuálním vzděláváním** je myšleno samostudium odborné literatury, článků nebo e-learning. **Interní vzdělávání** zahrnuje krátkodobá a dlouhodo-

bá školení, kurzy, výcviky nebo semináře. **Externí vzdělávání** poskytuje speciální odborné akce s využitím cizích vzdělávacích institucí (Gregar, 2010, s. 64).

Odborné vzdělávání zaměstnanců v organizaci zahrnuje:

- **Zaškolení**, neboli adaptace je, že si zaměstnanec po nastoupení na novou pozici osvojuje nové pracovní znalosti, dovednosti a chování.
- **Doškolení**, také známo jako prohlubování kvalifikace, znamená pro zaměstnance průběžné obnovování schopností vlivem měnících se požadavků současného pracovního místa.
- **Přeškolení**, které je zaměstnancům známější pod pojmem rekvalifikace, je osvojování nových pracovních schopností při úplné změně pracovního místa, se kterým souvisí i změna veškerých pracovních činností a dovedností.
- **Rozšiřování kvalifikace** znamená, že si zaměstnanec osvojuje nové schopnosti nad rámec současné pracovní pozice (Šikýř, 2014, s. 125).

3.4 Moderní motivační trendy a systémy

Předpoklady podnikatelské úspěšnosti a dosahování odpovídajícího plnění úkolů v oblasti výkonu jsou kvalifikovaná práce, loajalita a vysoká motivace zaměstnanců. Zaměstnanec-ké výhody mají motivační a stabilizační charakter, zvyšují společenskou prestiž zaměstnavatele a vedou ke zvyšování výkonnosti a kvality práce u zaměstnanců. V posledních desítkách let došlo k velké transformaci benefitů a k jejich individualizaci. Benefity působí nepřímo na motivaci, snižují fluktuaci, mají pozitivní vliv na spokojenost a podporují zaměstnaneckou loajalitu k organizaci. Zaměstnanecké výhody mohou být poskytovány plošně nebo individuálně. Zajištění stravování formou závodního nebo formou stravenek, úhrada preventivních lékařských prohlídek, příplatky na penzijní a životní pojištění, zdravotní dny volna, tréninkové a relaxační programy jsou řazeny mezi plošné benefity. Individuálně jsou poskytovány služební mobilní telefony, služební automobil nebo různé podpory při dlouhodobé nemoci nebo živelných pohromách. Základním potřebou je však brát v úvahu preference jednotlivých zaměstnanců. Protože preference se mění dle pohlaví, věku, vzdělání nebo délky praxe (Měrtlová, 2014).

Firmy, které umí dobře motivovat své zaměstnance, dosahují o 37 % nižší absenci, o 65 % nižší fluktuaci, o 10 % vyšší spokojenost zákazníků, o 21 % vyšší produktivitu zaměstnanců a o 22 % vyšší profitabilitu (Sodexo Benefity ČR, 2016).

3.4.1 Cafeteria systém

Cafeteria systém je nástroj pro realizaci politiky nepeněžního odměňování zaměstnanců, který je automatizovaný a externě dodávaný. Cafeteria systém je volitelný systém zaměstnaneckých výhod, který je sice administrativně náročnější, ale za to více motivující, neboť ze souboru benefitů si každý zaměstnanec může podle určitých pravidel vybrat ten nejvíce vyhovující. Každý zaměstnanec má vedený účet, který je každý měsíc nabit určitým množstvím bodů, za které může čerpat zaměstnanecké výhody dle potřeby. Vhodná nabídka zaměstnaneckých odměn může významně dodat zaměstnavateli na atraktivitě a podpořit jeho konkurenceschopnost na poli trhu práce. Vypracovat systém cafeterie a zajistit produkty může být velice pracné, neboť před výběrem musí předcházet průzkum v řadách zaměstnanců ohledně zájmu o jednotlivé benefity, i když tuto možnost poskytují externí firmy. Nabídnuté benefity bývají odstupňovány dle různých kritérií, např. podle délky pracovního poměru nebo pracovní pozice. Z finančního hlediska lze říci, že díky nepeněžní formě plnění lze chápat vhodně provedenou investici do zaměstnaneckých benefitů jako výraznou výhodu oproti zvyšování mezd. Hlavním důvodem této výhodnosti je možnost daňového uplatnění benefitu na straně firmy a jeho charakteru nezdanitelného příjmu na straně zaměstnance (Cafeteria Systems s.r.o., 2018).

Výhody Cafeteria systému pro zaměstnavatele:

- Pomoc efektivně řídit rozpočet a nabídku zaměstnaneckých výhod dle aktuálních trendů a potřeb společnosti.
- Nižší administrativní zátěž spojená s poskytováním zaměstnaneckých benefitů.
- Řeší optimalizaci nabídky benefitů dle platné legislativy a pomáhá spořit značné finanční prostředky.
- Podporuje spokojenost a motivovanost zaměstnanců.
- Vyžaduje aktivní účast zaměstnance na volbě výhod, což vede k větší informovanosti zaměstnanců o poskytovaných výhodách a vnímání jejich hodnoty.
- Možnost kontroly čerpání jednotlivých výhod zaměstnanci.
- Poskytuje maximální důvěrnost a bezpečnost citlivých dat.
- Poskytuje důležité informace formou online reportů.
- Zvyšuje prestiž postavení společnosti na trhu práce (Sodexo Benefits ČR, 2016).

Výhody Cafeteria systému pro zaměstnance:

- Možnost volby poskytuje pocit rovnoprávnějšího postavení.
- Individualizace a diferenciací poskytovaných výhod.
- Intuitivní a srozumitelný způsob výběru a objednání benefitů.
- Široká a pestrá nabídka benefitů a akčních nabídek, která je neustále aktualizována.
- Absolutní kontrola nad osobním rozpočtem a čerpáním benefitů.
- Možnost objednávat benefity 24 hodin denně, 7 dní v týdnu a odkudkoliv.
- Moderní a flexibilní možnosti čerpání výhod (Sodexo Benefits ČR, 2016).

3.4.2 Stravování

Stravování zaměstnanců lze snadno a bez starostí vyřešit pomocí stravenek, které jsou nejčastějším způsobem, jak zaměstnavatelé přispívají na stravování zaměstnanců. Stravenku Gastro Pass lze uplatnit u více než 30 000 restaurací a dalších provozoven po celé České republice. Díky stravenkám Gastro Pass lze podporovat správnou životosprávu svých zaměstnanců, avšak nelze uhlídat, zda zaměstnanci stravenky uplatní opravdu na zdravé suroviny. Stravenky se řadí mezi nejpoužívanější benefity, protože 87 % zaměstnavatelů považuje tento systém za efektivní. Třetina dokonce za velmi efektivní. 85 % zaměstnanců uvádí, že oběd v práci jim zlepšuje náladu a více než 2/3 zaměstnanců tvrdí, že oběd zvyšuje jejich produktivitu a lepší soustředěnost. Daňově nejvýhodnější stravenka Gastro Pass má od 1. 1. 2018 hodnotu 118 Kč (Sodexo Benefits ČR, 2016).

Výhoda stravenek pro zaměstnavatele:

- Daňové zvýhodnění stravenek je investicí o 48 % výhodnější než investice do mzdy zaměstnance.
- Efektivní řešení stravování s minimální administrativou.
- Stravenky představují daňově uznatelný náklad, který odpovídá 55 % nominální hodnoty stravenky.
- Pohodlné objednávání přes internetové stránky společnosti, které poskytují možnost sledování stavu objednávky a jejího dodání (Sodexo Benefits ČR, 2016).

Výhoda stravenek pro zaměstnance:

- Stravenky jsou osvobozeny od daně z příjmu fyzických osob.
- Ze stravenek neodvádí sociální ani zdravotní pojištění.

- Získává vyšší částku než v případě navýšení základní mzdy.
- Jednoduché vyhledávání provozoven pomocí vyhledávače společnosti.
- Uživatelé poukázek Sodexo mohou čerpat výhody, slevy a akce na portálu společnosti (Sodexo Benefits ČR, 2016).

Čeští a slovenští zaměstnanci postupně přestávají mít zájem o stravenky. Podle výzkumu společnosti Wincott People je více než příspěvek na stravování lákají jiné formy výhod (extra dovolená, absence přesčasů, služební automobil atd.). Při přechodu do jiného zaměstnání jen 1,3 % zaměstnanců řeší stravenky, zatímco Home office je významný asi pro 15 % Čechů. Mezi zaměstnavateli však je benefit v podobě stravenek mezi nejoblíbenějšími (Aktuálně.cz, 2017)

3.4.3 Karta ActivePass

Společnost Sodexo Benefits rozšířila svou nabídku firemních výhod o kartu ActivePass. Karta zaměstnavatelům poskytuje nový rozměr pro motivaci svých zaměstnanců v oblasti sportovních, relaxačních a volnočasových aktivit. Karta ActivePass umožňuje zaměstnancům si vybrat ze 150 druhů sportovních, relaxačních nebo volnočasových aktivit po celé České republice a na výběr mají z více než 1000 různých sportovišť a relaxačních subjektů. Veškeré aktivity jsou dostupné na základě měsíčního paušálu, který je daňově zvýhodněn stejně jako jiné volnočasové benefity a je tedy o 1/3 výhodnější oproti navýšení mzdy. Cílem benefitu ActivePass je, aby se zaměstnanci dokázali odreagovat a zbavit stresu díky aktivnímu trávení volného času. S kartami je spojena minimální administrativa a zaměstnavatele to nemusí nic stát. Karta má dvě úrovně. První úroveň je základní varianta Active Pass a rozšířená varianta je ActivePass Plus. Kartou lze uplatnit jedenkrát denně kdekoli v České republice. Zaměstnavatel může, ale nemusí na kartu svým zaměstnancům přispívat. Většinu sportovišť lze navštěvovat bez dalších poplatků, avšak u prémiových aktivit může být účtován jednorázový příplatek. Ke kartě lze připojit i jednu doprovodnou kartu pro partnera, rodinu či přátelé (Sodexo Benefits ČR, 2016).

3.4.4 Sick days a free days

Mezi žádané benefity se začínají řadit i sick days a free days, které se využívají pro potřeby uzdravení se z krátkodobé nemoci nebo pro potřeby zařizování na úřadech či návštěvy lékaře. A to vše bez zkracování pracovní doby. Sick days zastává myšlenku, že kratší léčení je pro obě strany výhodnější než dlouhodobá neschopnost. Necítí-li se zaměstnanec ve

své kůži, kdy pocítuje nástup lehkého onemocnění, je výhodnější, když stráví dva až tři dny doma a poté se vrátí do zaměstnání plný energie. Zaměstnanec má možnost zůstat doma bez nutnosti vystavení lékařského potvrzení nebo „neschopenky“. Sick days se neodečítají z dovolené a zaměstnanec při nich má nárok na mzdu. Oproti pracovní neschopnosti, kdy první tři dny nemá zaměstnanec nárok na mzdu, tak dny nemocnosti poskytují příjem mzdy v plné výši. Vybráním sick days se dá překlenout právě doba prvních tří dnů dočasné pracovní neschopnosti. Jedná se o smlouvanou výhodu poskytovanou zaměstnavatelem, protože v zákoníku práce ani v souvisejících předpisech se pojem sick days nevyskytuje. Je to právě zaměstnavatel, který určuje veškeré podmínky jako je délka, způsob oznamování nebo výše finanční náhrady. Podle posledních průzkumů tento benefit poskytuje již 1/3 velkých společností. Obvyklá doba činí 3 – 5 dnů za kalendářní rok a nevybrané dny volna se nedají převádět a nelze je proplácet jako nevybranou dovolenou (Jobs.cz, 2014).

3.4.5 Neomezená dovolená

Novinkou roku 2017 se v několika firmách stala možnost čerpání neomezeného volna nad rámec čtyř týdnů dovolené, které jsou dány zákonem. Od dubna roku 2017 si zaměstnanci některých firem mohou vybrat tolik placeného volna, kolik potřebují a nejsou omezeni přesným počtem dnů. Avšak tento systém zaměstnaneckých výhod je prozatím jen v testovacím režimu. Neomezenou dovolenou může v jedné nejmenované pojišťovně čerpat každý zaměstnanec, který absolvoval zkušební dobu. Ve druhé společnosti, která se zabývá IT službami, je podmínkou odpracovaný jeden rok na plný úvazek. Zásadní podmínkou pro čerpání dovolené nad rámec daný zákonem je, aby například měsíční volno zaměstnance nenarušilo stoprocentní fungování pracovního týmu. Hlavní myšlenkou je dát zaměstnancům větší míru nezávislosti. Zodpovědností každého vedoucího týmu pak je uspořádat aktivity týmu tak, aby vše fungovalo. Další podmínkou je, že neomezená dovolená nelze čerpat z důvodu pracovní neschopnosti nebo nenadálé krátkodobé nevolnosti. Celý systém je v pilotním režimu a nefungují zde striktní pravidla, avšak jestli to bude nutné, po ukončení zkušebního období je možné očekávat stanovení základních pravidel (Novinky.cz, 2017).

4 SHRNUÍ TEORETICKÉ ČÁSTI A TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRO ZPRACOVÁNÍ PRAKTICKÉ ČÁSTI

Každá organizace si kromě jiných cílů, také klade za cíl, být konkurenceschopná vůči ostatním společnostem. K dosažení tohoto cíle jsou nápomocny výkony jednotlivých zaměstnanců ve všech organizacích. Aby však tyto výkony zaměstnanců byly opravdu nápomocny k dosažení těchto cílů, musí organizace vytvářet kvalifikované, motivované a loajální zaměstnance. Motivovaní zaměstnanci jsou vždy velkým přínosem pro organizaci. Organizace získá motivované zaměstnance tehdy, jestliže o ně bude dostatečně pečovat, bude vytvářet kvalitní pracovní podmínky a nastaví kvalitní systém motivace a odměňování zaměstnanců včetně zaměstnaneckých výhod.

Zejména důležité je, aby zaměstnanci byli motivováni neustále a práce pro ně nebyla pouze prostředkem k získání finanční hotovosti. Motivací se totiž rozumí soubor vnitřních a vnějších činitelů představující hnací sílu činnosti jedince, které usměrňují jeho jednání. Účinná motivace se však musí skládat jak z vnitřních podnětů tak i z těch vnějších. Vlivem naplňování individuálních potřeb jedince dochází k vnitřní motivaci. Dobře motivovaný jedinec s přesně určenými cíly, podniká takové kroky, od kterých očekává, že díky nim budou jeho cíle naplněny. V případě neúspěchu hledá alternativní řešení k dosažení stanovených cílů, aby uspokojil svou potřebu. Zaměstnavatel však může své zaměstnance motivovat na základě vnějších podnětů, anebo má možnost vytvořit takové pracovní podmínky a smysluplnost práce, aby zaměstnanci byli motivováni sami. Existuje celá řada motivačních teorií, které popisují, jak fungují vnitřní a vnější motivační faktory u jedince a jak je používat, aby se motivace u zaměstnance rozvíjela. Nelze ale přesně určit, která z nich je opravdu správná. Definované teorie slouží jako obecný přehled a ukazují možnosti jak k motivaci přistupovat. Efektivní motivace zaměstnance spočívá ve vytvoření kvalitního pracovního prostředí a nastavení vhodného motivačního programu.

Motivační program, který je vytvořen zaměstnavatelem, musí obsahovat jak sledování potřeb zaměstnanců, tak i vytváření programů na jejich hodnocení a odměňování. Kromě vytváření kvalitních pracovních podmínek je důležité hodnotit pracovní výkony zaměstnanců a následně je za to odměňovat. Lze říci, že dobře zvládnuté hodnocení je jedním z neúčinnějších nástrojů motivace. Zaměstnance lze motivovat nehmotně i hmotně a záleží na zaměstnavateli, kterou možnost si zvolí. Bez správného fungování systému hodnocení není možné adekvátně vést systém rozmisťování, povyšování, vzdělávání a odměňování.

Klíčovým bodem či složkou toho, co zaměstnanec dostává výměnou za své úsilí, jsou odměny. Odměnou nejsou jen peníze, jak si každý často myslí. Efektivní systém odměňování je zásadním faktorem pro tvorbu dobrých mezilidských vztahů ve společnosti. Spravedlivé odměny za odvedený výkon umožňují zaměstnance stimulovat k určité pracovní činnosti a k dosahování lepších výsledků. Odměňování v dnešní době neznamená jen mzdu nebo plat či jinou finanční formu odměny. Moderní pojetí odměňování má mnohem širší kruh, kde je zahrnuto např. povýšení, pochvala nebo zaměstnanecké výhody nad rámec platové složky. Kromě hmatatelných odměn je potřeba věnovat pozornost vnitřním odměnám, které souvisí se spokojeností a uspokojováním lidských potřeb jako jsou radost nebo užitečnost.

Uvedené teoretické poznatky slouží jako podklad pro formulaci výzkumných otázek a zpracování praktické části této diplomové práce. Výzkumné otázky budou ověřeny po zpracování výsledků dotazníkového šetření.

4.1 Výzkumné otázky

VO 1: Jsou zaměstnanci Centra sociálních služeb Prostějov spokojeni se současnými pracovními podmínkami ve společnosti?

VO 2: Frustruje nejvíce zaměstnance nevědomost vedoucího pracovníka k jejich dobrým pracovním výsledkům nebo chybám?

VO 3: Jaký faktor nyní nejvíce motivuje zaměstnance pracující ve společnosti?

VO 4: Je zhodnocení pracovního výkonu důležité pro zaměstnance Centra sociálních služeb Prostějov?

VO 5: Která z forem odměňování nejvíce motivuje zaměstnance a je mezi nimi nejoblíbenější?

VO 6: Jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování ve společnosti?

II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 CHARAKTERISTIKA SPOLEČNOSTI

Ke zpracování diplomové práce byla vybrána společnost, která je zaměřena na poskytování sociálních služeb lidem prostějovského regionu a okolí. Společnost souhlasila, že v diplomové práci bude uváděn její název, který v plném znění zní Centrum sociálních služeb Prostějov (dále jen CSSP). Organizace poskytuje registrované pobytové, ambulantní a terénní sociální služby. Sídlí v bývalém areálu prostějovské nemocnice, v klidném parkovém areálu, který mohou klienti i široká veřejnost využívat k procházkám, relaxaci a posezení. CSSP v tomto areálu poskytuje celkem pět registrovaných služeb:

- Domov pro seniory.
- Domov se zvláštním režimem.
- Odlehčovací službu.
- Denní stacionář pro seniory.
- Chráněné bydlení.

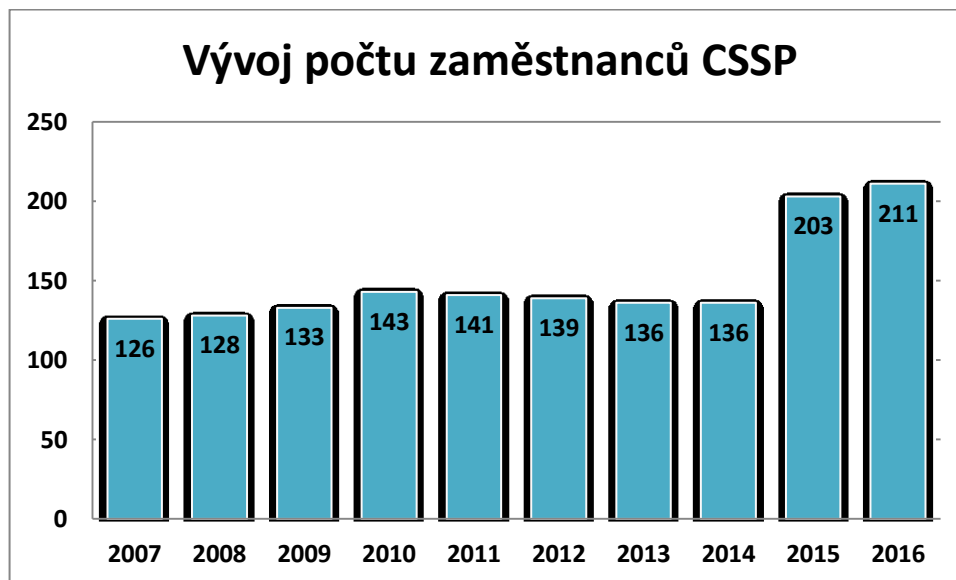
V rámci města Prostějova také organizace poskytuje službu denního stacionáře a pečovatelskou službu. Celkem lze poskytnout služby až 483 klientům. Organizace je složena z několika úseků (ekonomický, přímé péče, sociálně aktivizační, stravovací a technický), kdy za každý odpovídá vedoucí úseku a v čele společnosti stojí ředitelka (Interní materiály CSSP, 2017).

Cílem praktické části diplomové práce je vypracovat analýzu, která bude zaměřena na zjištění současného stavu spokojenosti a motivace zaměstnanců Centra sociálních služeb Prostějov. Dále na základě vyhodnocení výsledků analýzy navrhnout společnosti doporučení na zlepšení vnějších motivačních prvků pro zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců.

5.1 Organizační struktura

CSSP je příspěvkovou organizací, jejímž zřizovatelem je Olomoucký kraj. Statutárním zástupcem společnosti je ředitelka. Dne 12. 12. 2014 došlo ke sloučení příspěvkové organizace Centra sociálních služeb Prostějov a příspěvkové organizace Sociálních služeb Prostějov. Došlo tak tedy ke značnému nárůstu počtu zaměstnanců, protože všechny zaměstnance slučované organizace převzala nástupnická organizace. Organizace je celkem rozdělena na pět úseků, které mají vždy svého vedoucího, a je zde k poslednímu dni v prosinci roku 2016 zaměstnáno celkem 211 zaměstnanců. Největší počet zaměstnanců je v sociálních službách, kde je zaměstnáno 130 lidí na pozicích jako sociální pracovník, vý-

chovná nepedagogická činnost, pečovatelská služba nebo přímá péče. Dále je zde zaměstnáno 24 nelékařských zdravotnických pracovníků, 7 zaměstnanců v administrativě a 39 zaměstnanců převážně manuálně pracujících (Interní materiály CSSP, 2017).



Obrázek 6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 - 2016 (Vlastní zpracování)

Zajištění provozu poskytovaných služeb ztěžovala v roce 2016 vysoká nemocnost zaměstnanců a výrazný nedostatek volné kvalifikované pracovní síly na trhu práce. Bylo velmi obtížné doplnit pracovní tým vhodnými adepty pro velmi vysoké fyzické a psychické nároky na výkon profese a její velmi nízké platové ohodnocení. V průběhu roku bylo uskutečněno mnoho přijímacích pohovorů bez očekávaných výsledků. Organizace se potýká s poměrně vysokým nezájmem kvalifikovaných pracovníků za současných podmínek zde začít pracovat (Interní materiály CSSP, 2017).

5.2 Hospodaření a projekty organizace

Centrum sociálních služeb Prostějov v roce 2016 ukončilo své roční hospodaření ziskem ve výši 1,4 mil. Kč. V porovnání s rokem 2015, kdy činil výsledek hospodaření 1,019 mil. Kč a v roce 2014 0,5 mil. Kč, došlo ke značnému zvýšení zisku. Největší část výnosů tvoří výnosy z transferů (dotací), které v roce 2016 dosahují až 55 % z celkových výnosů. Výnosy z prodeje služeb (úhrady od uživatelů za poskytnuté služby) činí 45 % z celkových výnosů. Náklady dosáhly výše 111 mil. Kč, z toho největší podíl tvoří mzdové náklady ve výši 52 mil. Kč. Opravy a investice jsou hrazeny z prostředků zřizovatele. Po odečtení transferového podílu je hospodářský výsledek ve výši 0,00 Kč. Účelové dotace z rozpočtu Olomouckého kraje jsou zcela čerpány na pokrytí mzdových prostředků. Dotace se oproti

roku 2015 zvedli o dotace na nově registrované služby z 26 mil. Kč na 33 mil. Kč. Příspěvky na provoz a opravy jsou každoročně organizací řádně čerpány a vyúčtovávány vůči zřizovateli. Kromě účelových dotací a příspěvků od zřizovatele CSSP hospodaří také s dotacemi od jiných poskytovatelů (Úřad práce, město Prostějov). Veškerý nárůst nákladů (el.energie, plyn, voda) oproti rokům předcházejícím je způsoben rozšířením služeb Centra sociálních služeb Prostějov v roce 2016 (Interní materiály CSSP, 2017).

Organizace v roce 2016 také investovala do několika projektů. Investovala do stravovacího provozu nákupem míchacího kotle v ceně 738 888,- Kč a pořídila automatické dveře do budov Domova pro seniory za 226 270,- Kč. Obě tyto investice byly hrazeny zřizovatelem organizace. Z vlastních prostředků, z fondu investic, bylo vybudováno WC ve stacionáři Pivoňka za 219 352,- Kč, nakoupeny dvě pojízdné koupací vany ve výši 224 351,- Kč a elektrický zvedák pacientů při koupeli za 126 385,- Kč. Investice do elektrického zvedáku částečně ulehčila fyzicky náročnou práci zdravotnického personálu při poskytování hygienických služeb nemohoucím pacientům. Z fondu investic byl ještě pro rozvoj stravovacího provozu zakoupen univerzální robot v ceně 175 000,- Kč a myčka nádobí v ceně 56 182,- Kč (Interní materiály CSSP, 2017).

5.3 Poskytované služby

Centrum sociálních služeb Prostějov sídlí v areálu bývalé prostějovské nemocnice tvořeném parkem s několika budovami, ve kterých jsou rozmístěny jednotlivé úseky organizace. Úseků je celkem pět a v čele úseku je vedoucí, který nese zodpovědnost.

Posláním **domova pro seniory** je vytvářet klidné a bezpečné prostředí seniorům se sníženou soběstačností, jejichž situace vyžaduje pomoc jiné osoby. Organizace a její zaměstnanci vytvářejí podmínky pro důstojné prožití stáří a obnovují soběstačnost seniorů. Domov pro seniory má kapacitu pro 133 uživatelů (Interní materiály CSSP, 2017).

Domov se zvláštním režimem je rozdělen na dvě části. Slouží pro osoby s duševním onemocněním a pro osoby s Alzheimerovou chorobou. Posláním je poskytnutí kvalitní sociální, ošetřovatelské a zdravotní služby osobám s chronickým duševním onemocněním s celoročním pobytem. Lidem s Alzheimerovou chorobou, kteří již nemohou žít ve svém přirozeném prostředí, je poskytována pobytová sociální služba. Tato služba je poskytována až pro 105 klientů (Interní materiály CSSP, 2017).

Pečovatelská služba je poskytována seniorům i zdravotně postiženým občanům, kteří vyžadují pomoc druhého člověka, aby mohli zůstat co nejdéle ve svém přirozeném prostředí. Posláním je pomáhat těmto lidem, pečovat o ně a dodávat jim po psychické stránce sílu a energii žít plnohodnotně i v pokročilém věku nebo v nepříznivé zdravotní či sociální situaci. Maximální kapacitou je 200 uživatelů (Interní materiály CSSP, 2017).

Denní stacionář je rozdělen na dvě části. Jedna část stacionáře slouží pro seniory a druhá pro osoby s mentálním a kombinovaným postižením. Posláním stacionáře pro seniory je umožnit jim aktivní trávení volného času a navazování nových sociálních kontaktů v příjemném a bezpečném prostředí. Cílem je zachování kvality života seniorů v jejich přirozených domácích podmínkách. Stacionář pro osoby s mentálním postižením poskytuje těmto lidem ambulantní služby, umožňuje setrvat v původním domácím prostředí. Pracovníci stacionáře usilují o zvyšování soběstačnosti a jsou nápomocni při začleňování do běžného života a nabízí aktivní a zajímavé trávení volného času (Interní materiály CSSP, 2017).

Odlehčovací služba pomáhá rodinným příslušníkům, kteří v plném rozsahu pečují o blízkou osobu v domácím prostředí a nacházejí se zrovna v situaci, kdy potřebují tuto péči zajistit jiným způsobem. Tato služba má kapacitu pro 6 uživatelů (Interní materiály CSSP, 2017).

Chráněné bydlení poskytuje přiměřenou podporu osobám s chronickým duševním onemocněním tak, aby mohly využívat vlastní schopnosti a dovednosti k osobní realizaci a vedení plnohodnotného života. Kapacita je pro 3 uživatele (Interní materiály CSSP, 2017).

6 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Spokojený a motivovaný zaměstnanec bude pro danou společnost, kde pracuje, vždy odvádět maximální pracovní nasazení s cílem konkurenceschopnosti a prosperity společnosti. Centrum sociálních služeb Prostějov si uvědomuje potřebu péče a motivace svých zaměstnanců, a proto projevila zájem o zpracování analýzy stavu motivace a potřeb jednotlivých zaměstnanců společnosti.

Dotazníkové šetření tvoří kvantitativní část analýzy motivace a potřeb zaměstnanců, která byla zaměřena na zjištění současného stavu motivace a kvalitativní část analýzy, která byla tvořena metodou osobních interview s vedoucími pracovníky společnosti a pozorováním vztahů na pracovišti.

Dotazník byl sestaven tak, aby podával co nejlepší informace o potřebách a stavu motivace zaměstnanců a také aby výsledky z něj získané byly dostatečně relevantní a posloužily jako vhodný podklad pro nově navržená opatření pro zlepšení stavu motivace.

Celé dotazníkové šetření bylo zcela anonymní a zaměstnancům byl také dán prostor pro jejich individuální připomínky týkající se společnosti. Jednotlivé dotazníky nebyly dále nikde zveřejňovány z důvodu zachování ochrany interních dat společnosti. Osobní interview sloužily k doplnění informací a vytvoření si celkového přehledu o stavu motivace zaměstnanců Centra sociálních služeb Prostějov.

6.1 Sestavení dotazníku

Otázky dotazníku byly sestavovány tak, aby získané odpovědi co nejpřesněji podávaly informace o stavu motivace a potřebách zaměstnanců. V teoretické části diplomové práce již bylo zmíněno, že zaměstnanci mohou být motivováni nejen finančními a nefinančními podněty, ale také pracovním prostředím, mezilidskými vztahy nebo celkovým přístupem společnosti ke svým zaměstnancům. Otázky se dotýkají všech těchto zmíněných oblastí, největší důraz však byl kladen na finanční a nefinanční ohodnocení, zejména na zaměstnanecké výhody. Proto lze dotazník obecně rozdělit na 4 základní části:

- Pracovní spokojenost a pracovní prostředí.
- Motivace zaměstnanců a motivační faktory společnosti.
- Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody
- Informace o respondentech

Při sestavování dotazníku byly použity jak uzavřené otázky, tak i otevřené otázky pro získání přehledu o individuálních potřebách zaměstnanců. Dotazník obsahuje celkem 29 otázek týkajících se motivace pracovníků a 6 otázek, které slouží k získání informací o struktuře respondentů. Příprava a volba jednotlivých otázek, včetně možností odpovědí, byla pečlivě konzultována s ředitelkou společnosti, personální pracovníci a vedoucím pracovníkem přímé péče. Zájmem všech jmenovaných bylo získat co nejdetailnější informace o stavu motivace svých zaměstnanců. Hlavní částí dotazníku předchází také úvod, ve kterém respondenti byli ujištěni o jejich anonymitě a také byli seznámeni s účelem dotazníkového šetření a nakládáním se získanými informacemi. Závěrem úvodu bylo respondentům vysvětleno, že u otázek označených hvězdičkou mohou označovat až tři odpovědi a bylo jim poděkováno za svědomité vyplnění.

V příloze (Příloha – P I) této diplomové práce je uveden výzkumný dotazník pro zjištění současného stavu motivace u zaměstnanců Centra sociálních služeb Prostějov. Grafické znázornění všech vyhodnocených otázek je uvedeno v příloze (Příloha P II) této diplomové práce.

6.2 Realizace a zpracování dotazníkového šetření

Získání dat pomocí výše charakterizovaného dotazníku bylo zajištěno Centrem sociálních služeb Prostějov. Dotazník byl ve společnosti distribuován jednotlivým zaměstnancům za pomoci vedoucích jednotlivých úseků. Vedoucí zaměstnanci dotazníky rozdali svým podřízeným a informovali je o důležitosti vyplnění a odevzdání. Společnost k polovině roku 2017 zaměstnávala okolo 200 zaměstnanců. Proto do společnosti bylo dodáno 200 dotazníků s cílem získání co největšího počtu vyplněných dotazníků a vytvoření co nejkomplexnějšího přehledu o stavu motivace. Vedoucí zaměstnanci měli také za úkol vyplněné dotazníky vysbírat a předat je personální pracovníci. Celkem bylo zpět získáno 125 vyplněných dotazníků, což nám podává informace o nadpolovičním počtu zaměstnanců. Návratnost byla 62,5 %.

Zpracování dat z vyplněných dotazníků proběhlo nejdříve manuálně, kdy byla provedena kontrola správnosti a úplnosti dat. Tato data byla shromážděna a přenesena do programu Microsoft Excel pro snadnější manipulaci s daty a interpretaci získaných výsledků a vytvoření grafického provedení jednotlivých otázek. Pro nejprůhlednější orientaci v získaných datech a pro interpretaci výsledků byl zvolen výsečový graf.

6.3 Výzkumné otázky

Na základě teoretických poznatků a individuálních myšlenek byly stanoveny výzkumné otázky, jejichž platnost bude ověřena kvantitativním výzkumem. Jedná se o následující výzkumné otázky:

VO 1: Jsou zaměstnanci Centra sociálních služeb Prostějov spokojeni se současnými pracovními podmínkami ve společnosti?

VO 2: Frustruje nejvíce zaměstnance nevíšimavost vedoucího pracovníka k jejich dobrým pracovním výsledkům nebo chybám?

VO 3: Jaký faktor nyní nejvíce motivuje zaměstnance pracující ve společnosti?

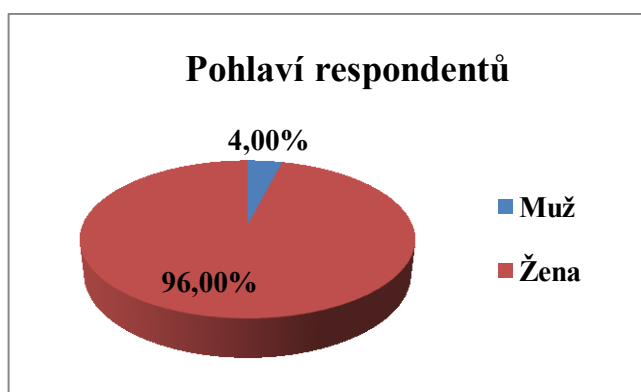
VO 4: Je zhodnocení pracovního výkonu důležité pro zaměstnance Centra sociálních služeb Prostějov?

VO 5: Která z forem odměňování zaměstnance nejvíce motivuje a je mezi nimi nejoblíbenější?

VO 6: Jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování ve společnosti?

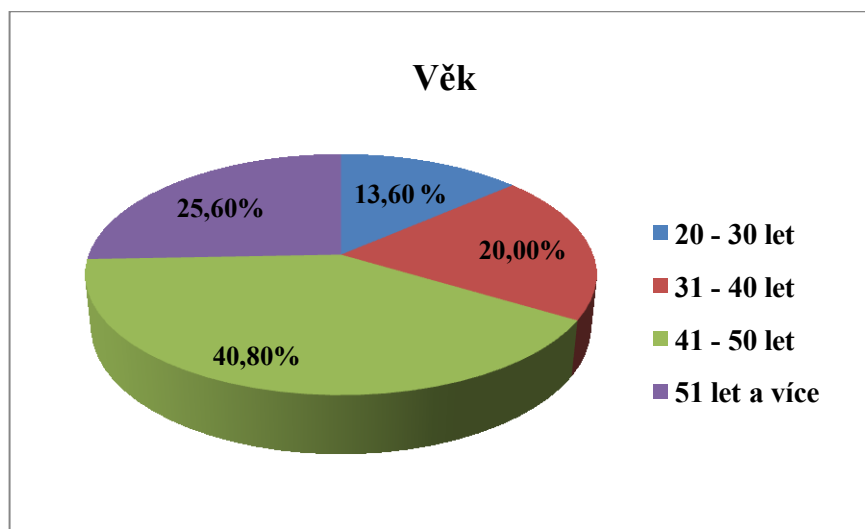
6.4 Charakteristika respondentů

Společnost zaměstnává převážně ženy, neboť z dotazníkového šetření vyplývá, že ve společnosti je zaměstnáno 96 % žen a 4 % mužů (Obr. 7). Toto zastoupení žen lze předpokládat, protože společnost se zaměřuje na poskytování sociálních a zdravotnických služeb. Při výkonu tohoto povolání je potřeba sociálního citění a empatického přístupu, který převažuje hlavně u žen. A je obecně známo, že v sociálních centrech či zdravotnických organizacích pracují převážně ženy. Muži zastupují pracovní pozice údržbáře nebo správce areálu.



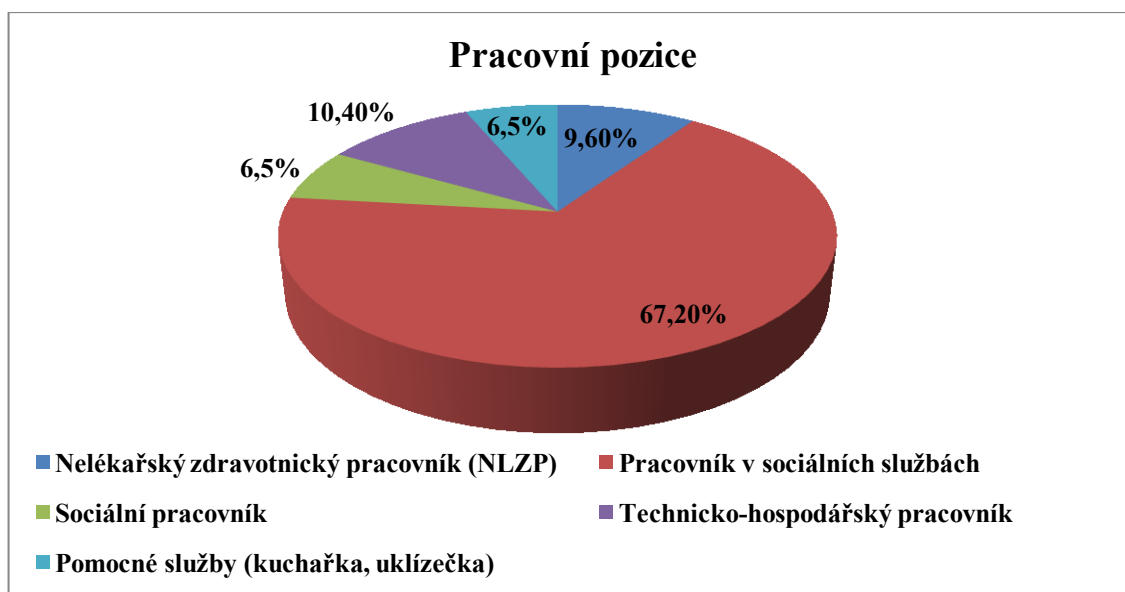
Obrázek 7 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)

Z výsledků je zřejmé, že ve společnosti jsou zaměstnání lidé převážně ve středním věku. Až 40,80 % respondentů je ve věku 41 – 50 let a dokonce až 25,6 % respondentů je ve věku nad 51 let. Více než polovina (67 %) zaměstnanců je tedy ve věku nad 41 let. Toto zjištění je alarmující pro organizaci, protože by se měla zaměřit na přilákání zaměstnanců v mladším a produktivním věku. Práce, kterou vykonávají zaměstnanci společnosti, je totiž velmi fyzicky náročná a zaměstnanci v pokročilejším věku se tedy potýkají s větším rizikem onemocnění a ztráty fyzické kondice než mladší skupina zaměstnanců. Méně zastoupenou skupinou jsou respondenti ve věku 31 – 40 let. Tato skupina byla zastoupena v 20 %. Poslední a nejméně početnou skupinou jsou respondenti ve věku 20 – 30 let, kterých je celkem 13,6 %. Grafické znázornění věkové struktury respondentů je zobrazeno na obrázku (Obr. 8).



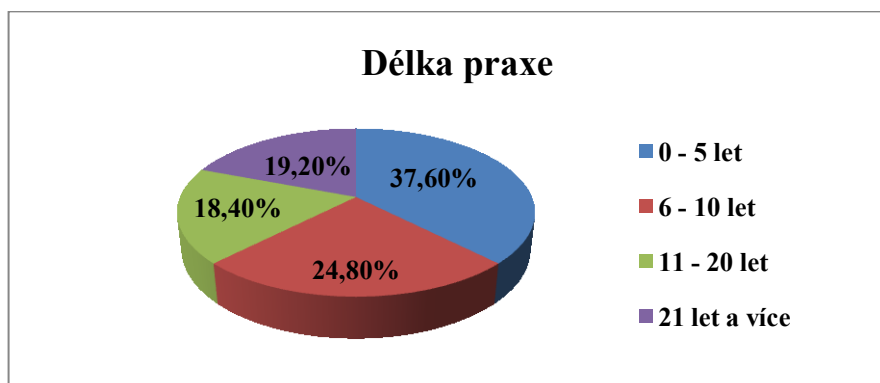
Obrázek 8 Věková struktura respondentů (Vlastní zpracování)

Jelikož je organizace zaměřena na poskytování sociálních služeb, tak nejpočetnější skupinou respondentů jsou pracovníci v sociálních službách. Dotazníkového šetření se jich zúčastnilo celkem 67 %. Tito zaměstnanci jsou v přímém styku s klientem, který je odkázán na pomoc druhých. Tato pracovní pozice se řadí mezi nejvíce psychicky i fyzicky náročnou v celé společnosti. Druhou nejpočetnější skupinou jsou pracovníci THP (technicko-hospodářský pracovník). Tato skupina byla v šetření zastoupena v 10,4 %. Třetí skupinou jsou zaměstnanci, kteří poskytují zdravotnickou nebo fyzioterapeutickou péči klientům centra. V této skupině bylo zastoupeno celkem 9,6 % nelékařských zdravotnických pracovníků. Poslední dvě skupiny, které byly v šetření shodně zastoupeny, jsou pracovní pozice sociálního pracovníka a pomocných služeb. Do pomocných služeb se řadí pracovní pozice kuchařky nebo uklízečky. Obě tyto skupiny byly v šetření zastoupeny v 6,4 %.



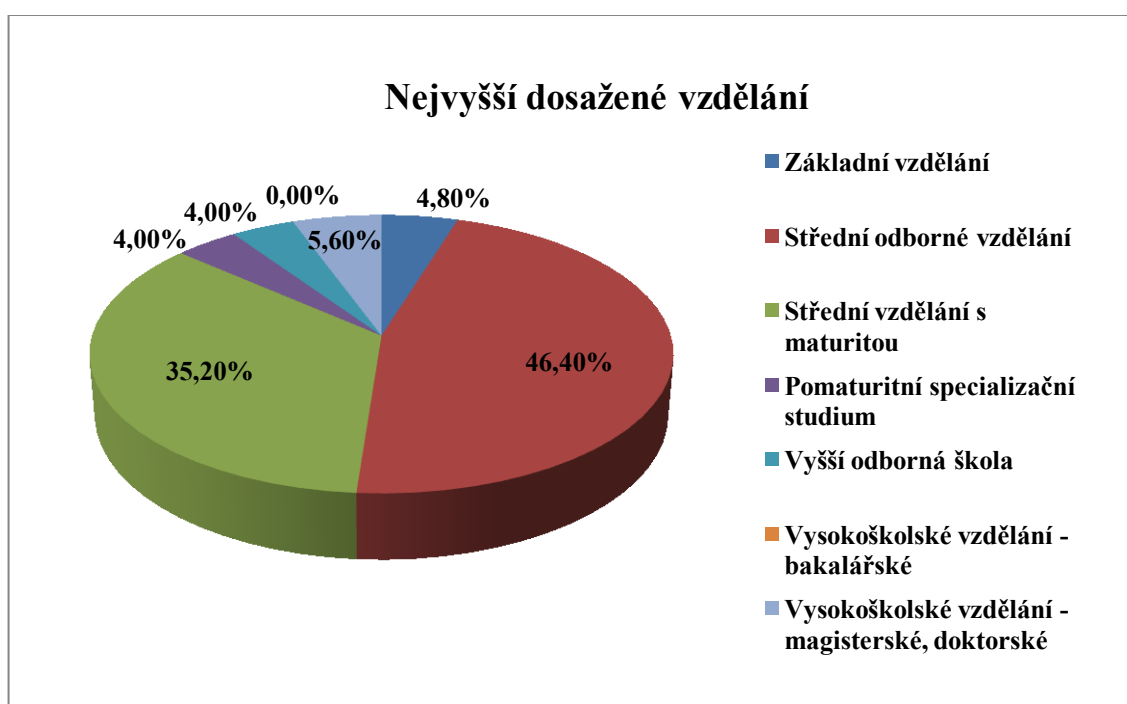
Obrázek 9 Pracovní pozice v CSSP (Vlastní zpracování)

Vlivem vysoké fluktuace zaměstnanců, se kterou se organizace potýká, se do nejpočetnější skupiny řadí respondenti s délkou praxe do 5 let. Těchto respondentů je celkem 37,6 %. Druhou skupinou jsou respondenti s praxí v délce 6 – 10 let. Do této skupiny bylo zařazeno celkem 24,8 % respondentů. Třetí skupinou jsou zaměstnanci s délkou praxe v rozmezí 11 – 20 let. Do této skupiny spadá 18,4 % respondentů. Poslední skupina je zastoupena zaměstnanci s praxí nad 21 let. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 19,2 % zaměstnanců s praxí nad 21 let v sociální sféře. Přestože organizace zaměstnává pracovníky zejména s praxí do pěti let, jsou v organizaci zaměstnání také zaměstnanci, kteří mají mnoholeté zkušenosti v sociálních službách. Od zkušených zaměstnanců tak mohou poměrně snadno čerpat zkušenosti i nováčci ve společnosti. Délka praxe zaměstnanců centra je uvedena na obrázku (Obr. 9).



Obrázek 10 Délka praxe zaměstnanců v CSSP (Vlastní zpracování)

Na základě nízkých nároků na kvalifikaci při příjmu zaměstnance na pozici pracovníka v sociálních službách jsou ve společnosti zaměstnání zejména zaměstnanci se středním odborným vzděláním bez maturity. Jedná se o nejpočetnější skupinu se zastoupením 46,4 % respondentů. Dle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů je podmínkou pro nástup na pozici pracovníka v sociálních službách, která je ve společnosti obsazena největším počtem zaměstnanců, absolvování kvalifikačního kurzu, který je potřeba splnit do 18 měsíců ode dne nástupu do zaměstnání. Do doby absolvování kurzu zaměstnanec vykonává činnost pracovníka v sociálních službách pod dohledem odborně způsobilého pracovníka v sociálních službách. Dále je také potřeba, aby pracovník byl způsobilý k právním úkonům, bezúhonný, zdravotně způsobilý a odborně způsobilý dle tohoto zákona. Druhou nejpočetnější skupinou zaměstnanců jsou respondenti, kteří dosáhli středoškolského vzdělání s maturitou. Maturity dosáhlo celkem 35,2 % zaměstnanců. Vysokoškolský magisterský nebo doktorský titul získalo celkem 5,6 % respondentů. Mezi těmito respondenty jsou převážně zaměstnanci vykonávající vedoucí pozici a pracovníci top managementu společnosti. Zaměstnanci, kteří jako nejvyšší dosažené vzdělání mají jen základní školu, převážně pracují jako pomocné síly. Respondentů se základním vzděláním bylo celkem 4,8 %. Vyšší odbornou školu vystudovaly celkem 4 % respondentů a certifikát z pomaturitního studia mají taktéž 4 % respondentů. Bakalářského titulu nedosáhl nikdo z dotázaných respondentů.



Obrázek 11 Nejvyšší dosažené vzdělání (Vlastní zpracování)

Na otázku, zda vzdělání jednotlivých zaměstnanců odpovídá jejich pracovnímu zařazení, odpovědělo celkem 88,8 % respondentů, že ano. Pouhých 11,2 % odpovědělo, že jejich pracovní zařazení neodpovídá jejich nejvyššímu dosaženému vzdělání. Nejčastěji jako důvod uváděli jinou odbornost. Jedním respondentem bylo uvedeno, že jeho dosažené vzdělání je vyšší než je potřeba a druhý respondent uvedl, že pracovní zařazení neodpovídá z důvodu jeho zdravotních obtíží.

6.5 Výsledky dotazníkového šetření

Výsledky dotazníkového šetření byly nejdříve manuálně kontrolovány, zda jsou dotazníky vyplněny správně a úplně. Následně byly získané informace převedeny do programu Microsoft Excel k vytvoření přehledných grafů. Zvolen byl výsečový graf. U otázek, kde mohli respondenti označit až tři odpovědi, budou tyto grafy doplněny i o tabulku s přesně označenými odpověďmi. Některé informace byly upřesněny při osobním interview s vedením společnosti a personální pracovníci pro vytvoření opravdu komplexního obrazu o výzkumu. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 125 zaměstnanců Centra sociálních služeb Prostějov.

Grafické znázornění všech vyhodnocených otázek je uvedeno v příloze (Příloha P II) této diplomové práce.

Odpovědi jsou pro přehlednost rozděleny na tři základní části, neboť jednotlivé části se dotýkají různých oblastí motivace zaměstnanců.

6.5.1 Pracovní prostředí a spokojenost

Centrum sociálních služeb, jak již bylo zmíněno výše, se potýká s poměrně vysokou fluktuací zaměstnanců. V organizaci pracuje až 38 % zaměstnanců s praxí do 5 let. Vliv na to má také nízká vzdělanost zaměstnanců a nízké nároky na jejich kvalifikaci. Téměř polovina (46,4 %) zaměstnanců absolvovala pouze střední odbornou školu bez maturity a 35 % zaměstnanců absolvovalo střední školu s maturitou. Pouhých 14 % zaměstnanců po střední škole pokračovalo dále na vyšší odbornou nebo vysokou školu. Vlivem nízkých nároků na vzdělání a kvalifikaci se organizace potýká s poměrně vysokou konkurenční silou přilákání nových pracovníků napříč trhem práce. Organizace neudrží své zaměstnance, jestliže těmto pracovníkům je v prostějovském regionu nabídnut vyšší plat. Hrozbou pro organizaci je rozvoj logistických skladů v prostějovském regionu. Logistické sklady tvoří velkou po-

ptávku po pracovní síle, kde je zaměstnancům nabídnut vyšší plat s nízkými nároky na kvalifikaci.

Na otázku, proč respondenti začali pracovat v Centru sociálních služeb Prostějov, ze 125 respondentů byl nejčastěji označován zájem pomáhat lidem. Zde měli respondenti možnost označit až 3 možnosti odpovědí, kvůli kterým začali ve společnosti pracovat. Celkem bylo označeno 262 odpovědí, ze kterých byla vypočítána procentuální četnost označení. Zájem pomáhat lidem označilo 79 respondentů (30,15 % četnost). Druhou nejčastější odpovědí byla práce s klientem, kterou označilo 51 respondentů (19,47 % četnost). Dostupnost pracoviště označilo 42 respondentů (16,03 % četnost). Je to dáno tím, že společnost zaměstnává občany města Prostějova a jeho blízkého okolí. Významnou roli také hraje umístění areálu společnosti, který je téměř v centru města. Posledním nejčastějším důvodem byl zájem o sociální služby. Tato možnost byla označena 37 respondenty (14,12 %). Finanční ohodnocení, jako důvod nástupu do společnosti byl označen pouze 14 respondenty (5,34 % četnost). Je to dáno tím, že společnost nemůže novým zaměstnancům nabídnout příliš vysoký plat.

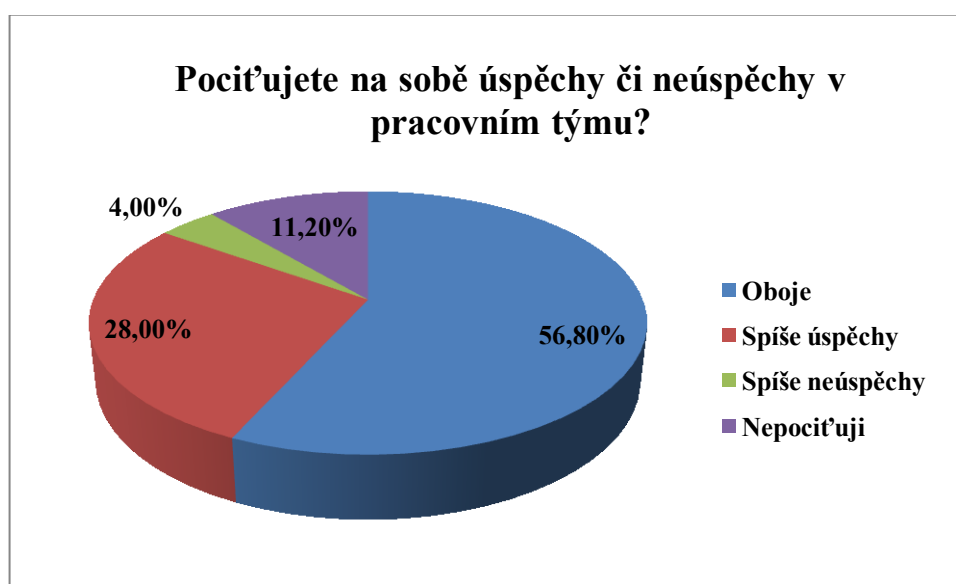
Zaměstnanci byli dotazováni, jak by charakterizovali pracovní podmínky ve společnosti. Z šetření vyplývá, že pracovní podmínky na pracovišti jsou na vynikající úrovni. Velmi vyhovující označilo 49,6 % respondentů a poměrně vyhovující zaznačilo 48,8 %. Zbylé odpovědi byly označeny vždy po jednom respondentovi. Jeden uvedl, že podmínky na pracovišti jsou poměrně nevyhovující z důvodu špatné stravy. Velmi nevyhovující podmínky byly respondentem označeny bez uvedení důvodu, ačkoliv na to byl v případě označení této možnosti dále dotazován.

Spokojenost se zaměstnáním a pracovním prostředím ve společnosti je na vysoké úrovni. Celkem 94 % respondentů je na pracovišti spokojeno. Přesněji zcela spokojeno označilo 29,6 % respondentů a možnost spokojený označilo 64 %. Mezi nespokojené zaměstnance lze zařadit 8 respondentů (6,4 %). Tito respondenti v sedmi případech uvedli jako důvod velmi nízký počet personálu a s tím související vysokou náročnost pracovní náplně. Jeden respondent uvedl, že nespokojený je vlivem nízkého ohodnocení. Poslední možnost, zcela nespokojený, neoznačil žádný respondent.

Týmová spolupráce a planost jednotlivce v kolektivu je velmi vysoká. 80,8 % respondentů uvedlo, že se cítí být platným členem týmu. Zbylých 19 % respondentů, přesněji 12 % označilo, že nemohou posoudit, zda jsou platným členem a 7,2 % respondentu se cítí být

platným členem jen někdy. Toto zjištění může signalizovat, že mezi některými zaměstnanci nedochází k dostatečné komunikaci a sdělování si zpětné vazby v rámci týmu. Z dotazovaných respondentů nikdo neoznačil možnost, že by nebyl platným členem týmu.

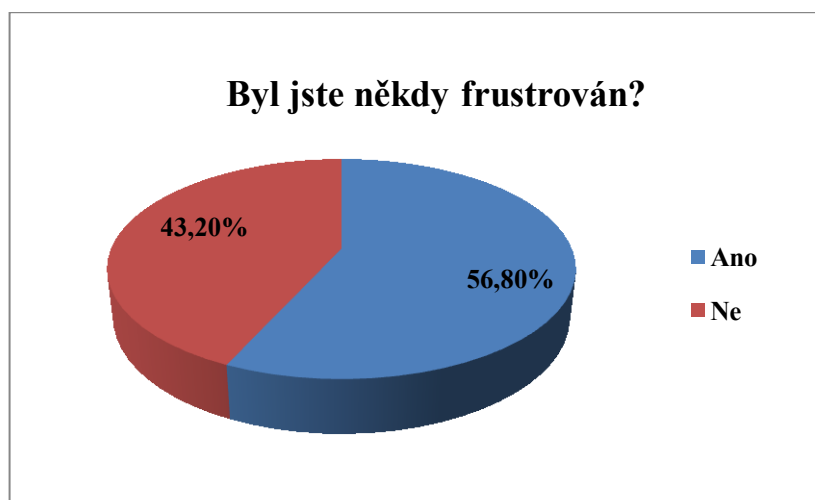
Na otázku, zda na sobě zaměstnanci pocítují úspěchy nebo neúspěchy v pracovním týmu, označilo ze 125 respondentů celkem 56,8 % dotazovaných, že pocítují oboje. Více jak polovina respondentů tedy pocítuje úspěchy i neúspěchy, což je adekvátní pro rozvoj vnitřní motivace a ujasnění si alternativních řešení v případě neúspěchu. Alarmující však je, že téměř 43 % respondentů nedostává úplnou nebo dokonce žádnou zpětnou vazbu na svůj výkon v kolektivu. 28 % pocítuje na sobě jen úspěchy a 4 % pak spíše neúspěchy. Zbylých 11,2 % respondentů, kteří označili, že na sobě nepocítují vůbec nic, nedostávají na svůj pracovní výkon zpětnou vazbu. Toto zjištění může být jednou z příčin fluktuace zaměstnanců, protože tito respondenti se v týmu mohou cítit nedocenění a vyskytuje se zde mnohem větší riziko syndromu vyhoření.



Obrázek 12 Vnímání úspěchů a neúspěchů v pracovním týmu (Vlastní zpracování)

Zájem respondentů o spolupráci v kolektivu je však velký. Celkem 71,20 % respondentů označilo, že rádi spolupracují s ostatními v kolektivu, 27,2 % respondentů pak označilo, že spíše ano. Pouze 2 respondenti označili možnost spíše ne. Nenašel se ani jeden z respondentů, který by vyloženě nerad spolupracoval s ostatními. S tímto přímo koreluje fakt, že zaměstnanci považují osobní vztahy v kolektivu z 20 % za velmi přátelské a ze 75,2 % za poměrně přátelské. Na pracovišti panuje velice přátelská atmosféra. Tento výsledek byl potvrzen také při osobním interview. Osobní vztahy za poměrně nepřátelské považují 4 % respondentů a 1 respondent dokonce za velmi nepřátelské.

Respondenti byli následně dotazováni, zda někdy na sobě pocítili frustraci. Z celkového počtu bylo někdy frustrováno 56,8 % respondentů. 43,2 % respondentů uvedlo, že na sobě frustraci nikdy nepocítili. Dalo by se nad tím však pozastavit, protože téměř každý člověk byl v zaměstnání někdy ovlivněn nějakým negativním stimulem. Ať už to byl lidský faktor nebo faktor z pracovního prostředí. Avšak i počet frustrovaných zaměstnanců je vysoký. Při dalším a konkrétnějším dotazování, co zaměstnance Centra sociálních služeb frustrovalo, nebo i nadále frustruje, bylo shromážděno celkem 157 odpovědí od 125 respondentů. Procentuální četnost je vypočítána z celkového počtu odpovědí, do kterých jsou zahrnuti i respondenti, kteří frustraci nepocítují. Nejčastější příčinou frustrace, kterou zaznačilo 20 respondentů (12,74 % četnost), je nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům. Toto zjištění přímo potvrzuje fakt, že 11 % respondentů nepocítuje na sobě úspěchy ani neúspěchy, jak již bylo zmíněno v předchozí otázce dotazníkového šetření. Nezaslouženou kritiku nebo pochvalu jiného zaměstnance jako příčinu frustrace označilo 16 respondentů (10,19 % četnost). Třetí nejčastější spouštěč frustrace je nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům. Ať už je zpětná vazba vázána na dobré výsledky nebo chyby, tak z šetření vyplývá, že právě 33 respondentů, což je více než ¼ všech zaměstnanců společnosti, je frustrována slabou zpětnou vazbou. Mezi dalšími příčinami frustrace bylo respondenty uváděno nespravedlivé odměňování, hrubé jednání nebo zesměšňování, špatná organizace práce nebo málo personálu na pracovišti. Všechny příčiny frustrace jsou podrobněji uvedeny v příloze (Příloha – P I) včetně procentuální četnosti.

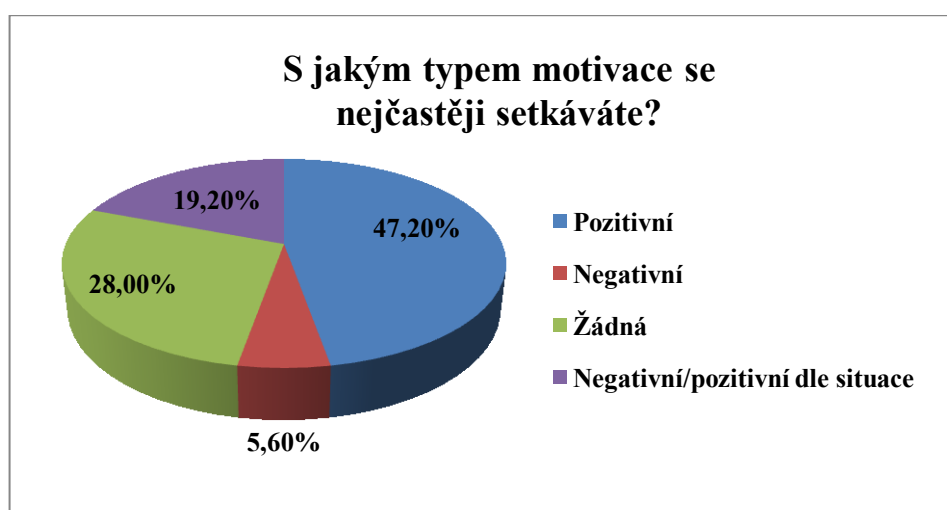


Obrázek 13 Frustrace respondentů (Vlastní zpracování)

6.5.2 Motivace a motivační faktory

V současné době je největším přínosem pro každou organizaci správně motivovaný a spokojený zaměstnanec. Jestliže bude zaměstnanec dobře motivovaný, bude odvádět mnohem lepší pracovní výsledky. Respondentům proto byla nejprve položena otázka, co si představují pod pojmem „motivace“. Zde měli možnost volné odpovědi. Největší množství, celkem 32 respondentů, si představuje pod tímto pojmem pochvalu, mzdu nebo jinou finanční odměnu. Někteří popisovali motivaci jako hnací motor, chuť do práce, pohnutku nebo něco co povzbudí. Další tento pojem představovali prostředí, smysluplnost práce, seberealizaci, naplňování potřeb nebo soubor nemateriálních a materiálních odměn, které pobízejí člověka kupředu.

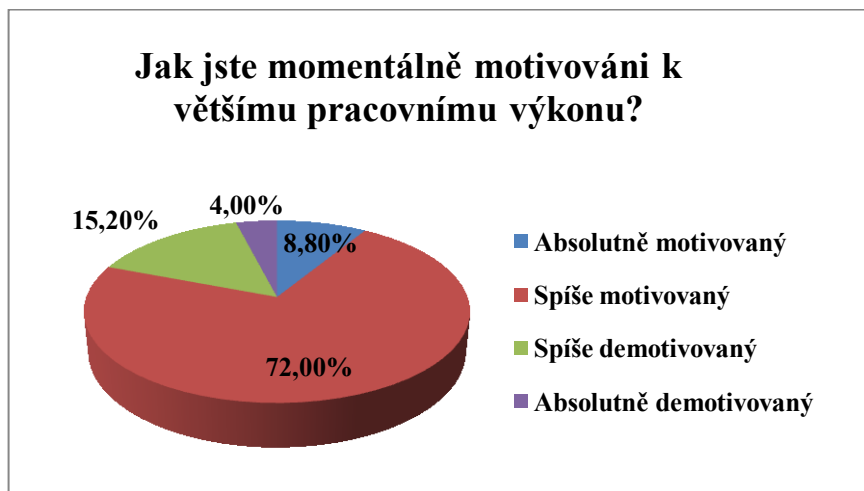
Zaměstnanci Centra sociálních služeb Prostějov se na pracovišti setkávají nejčastěji s pozitivním typem motivace. Tuto možnost označilo 47,2 % respondentů. 28 % respondentů se neseťká s žádným typem motivace. Toto zjištění je poněkud zarážející. Dalších 19,2 % respondentů označilo, že se na pracovišti setkává s pozitivní nebo negativní motivací dle určité situace. Zbylých 5,6 % respondentů je motivováno jen negativním způsobem. Tyto výsledky opět signalizují chyby ve sdělování zpětné vazby a komunikaci napříč kolektivem nebo ve směru nadřízeného vůči podřízenému. Zaměstnanec by měl být správně motivován vidinou nějaké odměny po úspěšném splnění úkolu, nebo naopak vidinou trestu, jestliže zadaný úkol nedokáže splnit. Z šetření vychází, že pouhých 19,2 % respondentů je motivováno veškerými faktory.



Obrázek 14 Druhy motivace na pracovišti (Vlastní zpracování)

Současná motivace zaměstnanců k podávání lepších pracovních výsledků je i přes nedostatky ve zpětné vazbě na vysoké úrovni. Motivovaných respondentů je celkem 81 %.

Přesněji 8,8 % z nich je absolutně motivováno a 72 % pak spíše motivováno. Společnost se potýká na druhou stranu i s určitým procentem demotivovaných zaměstnanců. 15,2 % respondentů volilo možnost spíše demotivovaný a 4 % označili stav absolutní demotivace.



Obrázek 15 Míra motivace zaměstnanců (Vlastní zpracování)

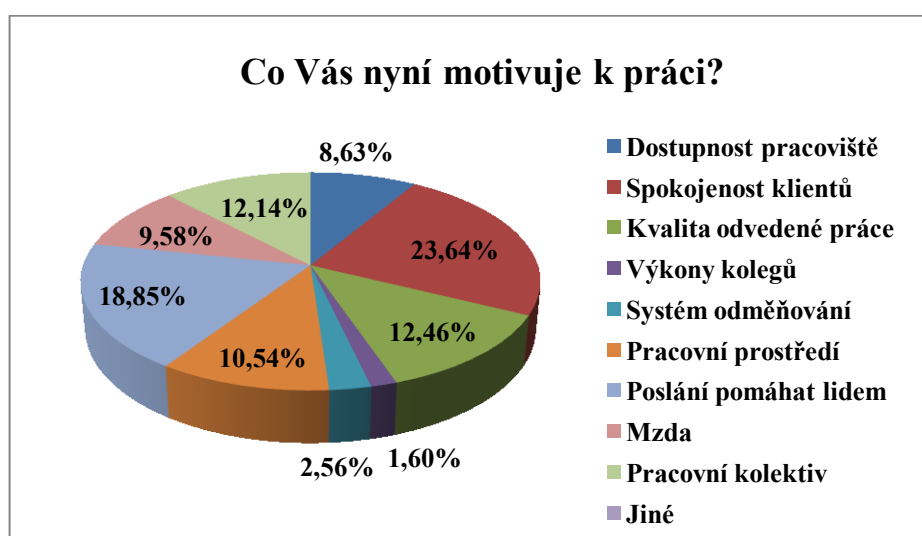
Respondenti byli dále dotazováni na příčinu jejich demotivace. Zaměstnanci, kteří se necítí být demotivováni (28,8 %) byli do celkového propočtu faktorů demotivace také započítáni. Avšak z šetření vyplývá, že důvod demotivace uvedlo i několik respondentů, kteří se necítí být nyní demotivováni. Při osobním interview bylo vysvětleno, že je určitý faktor daného zaměstnance někdy demotivoval, ale momentálně se cítí být motivován k lepším pracovním výsledkům. Nicméně málo personálu, náročnost práce, spěch a následný stres je nejčastější příčinou demotivace, kterou uvedlo 13,6 % respondentů. Druhou nejčastější příčinou demotivace byla respondenty v 12 % případů označována absence zpětné vazby a laxní přístup vedoucích pracovníků. Tak jak již popisují získaná data předchozích otázek. Další často zmiňovanou příčinou demotivace byla respondenty uváděna obtížná spolupráce s rodinami a opatrovníky (10,4 %) nebo nespokojenost uživatelů a rodin (8,8 %). Další příčiny vzniku demotivace u zaměstnanců Centra sociálních služeb jsou uvedeny v příloze (Příloha – P I)

Při dotazování respondentů, co je nyní motivuje k práci, měli opět možnost zaznačit až tři podněty, které je nejvíce motivují k práci. Celkem bylo zaznačeno 313 odpovědí od 125 respondentů. Procentuální četnost odpovědi byla vypočítána z celkového počtu zaznačených odpovědí. Ve společnosti je zaměstnáno celkem 81 % motivovaných pracovníků. Nejvíce zaměstnanců motivuje spokojenost klientů. Tuto možnost označilo 74 respondentů (23,64 % četnost). Spokojenost klientů je pro zaměstnance centra úplně první formou zpět-

né vazby na jejich práci a poskytnuté služby. Dále 59 respondentů (18,85 % četnost) uvedlo, že je k práci motivuje poslání pomáhat lidem. Kvalita odvedené práce, pracovní kolektiv nebo pracovní prostředí, jsou 3 možnosti, které byly označovány poměrně shodným počtem respondentů. Tyto odpovědi uvedlo u každé z možností od 33 po 39 respondentů. 30 respondentů (9,58 % četnost) uvedlo, že je k práci motivuje mzda. Zarážející ovšem je, že pouhých 8 respondentů (2,56 % četnost) je motivováno systémem odměňování, který je nastaven v organizaci.

Otázka č. 13		
Co Vás nyní motivuje k práci?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dostupnost pracoviště	27	8,63%
Spokojenost klientů	74	23,64%
Kvalita odvedené práce	39	12,46%
Výkony kolegů	5	1,60%
Systém odměňování	8	2,56%
Pracovní prostředí	33	10,54%
Poslání pomáhat lidem	59	18,85%
Mzda	30	9,58%
Pracovní kolektiv	38	12,14%
Jiné	0	0,00%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	313	

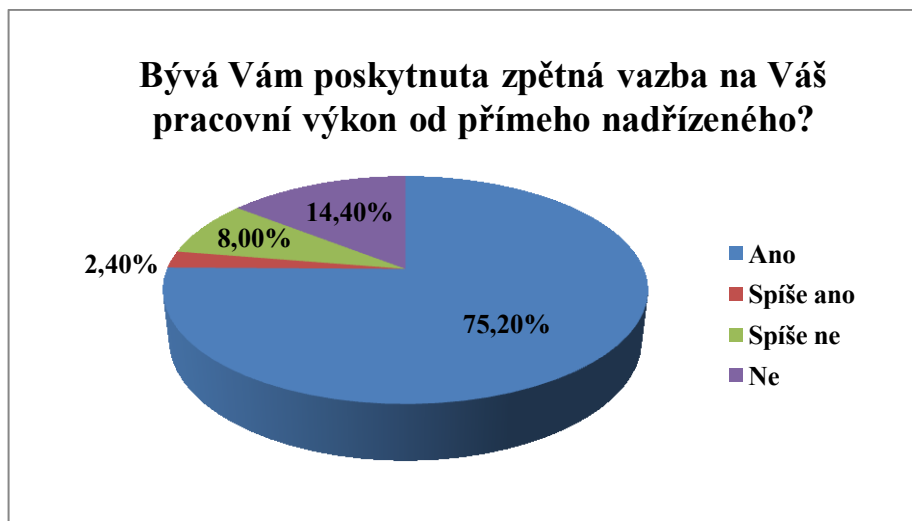
Tabulka 1 Motivační faktory (Vlastní zpracování)



Obrázek 16 Motivační faktory (Vlastní zpracování)

Zaměstnavatel podniká určité kroky, aby motivoval své zaměstnance k lepším pracovním výsledkům. Zlepšuje podmínky pracovního prostředí, odměňuje zaměstnance různými způsoby, hodnotí jejich pracovní výkony a dělá mnoho dalšího, co stimuluje jednotlivé zaměstnance při výkonu povolání. Zaměstnanci společnosti mají poměrně malé povědomí o tom, co pro ně zaměstnavatel dělá a jak je motivuje. 56 % respondentů si není vědoma nějakých kroků či stimulů od zaměstnavatele. Zbýlých 44 % respondentů uvedlo, že zaměstnavatel podniká určité motivační kroky. Mezi příklady uváděli nejčastěji zaměstnanecké benefity (21 respondentů), tvorba přátelské atmosféry a zájem o pracovní problémy (13 respondentů), ústní pochvala (7 respondentů) a možnost dalšího vzdělávání uvedlo 6 respondentů. Při osobním dotazování, co by zaměstnance přesněji motivovalo bez ohledu na motivační prvky poskytované zaměstnavatelem, uváděli zaměstnanci nejčastěji lepší komunikaci vedoucích, zpětnou vazbu, pochvalu nebo navýšení počtu zaměstnanců.

Respondenti dále v dotazníku byli tázáni, zda považují za důležité k rozvoji osobní motivace zhodnocení pracovního výkonu vedoucím pracovníkem. Za důležité to považuje 40,8 % respondentů a 37,6 % respondentů považuje hodnocení pracovního výkonu pak za spíše důležité. Zbýlých 21 %, celkem 27 respondentů, nepovažuje za důležité hodnocení výkonu k rozvoji osobní motivace. Do této skupiny nejspíše patří respondenti, kteří z předešlých výsledků vycházeli jako demotivovaní a zaměstnanci, kteří na sobě nepocítují úspěchy nebo neúspěchy. Zpětná vazba na pracovní výkon je silným podnětem pro rozvoj osobní motivace. Dochází při něm k uvědomění si slabých a naopak i silných stránek svých dovedností a schopností při provádění zadaného úkolu. Důležité je však, aby zpětná vazba byla podávána správnou formou. Špatným podáváním zpětné vazby může snadno docházet k opačnému případu, a to k demotivaci. Respondentům byla nejdříve položena otázka, zda je zaměstnancům vůbec poskytnuta zpětná vazba od přímého nadřízeného. 75,2 % respondentů uvedlo, že ano a 2,4 % pak uvádí, že spíše ano. Celkem 22,4 % uvedlo, že zpětnou vazbu na svůj pracovní výkon nedostává. 8 % respondentů uvádí, že jim spíše není poskytnuta zpětná vazba a zbylých 14,4 % pak označilo, že jim zpětná vazba není určitě poskytnuta.

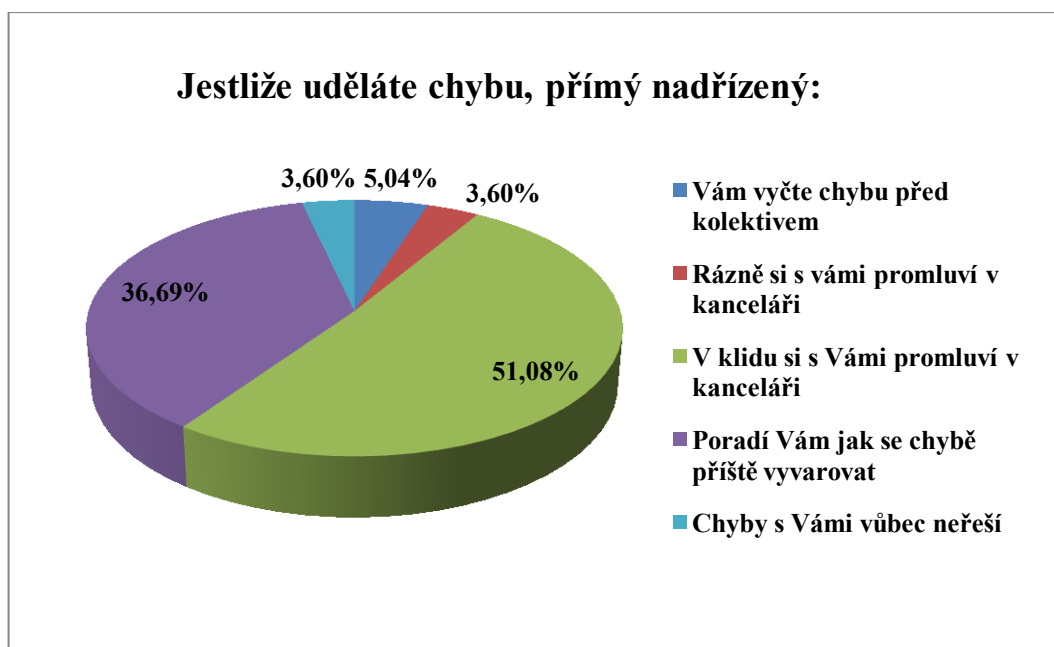


Obrázek 17 Zpětná vazba (Vlastní zpracování)

V případě chyby zaměstnance během výkonu povolání, uvedlo celkem 71 respondentů (51,08 % četnost), že nadřízený si s nimi promluví v poklidu v kanceláři. Během konverzace je poskytnut prostor zaměstnanci proč vůbec k takové chybě došlo. 51 respondentům (36,69 % četnost) uvádí, že vedoucím pracovníkem je vysvětleno, jak se chybě příště vyvarovat. Možnost, že chyba je vyčtena zaměstnanci před kolektivem, označilo 7 respondentů (5,04 % četnost). Tento způsob zpětné vazby, je pro jednotlivce silně demotivující prvek. Naopak veřejná pochvala, v případě sdělení před kolektivem, má silný motivující účinek jak pro jednotlivce, tak i pro kolektiv. Dalších 5 respondentů (3,6 % četnost) uvádí, že si s nimi nadřízený rázně promluví v kanceláři a většině případů není poskytnut prostor pro vyjádření zaměstnance. Se zbylými 5 respondenty (3,6 % četnost) nejsou chyby ze strany vedoucího pracovníka vůbec řešeny. U těchto zaměstnanců nedochází k uvědomění si chyb a špatných kroků. I když při této otázce respondenti neměli možnost označovat více možností, shromáždilo se celkem 139 odpovědí od 125 respondentů. Někteří označili zároveň možnost klidné konverzace v kanceláři a radu, jak se chybě příště vyvarovat. Z šetření vyplývá, že téměř všemi zaměstnanci je zacházeno slušně, je jim poskytnut prostor pro oboustrannou konverzaci a také rada, jak se chybě příště vyvarovat. Tento fakt zastává celkem 122 respondentů, v případě sečtení obou hodnot u těchto možností. Z celkového počtu shromážděných odpovědí byla vypočítána procentuální četnost označení jednotlivých možností odpovědi.

Otázka č. 20		
Jestliže uděláte chybu, přímý nadřízený:		
Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vám vyčte chybu před kolektivem	7	5,04%
Rázně si s vámi promluví v kanceláři	5	3,60%
V klidu si s Vámi promluví v kanceláři	71	51,08%
Poradí Vám, jak se chybě příště vyvarovat	51	36,69%
Chyby s Vámi vůbec neřeší	5	3,60%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	139	

Tabulka 2 Způsob poskytnutí zpětné vazby na chybu (Vlastní zpracování)



Obrázek 18 Způsob poskytnutí zpětné vazby na chybu (Vlastní zpracování)

34 respondentů pak dále uvedlo, že jim nejvíce vyhovuje možnost klidné konverzaci u nadřízeného v kanceláři. Dalších 32 respondentů pak uvedlo, že nejvíc vyhovuje, když jim nadřízený poradí jak se chybě vyvarovat.

Oboustranná komunikace je velmi důležitá. Potřebné je vyslechnutí názorů a poznatků i od podřízených. V případě, kdy má zaměstnanec společnosti jakýkoliv problém nebo návrh na zlepšení, označilo 72,8 % respondentů, že jejich nadřízený poskytne prostor pro konverzaci a vyslechne je. 25,6 % respondentů uvedlo, že jim je spíše poskytnuta možnost pro sdělení svých potřeb. Pouhých 1,6 % respondentů uvedlo, že je v případě potřeby nadřízený nevyslechne. Z celkových výsledků však vyplývá, že vedoucí pracovníci svým podřízeným

naslouchají a jsou jim nápomocni ve všech ohledech. Toto zjištění se odráží i u další otázky, která respondentům byla položena. 64 % z nich je dostatečně informováno o pracovních změnách a 32,8 % respondentů je pak spíše informována. Jen 3,2 % respondentů není dostatečně informováno o pracovních povinnostech a změnách s nimi souvisejícími. Zaměstnancům nejvíce vyhovuje sdělování informací osobně od nadřízeného (87 respondentů) a během firemních porad (48 respondentů).

6.5.3 Odměňování a zaměstnanecké výhody

Odměňování zaměstnanců je ve společnosti nedílnou součástí motivačního programu. Zaměstnancům jsou poskytovány finanční i nefinanční formy odměn. Odměna, nebo zaměstnanecký benefit, by měl zaměstnance motivovat a uspokojovat jeho potřeby jak během výkonu povolání, tak i mimo něj.

Informovanost zaměstnanců o odměňování a benefitech je lehce nadprůměrná. Téměř nikdo v organizaci nebyl však schopen vyjmenovat přesný balíček poskytovaných výhod pro zaměstnance, ať už to byl řadový zaměstnanec nebo pracovník ve vedení společnosti. Na otázku, zda jsou dostatečně informováni o této problematice, odpovědělo 28,8 % respondentů ano a 41,6 % pak spíše ano. 20 % respondentů spíše není informováno o odměňování a výhodách zaměstnance. Zbýlých 9,6 % respondentů pak označilo možnost, že nejsou vůbec informováni.

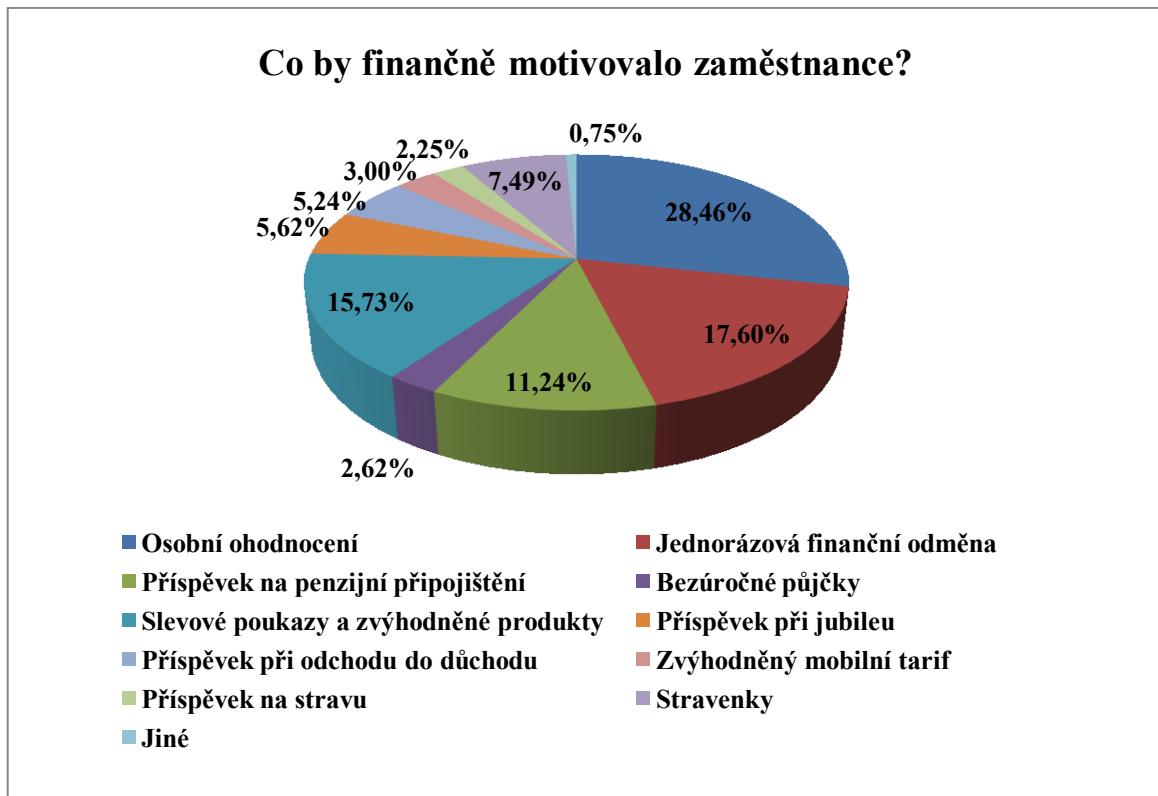
Jednou z prvních odměn, kterou zaměstnanec obdrží za odvedený pracovní výkon, je základní mzda. Mzda u zaměstnanců Centra sociálních služeb Prostějov je různá. Liší se dle pracovní pozice a doby praxe. Zaměstnancům je základní mzda vyměřena dle tabulek a platových tříd, do kterých jsou zařazeni dle vzdělání a kvalifikace. Z osobního interview bylo zjištěno, že zaměstnavatel nemůže svým zaměstnancům nabídnout příliš vysoký plat, protože je odkázán na finanční prostředky poskytnuté od zřizovatele organizace a také musí zohlednit zařazení do platových tříd a délku praxe. Z tohoto důvodu byla zaměstnancům položena otázka, jak jsou spokojeni s finančním ohodnocením. Spokojeno s finančním ohodnocením je 28,8 % respondentů a 43,2 % respondentů je pak spíše spokojena. Možnost spíše nespokojen označilo 20 % respondentů. Zbýlých 8 % je úplně nespokojeno s finančním hodnocením v organizaci.

Zaměstnavatel má možnost využívat jak finanční stimuly, tak i ty nefinanční, které jsou zaměstnancům poskytovány nad rámec základní mzdy. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnance nejvíce motivuje osobní ohodnocení, jednorázová finanční odměna a sle-

vové poukazy na produkty, které jsou čerpány z FKSP (Fond kulturních a sociálních potřeb). Možnost osobního ohodnocení označilo 76 respondentů (28,46 % četnost), jednorázovou odměnu označilo 47 respondentů (17,6 % četnost) a 42 respondentů (15,73 % četnost) by nejvíce motivovaly slevové poukazy. Nejméně stimuluující k podávání vyššího pracovního výkonu jsou z finančních benefitů příspěvky na stravu a bezúročné půjčky. Dva respondenti si z možností nevybrali a uváděli, že k podávání vyšších pracovních výsledků by je stimuloval příspěvek na dovolenou nebo navýšení základní mzdy. Základní mzda je ve společnosti vypočítávána dle platové třídy a nelze ji navyšovat. Respondenti měli možnost označit až tři možnosti odpovědi. Celkem bylo shromážděno 267 označených odpovědí, ze kterých byla vypočítána procentuální četnost označení.

Otázka č. 16		
Jak by Vás mohl zaměstnavatel finančně stimulovat k lepším pracovním výsledkům?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní ohodnocení	76	28,46%
Jednorázová finanční odměna	47	17,60%
Příspěvek na penzijní připojištění	30	11,24%
Bezúročné půjčky	7	2,62%
Slevové poukazy a zvýhodněné produkty	42	15,73%
Příspěvek při jubileu	15	5,62%
Příspěvek při odchodu do důchodu	14	5,24%
Zvýhodněný mobilní tarif	8	3,00%
Příspěvek na stravu	6	2,25%
Stravenky	20	7,49%
Jiné	2	0,75%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	267	

Tabulka 3 Co by finančně motivovalo zaměstnance? (Vlastní zpracování)



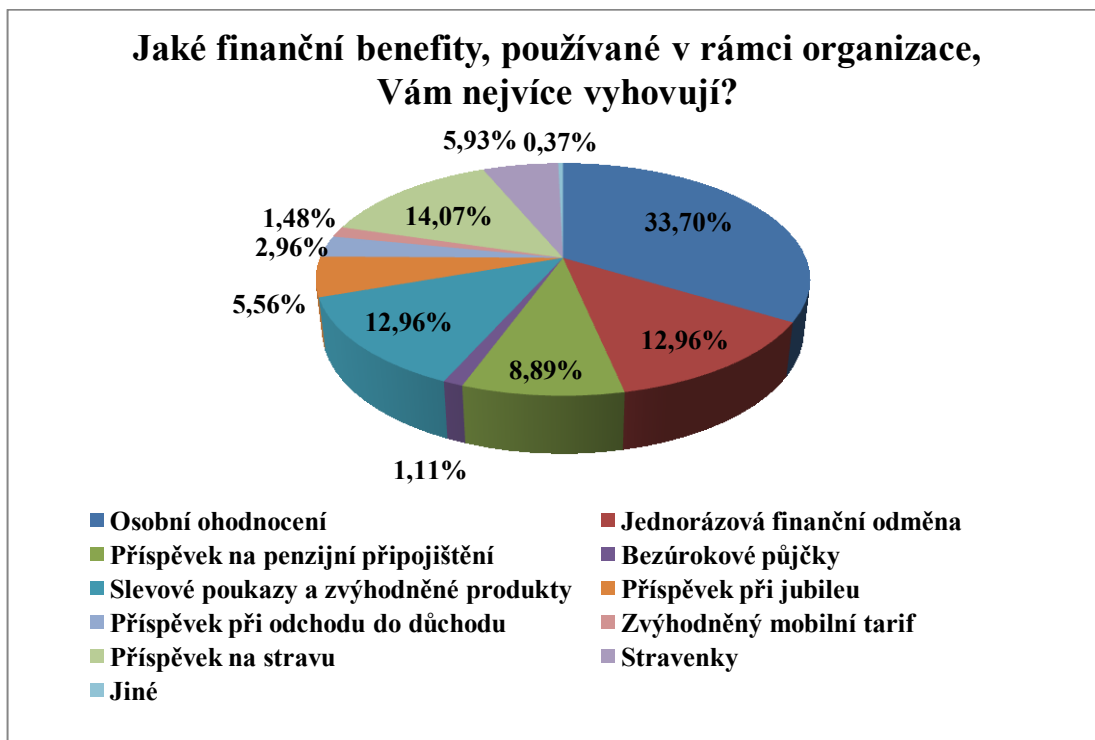
Obrázek 19 Co by finančně motivovalo zaměstnance? (Vlastní zpracování)

Zaměstnanci dále byli tázáni, které finanční benefity z výše zmíněných, jim nejvíce vyhovují. Opět respondenti měli možnost označit až tři možnosti finančních zaměstnaneckých výhod, které jim nejvíce vyhovují. Celkem bylo shromážděno 270 označených odpovědí a z nich byla vypočítána procentuální četnost. Nejvíce vyhovujícím finančním benefitem pro zaměstnance je osobní ohodnocení. Tuto možnost označilo celkem 91 respondentů (33,7 % četnost). Osobní ohodnocení je ve společnosti poskytováno všem zaměstnancům. Zaměstnanci Centra sociálních služeb Prostějov mají nárok na osobní ohodnocení po absolvování zkušební doby, která trvá 3 měsíce. Po třech měsících je zaměstnancům poskytnuto osobní ohodnocení ve výši 1.000,- Kč, které je po jednom roce zvýšeno na 2.000,- Kč. Zaměstnancům ekonomického úseku je po třech měsících od nástupu do zaměstnání poskytnuto osobní ohodnocení ve výši 3.000,- Kč, které je po jednom roce navýšeno na 4.000,- Kč. Další navyšování částky závisí na vedoucích zaměstnancích a ředitelce společnosti a zejména pak na pracovních výsledcích a zásluhách určitého zaměstnance. Dále zaměstnancům hodně vyhovuje z poskytovaných finančních benefitů příspěvek na stravu, který označilo 38 respondentů (14,07 % četnost) a jednorázová finanční odměna, která vyhovuje 35 respondentům (12,96 % četnost). Osobní ohodnocení a jednorázová finanční odměna jsou zaměstnancům poskytovány nad rámec základní mzdy a nejsou součástí zaměstnaneckých

výhod, které jsou řazeny do FKSP. Stravenky, které vyhovují 16 respondentům (5,93 % četnost) a stravné jsou součástí FKSP.

Otázka č. 25		
Jaké finanční benefity, používané v rámci organizace, Vám nejvíce vyhovují?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní ohodnocení	91	33,70%
Jednorázová finanční odměna	35	12,96%
Příspěvek na penzijní připojištění	24	8,89%
Bezúročné půjčky	3	1,11%
Slevové poukazy a zvýhodněné produkty	35	12,96%
Příspěvek při jubileu	15	5,56%
Příspěvek při odchodu do důchodu	8	2,96%
Zvýhodněný mobilní tarif	4	1,48%
Příspěvek na stravu	38	14,07%
Stravenky	16	5,93%
Jiné	1	0,37%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	270	

Tabulka 4 Nejvíce vyhovující finanční zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)



Obrázek 20 Nejvíce vyhovující finanční zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)

Na zaměstnanecké výhody čerpané z FKSP má zaměstnanec nárok až po odpracování jednoho roku na své pozici. Z tohoto pravidla jsou vyňaty příspěvky na stravu a stravenky, na

kteřé má zaměstnanec nárok ihned po nástupu do zaměstnání. Fond kulturních a sociálních potřeb ve společnosti obsahuje následující zaměstnanecké výhody:

- Bezúročné půjčky na bytové účely
- Bezúročná půjčka sociální výpomoci
- Příspěvek na stravování a stravenky
- Věcné nebo peněžní dary do 5.000,- Kč
 - Životní jubileum (50 let a 60 let)
 - Pracovní výročí 20 let a každých dalších 10 let praxe
 - První odchod od starobního důchodu nebo invalidního důchodu 3. stupně
- Vitamínové prostředky a příspěvek na očkování
- Dovolená, rekreace, rehabilitace a lázeňství
- Kultura, sport, vzdělávání
- Penzijní připojištění a doplňkové penzijní pojištění

Tvorba a hospodaření s FKSP se řídí zákonem č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů ve znění pozdějších předpisů. Výši tvorby FKSP, další příjmy a hospodaření s fondem upravuje vyhláška č. 114/2002 Sb. o FKSP ve znění pozdějších předpisů. FKSP pro zaměstnance CSSP byl v roce 2017 ve výši 3.600,- Kč na celý rok. Za řádné hospodaření s fondem odpovídají ředitelka organizace, ekonom a hlavní účetní.

Stravování je z tohoto fondu vyňato a zaměstnanec na něj má nárok od počátku výkonu povolání v organizaci. Stravování je zajištěno dvěma způsoby. Zaměstnancům jsou poskytovány stravenky v hodnotě 70,- Kč. Na stravenku přispívá zaměstnavatel 14,- Kč z FKSP a 31,- Kč z vlastních prostředků. Zbylou hodnotu stravenky, která činí 25,- Kč, hradí sám zaměstnanec. Druhou možností je příspěvek na stravování, kdy zaměstnanci mají možnost stravovat se přímo v areálu organizace. Této možnosti využívají převážně pracovníci v sociálních službách, kterým je to dáno legislativou. Zaměstnanců stravujících se v jídelně organizace je kolem poloviny všech zaměstnaných ve společnosti. Stravování v areálu CSSP je v hodnotě 74,- Kč. Zaměstnavatel přispívá 14,- Kč z FKSP a 35,- z vlastních prostředků jako náklady na režie a energie. Zaměstnanec si sám přispívá 25,- Kč, stejně jako u stravenek. Pracovníci mají v jídelně na výběr vždy ze tří jídel. Významným benefitem pro strávníky jídelny je, že mají možnost si vybrat také ze salátového nebo kompotového baru. Cena těchto salátů není započtena do hodnoty stravného a je zaměstnancům poskytována zdarma nad rámec stravovacího příspěvku. Zaměstnanci pobírající stravenky jsou oproti

těm, co se stravují v areálu, znevýhodnění o 4,- Kč. Tato hodnota je sice nízká, ale tito zaměstnanci nemohou v případě potřeby uplatnit stravenku na jídlo v areálu společnosti a jsou odkázáni na externí dodavatele jídla z restauračních zařízení města Prostějova nebo na své vlastní potraviny z domů. Další podstatnou nevýhodou pro zaměstnance, kteří pobírají stravenky je fakt, že průměrná cena poledního menu s polévkou se v Prostějově pohybuje okolo 90 – 100,- Kč. Velkou nevýhodou pro tyto zaměstnance je tedy, že zaprvé mají nižší příspěvek na stravu od zaměstnavatele a musejí se potýkat s doplatkem okolo 30,- Kč na objednaná jídla. Z šetření vyplývá, že zaměstnanci stravující se v areálu společnosti mají na výběr ze tří jídel, možnost využití salátového baru a mají o něco málo vyšší příspěvek na stravu od zaměstnavatele. Ostatní zaměstnanci, kterých je téměř polovina, jsou znevýhodnění až o 30,- Kč. Tato zjištění budou brána v potaz v projektovém řešení pro zlepšení motivace zaměstnanců.

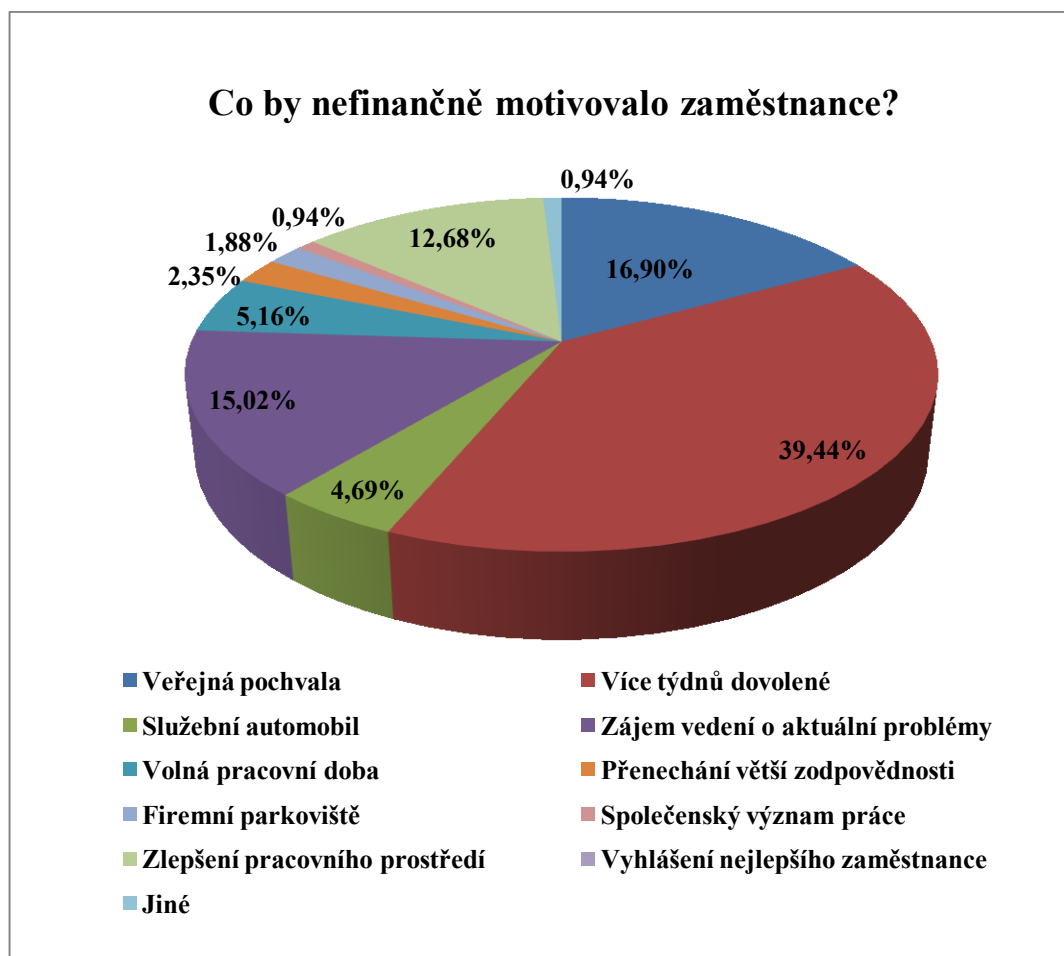
Z dotazníkového šetření vyplývá, že z FKSP nejvíce zaměstnancům vyhovují kulturní, sportovní či rekreační aktivity mimo pracoviště a možnost zakoupení zvýhodněných produktů v lékárnách. Tuto možnost odpovědi označilo celkem 35 respondentů (12,96 % četnost). Nevýhodou však čerpání benefitů z FKSP je, že jakmile zaměstnanec využije např. příspěvku ve výši 300,- Kč měsíčně na penzijní připojištění, dochází pak k vyčerpání veškerých finančních prostředků na jednoho zaměstnance za rok a pracovník pak ztrácí nárok na další poskytované zaměstnanecké výhody z FKSP. Ztrácí pak tedy možnost proplacení např. masáží, vstupenky do divadla nebo nějaké sportovní či rekreační aktivity. Toto zjištění bude bráno v potaz v projektovém řešení diplomové práce, protože zaměstnanec myslící na svou budoucnost v důchodovém věku, pak během výkonu svého povolání dostává benefity pouze ve formě osobního ohodnocení a příspěvku na stravu či stravenek.

Zaměstnance lze kromě finančních podnětů motivovat i nehmotně. Proto zaměstnancům byla položena otázka, jak by je mohl zaměstnavatel nehmotně stimulovat k podávání vyšších pracovních výsledků. Respondenti opět měli možnost označit až tři nefinanční benefity, které by je motivovaly. Celkem bylo shromážděno 213 odpovědí od 125 respondentů. Nejvíce respondenti, celkem 84 (39,44 % četnost), označovali více týdnů dovolené. Tohle je z pohledu vedení organizace nemožné zaměstnancům poskytnout, protože již zaměstnanci čerpají maximální počet týdnů dovolené a to přesně 5 týdnů. Pracovníci zaměstnaní v nepřetržitém provozu, jako jsou např. domovy se zvláštním režimem, čerpají dovolenou v délce 6 týdnů. Vždy se dovolená skládá ze základní části (25 dnů) a dodatkové části (5 dnů). Počet dnů dodatkové části závisí na zaměstnavateli. Zaměstnavatelem je také

v plánu pro určité zaměstnance poskytnutí zdravotního volna pro návštěvu lékaře, které bude čerpáno z dodatkové části dovolené. Dále z nefinančních benefitů by zaměstnance motivovala veřejná pochvala, kterou označilo 36 respondentů (16,9 % četnost). Třetí nejpočetnější skupina, 32 respondentů (15,02 % četnost), by byla více motivována v případě většího zájmu vedení o aktuální problémy. Zlepšení pracovního prostředí by více motivovalo 27 respondentů (12,68 % četnost). Při osobním interview bylo zjištěno, že zaměstnanci by si přáli zajištění kvalitního pitného režimu ve formě barelů pramenité vody na pracovišti. V současnosti si zaměstnanci musí nosit balenou vodu z domů, což je fyzicky velmi náročné, neboť v organizaci jsou zaměstnány převážně ženy

Otázka č. 17		
Jak by Vás mohl zaměstnavatel nehmotně stimulovat k lepším pracovním výsledkům?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Veřejná pochvala	36	16,90%
Více týdnů dovolené	84	39,44%
Služební automobil	10	4,69%
Zájem vedení o aktuální problémy	32	15,02%
Volná pracovní doba	11	5,16%
Přenechání větší zodpovědnosti	5	2,35%
Firemní parkoviště	4	1,88%
Společenský význam práce	2	0,94%
Zlepšení pracovního prostředí	27	12,68%
Vyhlášení nejlepšího zaměstnance	0	0,00%
Jiné	2	0,94%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	213	

Tabulka 5 Co by nefinančně motivovalo zaměstnance? (Vlastní zpracování)

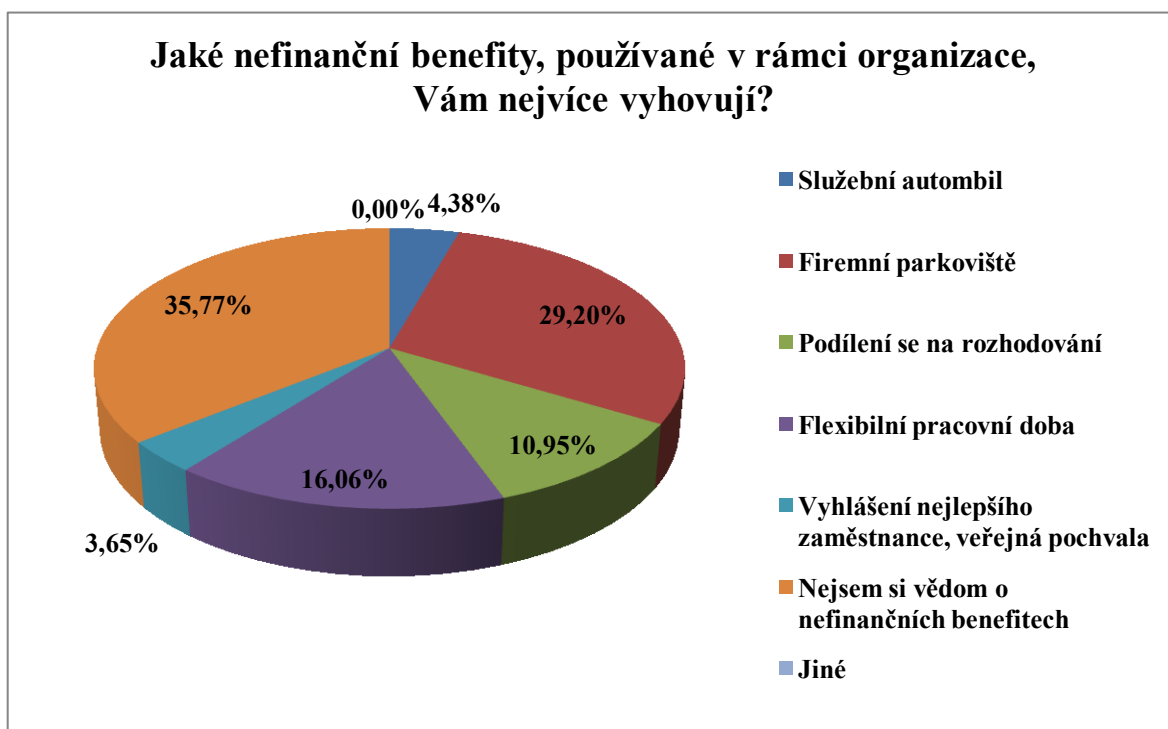


Obrázek 21 Co by nefinančně motivovalo zaměstnance? (Vlastní zpracování)

Centrum sociálních služeb však nedisponuje takovým množstvím nefinančních benefitů s porovnáním s počtem poskytovaných finančních zaměstnaneckých výhod. Na základě dotazníkového šetření bylo shromážděno celkem 137 označených odpovědí. Zaměstnancům nejvíce vyhovuje firemní parkoviště. Tato možnost byla označena 40 respondenty (29,2 % četnost). Vlivem nízkého počtu poskytovaných nefinančních benefitů na pracovišti panuje nízká informovanost o této možnosti zaměstnaneckých výhod. Až 49 respondentů (35,77 % četnost) neví, že nějaké nefinanční benefity existují. Na základě osobního interview s vedením společnosti bylo dále zjištěno, že zaměstnanci jsou nehmotně motivováni formou podílení se na rozhodování, kdy jim je poskytnut prostor pro vyjádření svého názoru k řešené problematice. Zaměstnavatel také průběžně zjišťuje pomocí dotazníků spokojenosti průběžný stav motivace a potřeb svých zaměstnanců. Na základě dosažených výsledků podniká určité kroky k rozvoji motivace svých zaměstnanců.

Otázka č. 25		
Jaké nefinanční benefity, používané v rámci organizace, Vám nejvíce vyhovují?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Služební automobil	6	4,38%
Firemní parkoviště	40	29,20%
Podílení se na rozhodování	15	10,95%
Flexibilní pracovní doba	22	16,06%
Vyhlášení nejlepšího zaměstnance, veřejná pochvala	5	3,65%
Nejsem si vědom o nefinančních benefitech	49	35,77%
Jiné	0	0,00%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	137	

Tabulka 6 Nejvíce vyhovující nefinanční zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)



Obrázek 22 Nejvíce vyhovující nefinanční zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)

Vzdělávání zaměstnanců probíhá průběžně po celou dobu roku, kdy zaměstnavatelem jsou naplánovány vždy určité oblasti vzdělávání. Vzdělávání je hrazeno zaměstnavatelem a do organizace dochází školitelé z externích firem. Vzdělávání nad rámec požadavků zaměstnavatele mohou z vlastní iniciativy pracovníci čerpat z FKSP. Například pracovníci v sociálních službách jsou povinni absolvovat až 24 hodin školení za rok.

Poslední otázka z oblasti zaměstnaneckých výhod, která byla zaměstnancům položena, zjišťuje spokojenost se systémem odměn a nastavenými benefity ve společnosti. Spokojeno je celkem 21,6 % respondentů a 51,2 % pak je spíše spokojeno s benefity. Možnost spíše nespokojený bylo označeno 20,8 % respondentů. Zbylých 6,40 % respondentů je zcela nespokojeno s nastavenými benefity v organizaci.

Výsledky z dotazníkového šetření a osobních interview budou použity jako podklad a východisko pro zpracování projektové části této diplomové práce. V této části bude navržen projekt, jehož hlavním cílem je zvýšit nejen motivaci, ale i celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti.

6.6 SWOT analýza organizace

SWOT analýza se řadí mezi základní metody strategické analýzy. Na podkladě získaných, sjednocených a vyhodnocených poznatků jsou generovány alternativy strategií dalšího rozvoje organizace. Analýza slouží ke zhodnocení interních faktorů, silných a slabých stránek společnosti (Strengths and Weaknesses), oproti externím faktorům, kterými jsou příležitosti a hrozby pro společnost (Opportunities and Threats).

Následující tabulka (Tab. 1) uvádí SWOT analýzu Centra sociálních služeb Prostějov. Se-stavování jednotlivých parametrů analýzy vycházelo z pozorování, studia interních zdrojů a interview s top managementem společnosti.

Silné stránky	Slabé stránky
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká kvalita poskytovaných služeb • Vhodné umístění společnosti • Stabilní zázemí společnosti • Přátelské pracovní prostředí • Smysluplnost práce • Pestrost poskytovaných služeb • Tradice a zkušenosti 	<ul style="list-style-type: none"> • Nedostatky motivačního programu • Vysoká fluktuace zaměstnanců • Problém získat nové zaměstnance • Absence HR oddělení • Nedostatek zaměstnanců • Neúplné hodnocení výkonů pracovníků

Příležitosti	Hrozby
<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšení nezaměstnanosti v regionu • Využití dotací z EU • Stárnutí obyvatelstva • Vyšší výměra platu pro sociální pracovníky • Dostupnost areálu prostřednictvím veřejné dopravy 	<ul style="list-style-type: none"> • Hospodářská krize - recese • Nižší finanční podpora od zřizovatele • Nízká nezaměstnanost v Prostějovském regionu • Nárůst konkurence v odvětví • Regulace a zásahy státu

Tabulka 7 SWOT analýza Centra sociálních služeb Prostějov (Vlastní zpracování)

Z tabulky lze vyčíst, že organizace má řadu silných stránek a příležitostí, ale potýká se také s řadou hrozeb a slabých stránek. Mezi silné stránky bezesporu patří vysoká profesionalita a kvalita poskytovaných sociálních služeb obyvatelům Prostějovského regionu, kteří jsou odkázáni na pomoc druhých. Silnou stránkou, kterou se organizace může pyšnit široké veřejnosti, je stabilní zázemí společnosti, které je utvořeno v areálu bývalé prostějovské nemocnice a je umístěno téměř v Centru města Prostějova. Parkové prostředí s lavičkami, kašnou a bohatou zelení je doplněno o několik budov, kde je poskytována široká nabídka sociálních a zdravotnických služeb. Venkovní prostory jsou přístupny jak zaměstnancům, tak i větší části klientů centra. Kromě vysoce kvalitní péče se na pracovišti vyskytuje velice přátelská atmosféra, která jde ruku v ruce s příjemným a rodinným pracovním prostředím. Společnost působí na trhu již přes 10 let, díky čemuž disponuje značnými zkušenostmi a bohatou tradicí.

Oproti silným stránkám stojí slabé stránky společnosti. Mezi největší nedostatky společnosti patří absence HR oddělení, nedostatky v motivačním programu a neúplné hodnocení zaměstnanců. Na základě těchto faktorů se organizace potýká s problémem přilákat nové loajální a motivované zaměstnance a potýká se s vysokou fluktuací a nedostatkem zaměstnanců. Na základě absence pracovníka HR oddělení dochází ke špatné informovanosti zaměstnanců o jednotlivých prvcích motivačního programu organizace a tím následné fluktuaci zaměstnanců z důvodu nedostatečného ohodnocení pracovního výkonu.

Mezi příležitostmi, které mohou mít pro organizaci značný význam, se řadí stárnutí obyvatelstva. Díky většímu počtu seniorů v regionu se organizace bude potýkat s větší poptávkou

po péči z řad obyvatel Prostějovska. Pozitivní účinek mohou mít pro organizaci z finančního hlediska a spokojenosti zaměstnanců možnosti využití dotací z evropské unie nebo celorepublikové navýšení tabulkových platů pro pracovníky v sociálních službách. V případě využití dotace z EU má organizace široké spektrum možností na jaký účel, v rámci své činnosti, finanční prostředky uplatnit. Tabulkové navýšení platů sociálních pracovníků a pracovníků v sociálních službách dané legislativou, může přispět k vyšší spokojenosti a motivaci zaměstnanců a také poklesu fluktuace zaměstnanců. Zvýšení mzdy pracovníků je pro organizaci velkou příležitostí, protože platy se v současné době vyskytují pod hranicí průměrné mzdy v regionu. Další příležitostí je pro organizaci umístění zastávky MHD v blízkosti areálu pro snadnější dostupnost jak pro zaměstnance, tak i pro klienty.

Jako všechny ostatní společnosti i Centrum sociálních služeb se potýká s řadou hrozeb. Mezi ty nejvýznamnější se řadí silné konkurenční prostředí na trhu volných pracovních míst a velice nízká nezaměstnanost na Prostějovsku, která v roce 2017 dosahovala dokonce pouhých 2,8 %. Což je v porovnání s mírou nezaměstnanosti v Olomouckém kraji, která činila 4,3 % v roce 2017, opravdu na nízké hodnotě. Dalšími hrozbami pak jsou nižší finanční podpory rozpočtu od zřizovatele nebo hospodářská krize ve formě recese. I přes růst míry inflace musí organizace hospodařit se stále stejným množstvím finančních prostředků. Mezi silné hrozby se dále řadí zásahy a regulace státu v oblasti sociálních služeb, které značně mohou ovlivnit chod organizace.

Společnost se potýká s řadou slabých stránek. Největším nedostatkem je absence HR oddělení a s tím související vysoká fluktuace a nedostatek zaměstnanců. Tato zjištění budou brána v potaz při zpracování projektu pro zvýšení motivace zaměstnanců.

Příležitosti a hrozby nelze nikterak ovlivňovat, jelikož jsou to faktory, které na Centrum sociálních služeb působí z vnějšku. Na tyto faktory může být organizace připravena a může podniknout kroky, které negativní vlivy hrozeb sníží na minimum a naopak z příležitostí dokáže vytěžit maximum.

6.7 Vyhodnocení výzkumných otázek

VO 1: *Jsou zaměstnanci Centra sociálních služeb Prostějov spokojeni se současnými pracovními podmínkami ve společnosti?*

Spokojenost zaměstnanců na pracovištích Centra sociálních služeb Prostějov je na velmi vysoké úrovni. S pracovními podmínkami je spokojeno 94,6 % respondentů. Dokonce

49,6 % respondentů označilo pracovní prostředí za velmi vyhovující a 48,8 % respondentů pak za poměrně vyhovující. Zaměstnanci denně pracují s klienty, kteří nejsou plně soběstační. Vlivem snížené schopnosti soběstačnosti v oblasti oblékání, příjmu potravy, hygieny a dalších jsou odkázáni na zaměstnance organizace. Potřebu dopomoci při hygieně potřebují převážně gerontologičtí a inkontinentní klienti a klienti s vážným onemocněním. Z osobního interview bylo zjištěno, že vedení společnosti si klade za cíl, aby pracovní prostředí pro zaměstnance bylo čisté, příjemné a hlavně bez zápachu. Dále také vedení organizace neustále vylepšuje denní a společenské místnosti zaměstnanců o potřebné spotřebiče, nábytek nebo masážní křesla. Pouhých 6,4 % respondentů uvedlo, že jsou na pracovišti nespokojeni a to z důvodu nízkého počtu zaměstnanců. 93,6 % respondentů označuje prostředí za přátelské a 98,4 % respondentů pak rádo spolupracuje s ostatními v kolektivu.

VO 2: Frustruje nejvíce zaměstnance nevděčnost vedoucího pracovníka k jejich dobrým pracovním výsledkům nebo chybám?

S frustrací během výkonu svého povolání v organizaci se setkala 56,8 % respondentů anebo se s ní nadále stále setkává. Respondenti měli na výběr z několika možností, co by je mohlo frustrovat a také měli možnost uvést svou libovolnou odpověď. Z 56,8 % respondentů nejvíce frustruje nevděčnost vedoucího k chybám a nedostatkům zaměstnance. Tuto možnost označilo 20 respondentů. Z výše zmíněných procent frustrovaných zaměstnanců, 13 respondentů uvádí, že jsou frustrováni vlivem nevděčnosti vedoucího k dobrým pracovním výsledkům. S těmito výsledky souvisí také možnost, že zaměstnance frustruje nezasloužená kritika nebo pochvala jiného zaměstnance. Tuto odpověď označilo 16 respondentů. Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci jsou převážně frustrováni špatným poskytováním zpětné vazby, která je často neúplná ba dokonce žádná.

VO 3: Jaký faktor nyní nejvíce motivuje zaměstnance pracující ve společnosti?

V současnosti je pro 74 respondentů nejvíce motivujícím faktorem spokojenost klientů. Z osobního interview bylo dále zjištěno, že se zaměstnancům neposkytuje veřejná pochvala v případě poděkování od rodin klientů. Veřejná pochvala však je silně motivujícím podnětem jak pro zaměstnance, kterému je pochvala určena, tak i pro zaměstnance kteří pochvalu jen slyšeli. Dále je 59 respondentů nejvíce motivováno posláním pomáhat lidem. Tento podnět motivace však vychází z vnitřní motivace jedince. Nejméně motivujícím faktorem pro zaměstnance je systém odměňování. Tuto možnost označilo pouhých 8 respondentů, což souvisí s nízkou informovaností o motivačních krocích zaměstnavatele. Jen

44 % respondentů si je vědomo, že zaměstnavatel podniká určité kroky, aby motivoval své zaměstnance k odvádění vyšších pracovních výsledků. V rozporu s tímto zjištěním je, že 70,4 % respondentů u jiné otázky označilo, že jsou naopak dostatečně informováni o odměňování a zaměstnaneckých výhodách. Toto tvrzení, však bylo při osobním interview vyvráceno, neboť při osobním dotazování nedokázal ani jeden ze zaměstnanců vyjmenovat veškerý balíček odměn a zaměstnaneckých výhod. Také bylo vyzorováno, že nikde v organizaci se nenachází na nástěnce v bodech sepsaný přehled možných odměn a benefitů pro zaměstnance zde pracující.

VO 4: Je zhodnocení pracovního výkonu důležité pro zaměstnance Centra sociálních služeb Prostějov?

Zhodnocení pracovního výkonu považuje za důležité jen 40,8 % respondentů a za spíše důležité je hodnocení považováno 37,6 % respondentů. 21,6 % respondentů hodnocení pracovního výkonu však za důležité nepovažuje. Přitom 77,6 % respondentů uvedlo, že jim je zpětná vazba poskytována. Z dotazníkového šetření však vyplývá, že pouhých 56,8 % respondentů na sobě pocítuje úspěchy i neúspěchy, což je potřebné k rozvoji jejich vnitřní motivace. U zbylých 43,2 % respondentů se vyskytují nedostatky ve zpětné vazbě či dokonce u 11,2 % respondentů je úplná absence zpětné vazby.

VO 5: Která z forem odměňování nejvíce motivuje zaměstnance a je mezi nimi nejoblíbenější?

Nejvíce motivující z forem odměňování je pro zaměstnance osobní ohodnocení. Tuto možnost označilo až 76 respondentů. Přestože je osobní ohodnocení přiděleno v různých finančních hodnotách, kdy výše ohodnocení je určena dle pracovní pozice a pracovních zásluh, je 91 respondenty považováno za nejvíce vyhovující. Další poměrně motivující složkou odměn je pro zaměstnance čerpání výhod z FKSP, jednorázová finanční odměna za zásluhy nebo příspěvek na stravu.

VO 6: Jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování ve společnosti?

Přestože na pracovišti panuje nízká informovanost o poskytovaných zaměstnaneckých výhodách, je až 72,8 % respondentů spokojeno s nastavenými benefity. S finančním ohodnocením je pak spokojeno 72 % respondentů i přesto, že většina zaměstnanců pobírá podprůměrnou mzdu s porovnáním průměrné mzdy v Prostějovském regionu. Toto zjištění může být jednou z příčin poměrně vysoké fluktuace zaměstnanců, neboť v Prostějově se rozvíjí logistické sklady, které lákají nové zaměstnance s vidinou vyššího platu a nízkými

nároky na kvalifikaci. Někteří zaměstnanci jsou však vůči organizaci loajální a oddaní, neboť jejich posláním je sociální práce s lidmi i přes vidinu nízké mzdy.

III. **PROJEKTOVÁ ČÁST**

7 PROJEKT ZLEPŠENÍ VNĚJŠÍCH MOTIVAČNÍCH PRVKŮ V CENTRU SOCÁLNÍCH SLUŽEB PROSTĚJOV

Z dotazníkového šetření a ze získaných dat z analýzy současného stavu motivace a spokojenosti u zaměstnanců Centra sociálních služeb Prostějov je patrné, že lze navrhnout určitá opatření na vylepšení stávajícího motivačního programu společnosti. Tato doporučení mohou pomoci k dosažení větší motivovanosti a spokojenosti zaměstnanců a tím také k větší efektivitě a kvalitě vykonávané práce.

Analýza současného stavu motivace a motivačního programu společnosti ukázala, že se vyskytují rozdíly mezi zaměstnanci, kteří se stravují v areálu společnosti a těmi, kteří pobírají stravenky. Na základě analýzy bylo také zjištěno, že čerpání benefitů z FKSP je poměrně složité a s minimálním motivačním účinkem. Jedním z cílů projektové části diplomové práce bude navrhnout takový systém zaměstnaneckých výhod, který bude efektivní a bude zaměstnance motivovat a uspokojovat jejich osobní potřeby.

Analytickou částí diplomové práce bylo zjištěno, jak je nastaven systém hodnocení a odměňování zaměstnanců, jaké finanční a nefinanční formy odměn se používají a jak je vnímají samotní zaměstnanci. Výsledky analýzy ukázaly nedostatky převážně ve zpětné vazbě, v informovanosti zaměstnanců o benefitech a mírné nedostatky v pracovním prostředí organizace. Dalším cílem projektové části bude tyto nedostatky minimalizovat nebo je úplně odstranit.

Závěrečnou částí této diplomové práce je návrh projektu, který dokáže zlepšit vnější motivační prvky působící na zaměstnance a zvýšit tak celkovou spokojenost zaměstnanců ve společnosti. Dobře motivovaný a spokojený zaměstnanec odvádí totiž daleko kvalitnější a svědomitější práci, která je velkým přínosem pro organizaci.

Projektová část diplomové práce se skládá z následujících částí?

- Počáteční stav projektu.
- Popis a struktura projektu.
- Organizace a cíle projektu.
- Omezení projektu.
- Časová a nákladová analýza projektu.
- Riziková analýza a přínos projektů.

7.1 Počáteční stav projektu

Vedení společnosti Centra sociálních služeb Prostějov projevilo zájem o zpracování projektu na zlepšení motivace a spokojenosti svých zaměstnanců. V organizaci si jsou vědomi, že stávající motivační program obsahuje nedostatky, které lze eliminovat a celý motivační program tak vylepšit. Ředitelka je plně otevřena změnám a ke zdokonalení motivačního programu, neboť jejím cílem a cílem celé organizace je snížení fluktuace zaměstnanců a udržení si a přilákání loajálních a oddaných zaměstnanců.

Na základě osobního jednání s vedením centra, které předcházelo celému projektu, bylo dohodnuto, že diplomová práce bude zaměřena na realizaci projektu, jehož součástí bude návrh opatření, která povedou ke zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců pracujících ve společnosti. Společnost svým zaměstnancům sice poskytuje určité zaměstnanecké výhody, ale z osobního interview bylo patrné, že v čerpání benefitů jsou mezi zaměstnanci rozdíly a někteří mohou být znevýhodněni.

Poskytované zaměstnanecké benefity jsou popsány v jedné z předchozích kapitol (kap. 6). Z dotazníkového šetření a následné analýzy je patrné, že zásadním problémem, od kterého se vše odvíjí, je absence HR oddělení, které by spravovalo nabídku a poskytování zaměstnaneckých výhod. S tímto úzce souvisí nízká informovanost zaměstnanců o poskytovaných odměnách. Analytická část také ukázala, že v organizaci existují poměrně velké nedostatky ve zpětné vazbě, která je důležitou součástí hodnocení a motivace zaměstnanců zde pracujících.

Společnost má již několik let stabilní zázemí a dobré postavení na trhu. Z finančního pohledu je společnost zisková a nic nebrání tomu, aby skladba poskytovaných výhod mohla být rozšířena.

Poskytované odměny a zaměstnanecké výhody v Centru sociálních služeb Prostějov:

- osobní ohodnocení,
- jednorázová finanční odměna,
- příspěvek na stravování,
- fond kulturních a sociálních potřeb,
 - příspěvek na penzijní připojištění,
 - bezúročné půjčky na bytové účely nebo sociální potřeby,
 - peněžní dary při životním výročí, odchodu do důchodu, pracovním výročí,

- nákup vitamínových prostředků a příspěvek na očkování,
- příspěvek na dovolenou a rekreaci,
- příspěvek na kulturu, vzdělávání a sportovní aktivity,
- firemní parkoviště,
- služební automobil.

Cílem projektu bude sestavení takového motivačního programu, který bude pro všechny zaměstnance spravedlivý a zaměstnanecké benefity z něj bude moct čerpat každý zaměstnanec, pokud zde nebude jiné omezení v čerpání.

7.2 Popis a struktura projektu

Projektové řešení zlepšení motivace a spokojenosti zaměstnanců v Centru sociálních služeb Prostějov je nastaveno tak, aby negativní vlivy, které ovlivňují zaměstnance, byly sníženy na minimum a také, aby v projektu byly zohledněny požadavky zaměstnanců, které byly získány na podkladě dotazníkového šetření a osobních interview.

Na podkladě dotazníkového šetření a analýzy získaných výsledků byl zjištěn současný stav motivace zaměstnanců a také spokojenost s nastavenými zaměstnaneckými benefity. Na podkladě získaných dat byly zjištěny tyto nedostatky:

- absence HR oddělení a nízká informovanost zaměstnanců o motivačním programu,
- nedostatky v poskytování zpětné vazby na pracovní výkon,
- rozdíly v příspěvku na stravování,
- komplikovaný fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP),

V organizaci je zaměstnancům poskytována poměrně široká škála finančních benefitů v podobě osobního ohodnocení, finančních odměn nebo příspěvků z FKSP. Centrum sociálních služeb je dále limitováno finančními prostředky, které jim jsou poskytovány od zřizovatele, tedy od Olomouckého kraje. Proto nelze zaměstnancům v žádném případě navýšit mzdu a projekt se dále bude převážně zabývat nefinančními složkami odměn s působením na vnitřní motivaci jedince. Nefinanční benefity jsou v projektu řešeny také z důvodu, že nákladově to tolik organizaci nezatíží.

7.2.1 Absence HR oddělení

Dotazníkové šetření odhalilo nízkou informovanost zaměstnanců o zaměstnaneckých výhodách, které mohou čerpat. Při osobním interview nikdo z řadových ani vedoucích pra-

covníku nebyl schopen vyjmenovat přesnou skladbu výhod, které jsou v organizaci nastaveny a poskytovány. Příčinou tohoto faktu je absence HR oddělení. Funkci tzv. HR oddělení zastupuje personální pracovník, který mimo jiné provádí účetní a mzdové činnosti. Při osobním interview s personální pracovnící bylo zjištěno, že vlivem činností, které nesouvisí přímo s její pracovní pozicí, nemá dostatek prostoru pro personální činnosti a úkoly HR oddělení. Proto ani personální pracovnice není schopna vyjmenovat přesné složení zaměstnaneckých benefitů a do jaké výše je zaměstnanci mohou čerpat. Jelikož v organizaci nefunguje HR oddělení v pravém slova smyslu, je jasné, že zaměstnanci pouze tuší jaké výhody mohou čerpat, protože veškerou správu zaměstnaneckých výhod nespravuje pouze jedna pověřená osoba. Fond kulturních a sociálních potřeb například spravuje pracovnice účetního oddělení, která eviduje a účtuje dodaná potvrzení od zaměstnanců, kteří využili nějakou službu nabízenou z tohoto fondu.

Součástí návrhů projektu na zlepšení vnějších motivačních prvků v organizaci je zahrnut i návrh na vytvoření opravdového HR oddělení. Pracovník tohoto oddělení bude o zaměstnance v organizaci pečovat, starat se o jejich potřeby a bude nápomocen při jejich kariérním růstu. Do společnosti není potřeba nabírat dalšího nového zaměstnance, ale upravit pracovní náplň personální pracovnice tak, aby obstarávala veškeré záležitosti tohoto oddělení a neměla na starosti už jiné činnosti ve společnosti. Časová ani nákladová náročnost není velká. Jedná se pouze o vytvoření pracovní pozice s jasně definovanými činnostmi, které bude vykonávat současná personální pracovnice.

Nezbytné však je, aby personální pracovnice podstoupila školení na pozici HR specialisty. Školení, které nabízí pražská vzdělávací agentura VOX a.s., se jmenuje Motivace a odměňování pracovníků: čím, jak, koho a proč odměnit. Cena tohoto kurzu je 3.590,- Kč bez DPH v délce 7 hodin. Školení je určeno personálním specialistům zabývajícím se konstrukcí motivačních nástrojů. Cílem kurzu je účastníky seznámit s hlavními zásadami, metodami a praktickými nástroji účinné pracovní motivace. Dozví se o nejčastějších zbytečných chybách, kterých se organizace i vedoucí při motivaci a odměňování zaměstnanců dopouštějí. Na programu školení jsou zejména témata jako motivace vnitřní a vnější, pozitivní a negativní, finanční i nefinanční, proč zaměstnanci motivaci ztrácejí nebo jak fungují principy a pravidla výkonového odměňování nebo proč a jak funguje “nehmotná” motivace. Samozřejmostí v průběhu školení je občerstvení, poskytnutí podkladových materiálů a obdržení osvědčení o absolvování kurzu pro každého účastníka (Skolení-kurzy-educity.cz, 2017).

Personální pracovnice by po absolvování školení vytvářela pro všechny zaměstnance motivační program, sledovala potřeby zaměstnanců, podílela se na hodnocení, byla nápomocna při kariérním růstu a měla na starosti přijímací řízení nových zaměstnanců.

7.2.2 Rozdíly v příspěvku na stravování

Příspěvek na stravování je ve společnosti poměrně komplikovaný, kdy se zaměstnanci stravují přímo v areálu organizace nebo pobírají stravenky. Na základě interview s vedením společnosti bylo zjištěno, že zhruba polovina zaměstnanců pobírá stravenky, a ta druhá se stravuje společně s klienty v areálu společnosti. Příspěvek na stravování je poskytován z FKSP v hodnotě 14,- Kč a zaměstnanec si přispívá vždy 25,- Kč. Rozdíl však nastává v tom, co hradí zaměstnavatel. Organizace přispívá z vlastních nákladů na stravování v areálu 35,- Kč a zaměstnancům na stravenku přispívá 31,- Kč. Obědové menu v areálu, kdy má zaměstnanec na oběd polévku a možnost si vybrat ze tří jídel, stojí 74,- Kč. Tito zaměstnanci však mají výhodu, že k tomu všemu, jim je poskytován zdarma salátový a ovocný bar. Což organizaci taky něco stojí. Zaměstnanci pobírající 70,- Kč stravenky jsou v prvním případě znevýhodněni o 4,- Kč. Druhým znevýhodněním je, že v žádném případě nemohou stravenku uplatnit na oběd v areálu společnosti. A v posledním případě jsou odkázáni na objednávání jídla z restaurací města Prostějova. Na základě analýzy cen obědového menu (polévka, hlavní jídlo) v Prostějově, bylo zjištěno, že průměrná cena objednaného jídla včetně obalů je 95,- Kč. Zaměstnanec v případě, že chce oběd zaplatit stravenkou, je oproti zaměstnancům stravujících se v areálu společnosti znevýhodněn až o 30,- Kč, které musí připlatit ke stravence za objednané jídlo. Jestliže zaměstnanec nechce obědovat v zaměstnání, je nucen docházet do restaurací mimo areál společnosti, což zabere mnohem více času na obědovou pauzu a také musí k současné hodnotě stravenky vždy připlatit minimálně 20,- Kč.

Vzhledem k zjištěným rozdílům v příspěvku na stravování a poskytování salátového a ovocného baru v době obědů zaměstnancům navíc, je návrhem projektu navýšení cenové hodnoty stravenky na 100,- Kč. V České republice jsou stravenky řadu let mezi nejoblíbenějšími benefity. Jako poskytovatel stravenek byla zvolena společnost Sodexo, která na trhu působí s dlouholetou tradicí a poskytuje své široké spektrum benefitů různým firmám.

Stravenky jsou také nákladově nejvýhodnějším zaměstnaneckým benefitem pro organizace. Zaměstnavatel má možnost až 55 % nákladů na stravenky vložit do daňových nákladů a tím si ponížit zisk před zdaněním a následně odvést menší daň z příjmu.

V současné době zaměstnavatel dotuje stravenku z 65 % a zaměstnanec z 35 %. Toto procentuální zastoupení bude bráno i pro navržené opatření, kdy se hodnota stravenky zvýší na 100,- Kč. I když zaměstnavatel přispívá 65 % z hodnoty stravenky, tj. 65,- Kč, může si až 55 % nákladů vložit do daňových nákladů. Celkový příspěvek zaměstnavatele se navýší o 20,- Kč. Zaměstnanec se také podílí na dotování stravenky a to z 35 %, tj. 35,- Kč. Což z pohledu zaměstnance představuje navýšení jeho nákladů na stravenku o 10,- Kč, která jim bude strhávána z platu. Navýšení celkové hodnoty stravenky sice zvýší náklady zaměstnavatele i zaměstnance, ale dochází tak i k nastavení rovnocenných podmínek mezi zaměstnanci pobírajícími stravenky a těmi, kteří se stravují v areálu společnosti a nad rámec svého obědového menu mají možnost využití salátového a ovocného baru.

Nákladová náročnost pro organizaci na 100 zaměstnanců (2.000 ks stravenek, 20 pracovních dnů) je 130 tis. Kč měsíčně, ročně pak 1.560 tis. Kč. Společnost si však může odečíst 55 % z částky 1.560 tis. Kč, protože stravenky jsou daňově uznatelné. Odečítaná částka ze zisku před zdaněním je ve výši 858 tis. Kč.

Sice dojde k navýšení nákladů oproti současnému stavu o 40 tis. Kč měsíčně a ročně pak o 480 tis. Kč, ale dojde také k nastavení rovnocenných podmínek pro všechny zaměstnance a ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců pobírajících stravenky.

7.2.3 Nedostatky ve zpětné vazbě

Dotazníkové šetření ukázalo v Centru sociálních služeb Prostějov nedostatky ve zpětné vazbě na pracovní výkon. Přestože 77,6 % respondentů dostává zpětnou vazbu na svůj výkon, tak 21,6 % respondentů zpětnou vazbu nepovažují vůbec za důležitou k rozvoji motivace. 22,4 % respondentů však zpětnou vazbu vůbec nedostává. Na základě zpětné vazby by zaměstnanci na sobě měli pocítovat jak úspěchy a tak i neúspěchy, aby se na pracovní pozici mohli rozvíjet. Oboje možnosti na sobě pocítuje jen 56,8 % respondentů. Tedy lehce nadpoloviční většina zaměstnanců se dokáže motivovat na základě kladných i negativních podnětů. 32 % respondentů na sobě pocítují jen úspěchy nebo neúspěchy, z čehož vyplývá, že jsou motivováni pouze jednou z forem motivace. Zbýlých 11,2 % respondentů na sobě nepocítují vůbec nic a nemají možnost se motivovat na podkladě zhodnocení svého pracovního výkonu. Dokonce nejčastější příčinou frustrace u zaměstnanců byla respondenty nejčastěji uváděna nevšimavost nadřízeného k dobrým pracovním výsledkům nebo chybám a nedostatkům při práci.

Na podkladě zjištěných nedostatků na pracovišti a vzhledem vazby projektu na vnější motivační prvky, jsou součástí opatření na zlepšení motivace zaměstnanců společnosti navrženy dva druhy teambuildingových akcí. Organizace v tomto směru pro své zaměstnance zařizuje pouze vánoční večírek, na kterém však nedochází ke sdělování zpětné vazby nebo tvorbě týmové spolupráce.

Pro zlepšení komunikace, sdělování zpětné vazby a podpory týmové spolupráce je společností navrženo absolvování teambuildingové akce ve formě „Únikové hry“. Tato společenská hra je poskytována firmami Mistr úniku nebo Escape Plan. Oba poskytovatelé této služby sídlí v Olomouci, což je nedaleko města Prostějova. Ceny u obou poskytovatelů jsou s rozdílem 50,- Kč za hodinu pro tým 3 – 5 hráčů. V rámci nákladové náročnosti bude počítáno s nižší cenou firmy Mistr úniku, protože v případě opakování akce dojde v celkovém měřítku k uspoření finančních prostředků.

Únikové hry se může zúčastnit celkem 3 – 5 hráčů, kdy hra vždy trvá 60 minut. V případě zájmu hrát ve více lidech, lze za příplatek 250,- Kč hrát ve větším počtu, což není doporučováno, protože adekvátní počet je maximálně 5 hráčů. Za další příplatek 400,- Kč však jde hru ještě o 30 minut prodloužit, jestliže se nepodaří hádanky rozluštit v základní hrací době. Vzhledem k tomu, že teambuildingové akce se nebudou moci zúčastnit vždy všichni zaměstnanci a z kapacitních hledisek by to bylo i nemožné, bude vždy na jednu akci počítáno s 30 zaměstnanci a akce se budou několikrát opakovat v průběhu roku.

Podstatou únikové hry je soustava místností, ve kterých jsou umístěny šifry, hádanky, kódy nebo úkoly. Na základě rozluštění těchto hádanek lze ve hře postupovat dále. Hra je převážně o komunikaci, spolupráci a hlavně o tom jak kdo uvažuje. Po rozluštění všech hádanek a úkolů lze otevřít poslední dveře a dostat se úspěšně z místnosti ven. Výhodou je, že zaměstnanci nepotřebují ke hře žádné speciální vybavení a vystačí si s běžným oděvem a vlastní chytrostí (Mistruniku.cz, 2017).

Jestliže v rámci projektu bude počítáno s účastí 30 zaměstnanců, znamená to, že je potřeba rezervovat únikovou hru na 6 - 7 hodin. Nákladová náročnost 6 her vychází celkem na 5.702,- Kč bez DPH. Počet opakování za rok závisí na zaměstnavateli, ale v rámci projektu bude počítáno s tím, aby zaměstnanci společnosti měli možnost přihlásit se 3x. V průběhu roku však zaměstnanec má pouze jednu možnost se zúčastnit této teambuildingové akce.

Alternativou pro zaměstnance, kteří se nebudou moci zúčastnit únikové hry, je v rámci projektu navržena teambuildingová akce v adrenalinovém centru Baldovec. Centrum se

nachází v klidném přírodním prostředí v prostějovském regionu, jehož součástí je táborové zázemí s chatkami, různými druhy sportovišť a také s moderním lanovým centrem. Adrenalinové centrum přímo pro své zákazníky připravuje teambuildingové akce, kterých využívají různé společnosti k motivování svých zaměstnanců. V projektu je pro zaměstnance navržena motivační hra Baldyard, podle předlohy televizní soutěže Pevnost Boyard. Účastníci jsou rozděleni do 4 - 20 skupin, následně jsou uvítáni Mnicem Viktorem z Vysočan, kdy jsou jim vysvětleny pravidla hry a předány všechny potřebné informace. Týmy během zápolení zdolávají připravené hry, aktivity a nástrahy Baldyardu. Každý tým při aktivitách musí spolupracovat, odměnou jim bude zisk drahocenných klíčů, které jim dopomůžou k vítězství nad pevností. U každé aktivity na účastníky čeká jeden strážce pevnosti (instruktor), který účastníkům dodá veškeré potřebné informace ke správnému splnění daného úkolu. Pevnost Baldyard lze realizovat za každého počasí ve venkovních i vnitřních prostorách. Přesto tato akce bude plánována na letní měsíce. Cena programu se odvíjí od vybraných aktivit, délky trvání a instruktorů, kteří se programu věnují (Baldovec.cz, 2018)

Nákladová náročnost motivační hry Baldyard v délce 6 hodin pro 50 zaměstnanců je 24.793,- Kč bez DPH. Teambuildingová akce zahrnuje 16 úkolů a oběd pro účastníky v ceně. Celková cena akce vychází průměrně na jednoho zaměstnance ve výši 495,- Kč bez DPH. V případě účasti nižšího počtu zaměstnanců na teambuildingové akci je celková cena motivační hry nižší. Cena se vždy odvíjí od počtu osob a vybraných aktivit.

Takto nastavené teambuildingové akce mohou být přínosem pro zaměstnance nejen v tom, že se poznají i s ostatními zaměstnanci mimo areál společnosti, ale bude se u nich rozvíjet také vzájemná komunikace, předávání zpětné vazby a zdokonalování týmové spolupráce.

7.2.4 Poukázka Flexi Pass

Z analýzy poskytovaných benefitů z FKSP v Centru sociálních služeb Prostějov vyplývá, že systém čerpání benefitů je poměrně komplikovaný. Tento fond nemá na starosti personál, ale zaměstnanec v účtárně společnosti. Čerpání zaměstnaneckých výhod z fondu probíhá tím stylem, že zaměstnanec si např. zakoupí vitamínové prostředky v lékárně a do účtárny pak přinese potvrzení, na základě kterého mu je z roční částky 3.600,- Kč strhnutá určitá obnos za zakoupený produkt či službu. Nevýhodou tedy je, že personální pracovnice absolutně ztrácí přehled o čerpaných benefitech z FKSP a také s tím souvisí poměrně velká časová a administrativní náročnost fondu.

V druhém případě, kdy si zaměstnanec vybere např. příspěvek na penzijní připojištění ve výši 300,- Kč měsíčně, ztrácí okamžitě nárok na čerpání ostatních benefitů, protože veškeré finanční prostředky z FKSP jsou uplatněny na penzijní připojištění v průběhu celého roku.

Na základě výše zmíněných nedostatků je v rámci projektu navrženo zrušení příspěvků z FKSP na vitamínové prostředky, na rekreaci, na kulturu a sportovní aktivity. Ve fondu tedy zůstanou příspěvky při jubileu, při pracovním výročí, při odchodu do důchodu, na penzijní připojištění a také příspěvek na stravování. V projektu je dále pro účinnější a snadnější fungování čerpání výhod, které byly zrušeny ve FKSP, navrženo zavedení Flexi Pass poukázek. Tyto poukázky jsou velmi oblíbené jak mezi zaměstnanci, tak i mezi zaměstnavateli, kteří mají možnost daňového zvýhodnění poukázek. Tato investice je v porovnání s finanční odměnou o třetinu výhodnější. Poukázka Flexi Pass je univerzální nástroj pro podporu aktivního odpočinku zaměstnanců. Společností, která poskytuje poukázky Flexi Pass, byla pro Centrum sociálních služeb Prostějov zvolena znovu firma Sodexo. Síť partnerů poukázky obsahuje více než 10 000 různých aktivit po celé České republice, kdy zaměstnanec má svobodnou vůli jak poukázku využije na trávení volného času. Poukázky lze využít od nákupu vstupenky do divadla až po adrenalinový zážitek. Sodexo zahrnuje partnerské provozovny pro oblasti kultury, sportu, relaxace, cestování, zdraví, prevence a osobního rozvoje. Jedná se o řešení, se kterým je minimum starostí. Pořízení poukázek do firmy je jednoduché a přehledné pomocí online objednávky včetně možnosti sledovat vyřízení objednávky a její dodání. S poukázkami souvisí minimální administrativa, kdy poukázky lze v obálce objednat přímo na jméno, a do účetnictví se evidují pomocí přímého importu e-fakturací. Celková časová úspora v porovnání s FKSP je velká (Sodexo Benefits ČR, 2016).

Flexi Pass poukázky mohou být zaměstnavatelem využity k motivaci a odměňování zaměstnance různými způsoby. V péči o zaměstnance mohou plnit bonusovou složku mzdy, mohou být zaměstnancům poskytnuty v době Vánoc jako vánoční dárek nebo jako příspěvek na dovolenou v letních měsících. Také mohou být zaměstnavatel použity v individuálních případech, jako je odměna za odhalení chyby, za nalezení nového řešení nebo za činnosti nad rámec povinností a další.

V rámci projektu na zlepšení vnějších motivačních prvků se navrhuje zavést benefit ve formě poukázek Flexi Pass od společnosti Sodexo. Návrhem je vyplácet poukázky zaměstnancům 2x do roka. Vždy před Vánocemi jako vánoční dárek a potom před letními prázdn-

ninami jako příspěvek na dovolenou. Navrhovaná hodnota poukázky je ve výši 1.000,- Kč, protože se musí brát v potaz, že lze nějaké benefity stále čerpat ještě z FKSP. Nákladová náročnost pro organizaci je na jednoho zaměstnance 2.469,- Kč ročně a na všechny zaměstnance pak 493.000,- Kč ročně. Finanční a časová náročnost tohoto opatření není vysoká a v následujících tabulkách (Tab. 8., Tab. 9.) je uvedeno, jak moc jsou poukázky pro zaměstnavatele i zaměstnance výhodné v porovnání s klasickou finanční odměnou.

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		2 000	2 000
Hrubá mzda	256 272	291 108	256 272
SP 6,5 %	16 656	18 924	16 656
ZP 4,5 %	11 532	13 104	11 532
SP 25 % - zaměstnavatel	64 068	72 780	64 068
ZP 9 % - zaměstnavatel	23 064	26 196	23 064
Základ daně	343 404	390 084	343 404
Zálohová daň	51 516	58 512	51 516
Sleva na dani	24 840	24 840	24 840
Čistá mzda	201 408	225 408	225 408
Na jednoho zaměstnance společnost vynaloží		3 890	2 469
Na všechny zaměstnance společnost vynaloží		778 000	493 800
V porovnání s fin.odměnou společnost ušetří			36,53 %
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			57,53 %
Oproti finanční odměně společnost ušetří ročně			284 200

Tabulka 8 Porovnání finanční a nefinanční odměny z pohledu zaměstnavatele

(Vlastní zpracování)

Na základě hodnot z tabulky (Tab. 8) je zřejmé, že zaměstnavatel v případě využití nefinanční odměny ve formě Flexi Pass poukázek ušetří až 284 tis. Kč ročně při srovnání s finanční formou odměny. Nefinanční forma motivace je výhodná také pro zaměstnance. Zaměstnanci jestliže obdrží od zaměstnavatele poukázku Flexi Pass, čerpají služby v plné hodnotě poukázky. Tedy v plné výši 2.000,- Kč. Kdežto v druhém případě, kdyby obdržel finanční odměnu, získá celkově pro osobní účely jen 1.378,- Kč, protože z obdržené částky

musí odvést sociální a zdravotní pojištění. Pro zaměstnance je tedy využití nefinanční odměny výhodnější až o 45,14 %.

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		2 000	2 000
Hrubá mzda	256 272	280 272	256 272
SP 6,5 %	16 656	18 216	16 656
ZP 4,5 %	11 532	12 612	11 532
SP 25 % - zaměstnavatel	64 068	70 068	64 068
ZP 9 % - zaměstnavatel	23 064	25 224	23 064
Základ daně	343 404	375 564	343 404
Zálohová daň	51 516	56 340	51 516
Sleva na dani	24 840	24 840	24 840
Čistá mzda	201 408	217 944	225 408
Skutečný užitek zaměstnance		1 378	2 000
Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o:			45,14 %

Tabulka 9 Porovnání finanční a nefinanční odměny z pohledu zaměstnance

(Vlastní zpracování)

7.2.5 Pramenitá voda na pracovišti

Při osobním interview bylo zjištěno, že zaměstnanci by si přáli zajištění kvalitního pitného režimu ve formě barelů pramenité vody na pracovišti. V současnosti si zaměstnanci musí nosit balenou vodu z domů, což je fyzicky velmi náročné, neboť v organizaci jsou zaměstnány převážně ženy.

Pro naplnění potřeb zaměstnanců se nabízejí dvě řešení, kterým je zaměstnavatel plně otevřen. První variantou pro zajištění kvalitního pitného režimu se nabízí jako řešení výdejník s připojením na vodovodní řád. Pořizovací cena jednoho přístroje je 9.495,- Kč bez DPH. Moderní design výdejníku je vhodný do každého prostředí, kde zaměstnancům nevyhovuje kohoutková nebo balená voda. Výdejník Oasis Onyx je dokonalé filtrační zařízení, upravující standardní vodu z vodovodního řádu do kvality nejlepších balených vod. Vydává horkou a chlazenou filtrovanou vodu. Instalované filtry z vody odstraňují všechny nežádoucí chemikálie, pachy a pachutě získané při vlastní úpravě a distribuci a vracejí vodě

přirozenou chuť a přírodní kvalitu. Přístroj vyžaduje nenáročnou, ale přesto odbornou instalaci a zprovoznění. Údržba také není náročná. Potřebná je v instalovaných filtrech pouze výměna filtrační vložky 2x do roka. Jde tedy o neekonomičtější a neekologičtější filtrační systém na trhu (CWShop.cz, 2018)

Druhou možností k zajištění pitného režimu na pracovišti jsou výdejníky s vodou v barelech. Tyto přístroje jsou poměrně drahé, kdy pořizovací cena jednoho výdejníku přichází na 19.000,- Kč bez DPH. Výdejníky lze také pronajímat v cenovém rozpětí 350 – 800,- Kč za měsíc s vratnou kaucí 2.000,- na přístroj. Ale v obou případech je potřeba neustále dokupovat barely s pramenitou vodou. Cena barelů pro dvě stovky zaměstnanců vychází na 9.000,- Kč za měsíc. Roční náklady na barely pak jsou 108 tis. Kč. Údržba přístroje je potřebná 2x za rok v celkové hodnotě 2.000,- Kč. S touto možností, jak pro zaměstnance zajistit pitný režim, souvisí mnohem více starostí než s výdejníkem, který je napojený na vodovodní řád. V případě barelů je potřeba neustále sledovat současné zásoby a objednávat nové barely. V případě prázdného barelu budou pracovníce centra odkázány na vlastní výměnu barelu, která pro ženy může být poměrně fyzický náročná.

Na základě zvážení výše zmíněných možností je v rámci projektu navrženo zakoupení 6 kusů výdejníků s připojením na vodovodní řád. Celková výše investice je 56.970,- Kč bez DPH. Jeden výdejník bude umístěn vždy na jednu z šesti budov Centra sociálních služeb Prostějov. Roční údržba přístrojů je zanedbatelná a na jeden přístroj se ročně počítá s částkou ve výši 2.000,- Kč včetně práce odborného technika a náhradních dílů. Na šest přístrojů pak údržba nákladově pro organizaci vychází ve výši 12 tis. Kč. K těmto nákladům na pořízení a provoz je potřeba počítat s náklady na spotřebu pitné vody z vodovodního řádu.



Obrázek 23 Výdejník vody Oasis ONYX H&C (CWShop.cz, 2018)

7.3 Organizace a cíle projektu.

V současnosti je ve společnosti zaveden motivační program, ve kterém se ale vyskytují nedostatky a také zde není nikdo, kdo by o zaměstnance pečoval a staral se o zaměstnanec-ké výhody. Zaměstnancům centra je možné také rozšířit balíček zaměstnaneckých výhod. Hlavním cílem projektu je zlepšení vnějších motivačních prvků, které budou pro zaměst-nance spravedlivé a budou rozvíjet jejich pracovní motivaci. Dílčími cíli a žádostmi ze strany vedení společnosti jsou:

- Zvýšení oddanosti zaměstnanců a snížení fluktuace zaměstnanců.
- Zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců.
- Zlepšení stavu pracovní motivace zaměstnanců a prevence frustrace
- Nastavení optimálního počtu zaměstnanců a atraktivních podmínek pro přijetí nové pracovní síly

Jednotlivé kroky analytické části, které předcházely projektu, a navržená projektová opat-ření pro zlepšení stavu pracovní motivace byly konzultovány s vedoucími pracovníky a ředitelkou společnosti a nastaveny tak, aby navržená doporučení odpovídala potřebám celé organizace. Přímou odpovědnost za implementaci a plnění jednotlivých změn v motivačním programu budou mít ředitelka a pracovnice nově vzniklého HR oddělení.

7.4 Omezení projektu

Mezi omezení, která mohou ovlivnit průběh projektu, patří neochota vedení společnosti zavádět další zaměstnanecké výhody. Průběh projektů může být také ovlivněn z nákladov-ého hlediska. I přes případnou ochotu zavést v organizaci pro své zaměstnance širší spekt-rum výhod, může být projekt ovlivněn nedostatkem finančních prostředků na všechny be-nefity nebo nižším přílivem kapitálu od zřizovatele společnosti. Nejnákladnější změnou v rámci projektu je navýšení celkové hodnoty stravenky. To je navrhováno v návaznosti na zjištěné rozdíly ve stravování mezi zaměstnanci, kteří se stravují přímo v areálu a těmi, kteří pobírají stravenky.

7.5 Časová a nákladová analýza projektu

Pro zavedení projektu na zlepšení vnějších motivačních prvků v Centru sociálních služeb Prostějov je potřeba navržená opatření podrobit časové a nákladové analýze. Vzhledem k tomu, že všechny navržené zaměstnanecké výhody nebudou zaměstnancům poskytovány

v pravidelných měsíčních intervalech, kromě stravenek, je nákladová analýza navržených opatření propočítána na roční finanční náročnost projektu. Z celkové částky roční pak je vypočítána průměrná měsíční nákladová náročnost projektu.

7.5.1 Časová náročnost projektu

Implementace projektu je naplánována na 1. 7. 2018. Tento termín implementace byl zvolen z důvodu započetí druhého účetního pololetí pro rok 2018 a také z důvodu, že v době letních prázdnin v organizaci panuje klidnější atmosféra. Díky klidnější pracovní atmosféře na pracovištích společnosti bude možné projektovému řešení na zlepšení motivačních prvků věnovat daleko více péče a pozornosti.

Pro časovou analýzu projektu byl použit program Microsoft Excell, díky kterému byla vytvořena přehledná tabulka jednotlivých činností vzájemně na sebe navazujících. Průběh celého projektu zahrnuje celkem 11 činností se vzájemnou návazností. Doba jednotlivých činností je orientační, protože nelze určit přesnou dobu jejich trvání. Reálná doba jednotlivých činností proto může být rozdílná oproti tabulkovým hodnotám. Délka trvání jednotlivých činností je podmíněna přístupem vedení společnosti, jejich rychlostí a schopností implementovat navržená opatření projektu tak, aby odpovídala podmínkám společnosti.

Z tabulky (Tab. 10) je patrné, že projektovému řešení předcházelo prvotní interview s ředitelkou společnosti, kdy jí byly předneseny záměry diplomové práce a cíle projektu na zlepšení stavu motivace u zaměstnanců centra. Následnou činností po interview s ředitelkou bylo sestavování výzkumného dotazníku, kdy jednotlivé otázky byly pečlivě konzultovány s vedením společnosti a personální pracovníci, aby získané výsledky z výzkumu byly co nejvíce relevantní a podávaly komplexní přehled o stavu motivace zaměstnanců centra a jejich potřebách. Výzkumný dotazník byl hned následující den rozdán vedoucím pracovníkům jednotlivých oddělení, kteří dotazníky dále distribuovali svým podřízeným k vyplnění a na starost také měli vyplněné dotazníky vysbírat. Dotazníkové šetření bylo časově náročnější z důvodu velkého počtu zaměstnanců a rozmanitosti jejich pracovních pozic.

Převzaté dotazníky od vedoucích pracovníků byly podrobeny okamžitému vyhodnocení. Doplňující informace ke kvantitativním výsledkům byly získány na základě kvalitativního průzkumu pomocí osobního dotazování zaměstnanců a vedoucích pracovníků. Získané výsledky byly podrobeny analýze, kdy byl zjištěn současný stav motivace a potřeb zaměstnanců. Data z analytické činnosti byly ihned interpretovány ředitelce společnosti. Následně byl zpracován projekt na zlepšení vnějších motivačních prvků. Zpracování projektu bylo

také časově náročnější, neboť navrhovaná opatření byla důkladně konzultovaná s ředitelkou a personální pracovníci pro optimální nastavení odpovídající podmínkám společnosti. Následnou fází je implementace a zkušební fáze projektu, která byla po konzultaci s vedením naplánována na začátek července roku 2018. Zkušební fáze je naplánována na tři měsíce (jeden kvartál), aby bylo možné snadněji analyzovat její průběh. Po zhodnocení zkušební fáze a prezentaci přínosu opatření ředitelce bude následovat finální implementace projektu mezi zaměstnance Centra sociálních služeb Prostějov.

Časová analýza projektu			
	Činnosti	Předcházející činnost	Délka trvání (dny)
A	Interview s ředitelkou Centra sociálních služeb Prostějov	-	1
B	Sestavení výzkumného dotazníku	A	2
C	Dotazníkové šetření a interview s vedoucími pracovníky	A, B	30
D	Analýza výsledků dotazníkového šetření	C	7
E	Prezentace výsledků analýzy ředitelce společnosti	D	1
F	Zpracování projektu pro zlepšení vnějších motivačních prvků	E	14
G	Prezentace projektového řešení motivačního programu ředitelce a personální pracovníci	F	1
H	Implementace a zkušební fáze projektu	G	90
I	Analýza zkušební fáze projektu	H	5
J	Prezentace výsledků zkušební fáze projektu	I	1
K	Implementace finálních opatření pro zlepšení vnějších motivačních prvků ve společnosti	J	5

Tabulka 10 Časová analýza projektu (Vlastní zpracování)

Na podkladě časové analýzy byla stanovena doba vyjadřující průběh všech činností a nejkratší možnou dobu na realizaci projektu. V případě prodloužení jakékoliv činnosti dojde k celkovému opoždění realizace projektu. Minimální doba na realizaci projektu je 157 dní.

7.5.2 Nákladová náročnost projektu

V rámci projektu na zlepšení vnějších motivačních prvků je pro zaměstnance Centra sociálních služeb Prostějov navrženo měsíční navýšení hodnoty stravenky, vytvoření pracovní

pozice HR specialisty, teambuildingové akce, poukázky Flexi Pass a zajištění kvalitního pitného režimu na pracovišti. Vzhledem k tomu, že výše zmíněné benefity nebudou zaměstnancům poskytovány pravidelně v měsíčních intervalech, kromě stravenek, je nákladová analýza navržených opatření propočítána na roční finanční náročnost projektu. Z celkové roční finanční částky pak je vypočítána průměrná měsíční nákladová náročnost projektu.

Nákladová náročnost projektu v 1. roce	Roční náklady
Vytvoření pracovní pozice HR specialisty	0,00
Školení na pracovní pozici HR specialisty	3 590,00
Navýšení hodnoty stravenky na 100,- Kč	1 560 000,00
55 % zvýhodnění na dani	858 000,00
Investice do stravenek po zvýhodnění	702 000,00
Teambuildingová akce	
Úniková hra	17 106,00
Motivační hra Baldyard	24 793,00
Poukázky Flexi Pass	493 800,00
Zajištění pitného režimu na pracovišti	56 970,00
Celkem	1 298 259,00

Tabulka 11 Nákladová náročnost projektu v 1. roce (Vlastní zpracování)

Roční nákladová náročnost projektu	Roční náklady
Navýšení hodnoty stravenky na 100,- Kč	1 560 000,00
55 % zvýhodnění na dani	858 000,00
Investice do stravenek po zvýhodnění	702 000,00
Teambuildingová akce	
Úniková hra	17 106,00
Motivační hra Baldyard	24 793,00
Poukázky Flexi Pass	493 800,00
Celkem	1 237 699,00

Tabulka 12 Roční nákladová náročnost projektu (Vlastní zpracování)

První propočet finanční náročnosti obsahuje i investice, které se v následujících letech nebudou opakovat a jedná se pouze o jednorázové investice do školení HR specialisty a pit-

ného režimu zaměstnanců na pracovišti. Ostatní zaměstnanecké benefity se budou každoročně opakovat a pro organizaci je to z finančního hlediska ve výši 1.237.699,- Kč bez DPH. Měsíční nákladová náročnost navržených opatření pro zaměstnance je pak ve výši 103.141,- Kč bez DPH.

Nejnákladnějším navrhnutým opatřením ke zlepšení vnějších motivačních prvků je navýšení celkové hodnoty stravenky. Na první pohled se zdá, že téměř ¼ milionu je hodně, ale zaměstnavatel si o něco větší částku může odečíst na dani z příjmu, což je pro něj z nákladového hlediska výhodné. Roční náklady zaměstnavatele při navýšení hodnoty stravenky na 100,- jsou ve výši 702 tis. Kč.

Druhou nejnákladnější zaměstnaneckou výhodou tohoto projektu je zavedení poukázek Flexi Pass pro zaměstnance, které jim budou poskytovány 2x do roka. Kdyby zaměstnavatel odměňoval zaměstnance finanční odměnou, je to pro něj ve srovnání s poukázkami nevýhodné. Poukázky na volnočasové aktivity jsou oblíbené mezi zaměstnanci i zaměstnavateli, protože jsou pro obě strany velmi výhodné. Roční náklady zaměstnavatele na poskytování poukázek pro 200 zaměstnanců je v částce 493.800,- Kč. Oproti finanční odměně na tomto zaměstnaneckém benefitu zaměstnavatel ušetří 284 tis. Kč, protože z poukázek se neodvádí sociální a zdravotní pojištění a jsou daňově uznatelné náklady podobně jako u stravenek.

Náklady na teambuildingové akce se nebudou opakovat měsíčně a záleží na zaměstnavateli, kolikrát svým zaměstnancům poskytne možnost teambuildingu. V projektu je navrženo, že by se zaměstnanci měli účastnit Únikové hry v Olomouci. Tato akce je naplánována 3x ročně z důvodu toho, že všichni zaměstnanci se nemohou zúčastnit najednou, protože by to bylo časově velmi náročné. Jestliže se bude akce opakovat v průběhu roku, tak jak je uvedeno v projektu, pro 90 lidí ročně tento teambuilding vychází na 17.106,- Kč bez DPH.

Druhá teambuildingová akce, která je v rámci projektu plánována jedenkrát za rok až pro 50 osob, bude pro zaměstnavatele z finančního hlediska ve výši 24.793,- Kč bez DPH. Záleží však na zaměstnavateli kolikrát za rok a pro kolik bude tento benefit zaměstnancům poskytován. V případě účasti většího počtu osob nebo opakování akce 2x do roka, budou samozřejmě celkové náklady na teambuilding vyšší.

Zajištění pitného režimu na všechna pracoviště společnosti je pouze jednorázová investice ve výši 56.970,- Kč bez DPH. Do budoucna se však musí počítat s úhradou finanční částky

za údržbu a sanitaci přístrojů, která se provádí dvakrát do roka a částky jsou oproti ostatním investicím zanedbatelné.

7.6 Riziková analýza a přínos projektu

V průběhu implementace projektu na zlepšení vnějších motivačních prvků v Centru sociálních služeb Prostějov se mohou vyskytnout rizika, která mohou mít negativní dopad na dosažení očekávaných cílů projektu. Aby realizace projektu proběhla úspěšně, je potřebné rizika identifikovat, posoudit, pozorovat, průběžně vyhodnocovat a nastavit opatření k jejich eliminaci. Jednou z možností analýzy rizik, které se používají v oblasti krizového řízení a řízení rizik je matice rizik.

Přínosy projektu

Nejdříve však v této kapitole jsou zmíněny přínosy projektu, kterých může společnost dosáhnout při správné realizaci projektu. Navrhovaný projekt by měl vést k těmto přínosům:

- plošné zvýšení motivace zaměstnanců,
- zvýšení oddanosti zaměstnanců vůči organizaci,
- zlepšení systému nefinančního odměňování,
- zavedení rovnocenných podmínek stravování pro všechny zaměstnance,
- zajištění kvalitního pitného režimu na pracovišti,
- zlepšení zpětné vazby a komunikace na pracovišti,
- zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců,
- snížení fluktuace zaměstnanců,
- zvýšení konkurenceschopnosti organizace,
- zajištění řízení motivačního programu odborně odpovědným zaměstnancem,
- vyšší atraktivita společnosti na trhu práce.

7.6.1 Matice rizik

Jednou z možností analýzy rizik, které se používají v oblasti krizového řízení a řízení rizik je matice rizik. Účelem hodnocení rizik je získání dostatečné množství informací a podkladů pro učinění opatření pro jejich eliminaci. Matice rizik slouží k určení, jak často se riziko vyskytuje a jaké bude mít následky. Identifikovaná rizika jsou prostřednictvím matice rizik rozdělena na následující parametry:

- Pravděpodobnost vzniku rizika (stanovení míry pravděpodobnosti výskytu rizika), které mohou nabývat následujících hodnot:
 - Nízká pravděpodobnost – 1
 - Střední pravděpodobnost – 2
 - Vysoká pravděpodobnost – 3
- Závažnost následků vzniklého rizika (stanovení míry dopadu rizika na společnost), které mohou nabývat následujících hodnot:
 - Nízká závažnost – 1
 - Střední závažnost – 2
 - Vysoká závažnost – 3

V rámci zpracovaného projektu byla při konzultaci s ředitelkou společnosti stanovena rizika z pohledu zaměstnavatele i zaměstnance. Mezi rizika, která mohou negativně ovlivnit průběh projektu, patří:

- nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu,
- nesplnění očekávání z pohledu vedení společnosti,
- nízká spokojenost zaměstnanců s navrženými zaměstnaneckými benefity,
- prodloužení realizace jednotlivých částí projektu,
- negativní postoj zaměstnanců a vedení společnosti k návrhům projektu,
- změna daňově uznatelných nákladů daných legislativou,
- nastavení lepších motivačních programů v konkurenčních společnostech,
- navýšení stanovených nákladů na služby a produkty,
- nesprávné zaškolení HR specialisty,
- neefektivní motivační program.

Matice rizikovosti je interpretována v tabulce (Tab. 12). Tabulka je rozdělena na dvě hlavní části, na pravděpodobnost vzniku rizika a na jejich míru dopadu. V levé části jsou pod sebou identifikována jednotlivá rizika, která mají přímou spojitost s realizací projektu. Směrem doprava jsou uvedeny hodnoty pravděpodobnosti vzniku a závažnost dopadu u jednotlivých rizik. Tyto hodnoty jsou mezi sebou vzájemně vynásobeny. V pravé části tabulky pak je výsledná hodnota rizikovosti daného rizika.

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika			Závažnost následků			Výsledná hodnota
	Nízká 1	Střední 2	Vysoká 3	Nízká 1	Střední 2	Vysoká 3	
Nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu		X			X		4
Nesplnění očekávání z pohledu vedení společnosti		X		X			2
Nízká spokojenost zaměstnanců s navrženými zaměstnaneckými benefity	X				X		2
Prodloužení realizace jednotlivých částí projektu	X				X		2
Negativní postoj zaměstnanců a vedení společnosti k projektovým návrhům		X				X	6
Změna daňově uznatelných nákladů daňových legislativou	X				X		2
Nastavení lepších motivačních programů v konkurenčních společnostech			X		X		6
Navýšení stanovených nákladů na služby a produkty	X				X		2
Nesprávné zaškolení HR specialisty	X					X	3
Neefektivní motivační program	X					X	3

Tabulka 13 Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)

Riziko s nejvyšší výslednou hodnotou je pro společnost největší hrozbou a společnost by se proto na tyto oblasti měla nejvíce zaměřit a zaujmout takové postoje, které povedou k minimalizaci výskytu rizika a jeho následků na celý projekt.

Na základě zpracování matice rizik byly zjištěny dvě rizika s nejvyšší výslednou hodnotou. Tato rizika mohou mít v průběhu realizace projektu značný negativní vliv a celkově ohrožit motivaci a spokojenost zaměstnanců. Mezi tyto rizika se řadí negativní postoj zaměstnanců a vedení společnosti k projektovým návrhům a nastavení lepších motivačních programů v konkurenčních společnostech. Těmto rizikům by měla být věnována největší pozornost při implementaci projektu a minimalizovat jejich výskyt v průběhu celého projektu. Dalším poměrně vysokým rizikem, které může ohrozit celý projekt, je nedostatek finančních prostředků na realizaci. Centrum sociálních služeb je totiž závislé na finančních tocích proudících od zřizovatele kraje, tedy od Olomouckého kraje. Na druhé straně mezi nejméně závažnými riziky při zvážení všech kritérií jsou nesplněná očekávání z pohledu organizaci, nízká spokojenost zaměstnanců, prodloužení realizace jednotlivých částí projektu, změna daňově uznatelných nákladů a navýšení stanovených nákladů na realizaci projektu. I když celková míra ohrožení projektu těmito riziky je nízká, musí se brát na vědomí, že tyto rizika i přes nízký dopad stále existují a musí jim být věnována taky určitá pozornost.

7.6.2 Opatření k eliminaci rizik

Ke každému riziku existuje opatření, které eliminuje výskyt daného rizika. Mezi nejzávažnější a nejvíce pravděpodobné rizika, která mohou průběh projektu ovlivnit, se řadí:

- negativní postoj zaměstnanců a vedení společnosti k projektovým návrhům,
- lepší motivační program v konkurenčních,
- nedostatek finančních prostředků na realizaci projektu.

Riziko negativního postoje zaměstnanců a vedení společnosti lze snížit volbou dobré prezentace projektu, ale také popsáním situace motivačních programů na konkurenčním trhu a v ostatních organizacích. Následně by mělo dojít ke změně postoje vedení a zaměstnanců k nastavenému motivačnímu programu a úpravě podmínek uvnitř společnosti, aby realizace projektu měla hladký průběh. Odmítavý postoj ze strany zaměstnanců by neměl být téměř žádný, protože navrhované změny pro ně budou pozitivní a povedou ke zvýšení jejich motivace a spokojenosti. Dostatečná informovanost vedení společnosti o poskytovaných bene-

fitech na trhu bude také potlačovat výskyt rizika souvisejícího s motivačním programem v konkurenčních společnostech. Třetí riziko, nedostatek finančních prostředků na realizaci, lze vedením organizace eliminovat za pomoci dokonalé prezentace projektu zřizovateli společnosti. Potřebné je, aby zřizovatel organizace schválil finanční rozpočet pro správnou realizaci projektu v Centru sociálních služeb Prostějov i přestože finanční situace organizace je řadu let na výborné úrovni.

Rizika se střední mírou ohrožení budou eliminována při správném fungování projektu, který byl organizaci navržen. Mezi tyto rizika se řadí nesprávné zaškolení HR specialisty a neefektivní motivační program. Tyto rizika budou eliminována, jestliže personální pracovník bude ke školení přistupovat se zájmem a načerpá tak během kurzu nové zkušenosti, které bude aktivně využívat během vykonávání nově nastavené pracovní pozice. Tímto způsobem bude eliminováno i druhé riziko a nedojde tak ke stavu, kdy by motivační program přestal být efektivním. Každý motivační program potřebuje někoho, kdo bude motivování zaměstnanců řídit a tím je právě HR specialista.

Nejméně závažnými riziky je nesplnění očekávání vedení společnosti a nízká spokojenost zaměstnanců s projektovými návrhy, neboť celý projekt byl důkladně konzultován s vedením společnosti a ředitelka má o realizaci projektu aktivní zájem. Nízká spokojenost zaměstnanců je eliminována navrženými opatřeními, která mají uspokojovat zjištěné individuální potřeby zaměstnanců. Dalším méně závažným rizikem je prodloužení realizace jednotlivých částí projektu. Toto riziko bude eliminováno správným fungováním HR oddělení.

Navýšení stanovených nákladů na služby a produkty nebo změna daňově uznatelných nákladů vlivem úpravy legislativy jsou rizika, která společnost nemůže nikterak ovlivnit, protože to jsou změny, které působí zvenčí.

8 SHRUTÍ PROJEKTOVÉ ČÁSTI

Na základě zpracování teoretických poznatků z oblasti řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování zaměstnanců a vypracování kvantitativní a kvalitativní analýzy současného stavu motivace zaměstnanců byl navržen projekt na zlepšení vnějších motivačních prvků v Centru sociálních služeb Prostějov.

Cílem projektu je sestavení takového motivačního programu, který bude pro všechny zaměstnance spravedlivý a zaměstnanecké benefity z něj bude moct čerpat každý zaměstnanec, pokud zde nebude jiné omezení v čerpání. Projekt by měl také dosáhnout naplnění dílčích cílů a žádostí vedení, mezi které patří zvýšení oddanosti zaměstnanců a snížení jejich fluktuace, zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců, zlepšení stavu pracovní motivace zaměstnanců, prevence frustrace a nastavení optimálního počtu zaměstnanců a atraktivních podmínek pro přijetí nové pracovní síly.

Na podkladě analytické části diplomové části byly zjištěny nedostatky v motivačním programu, ke kterým se přímo vážou projektové návrhy této diplomové práce. Projekt obsahuje několik návrhů na zlepšení současného stavu, které jsou v nefinanční formě odměňování. Centru sociálních služeb Prostějov je pro zaměstnance z nefinančních forem odměňování navrženo navýšení celkové hodnoty stravenky na 100,- Kč, pořádání dvou druhů teambuildingových akcí pro zaměstnance několikrát do roka, zavedení poukázek Flexi Pass v hodnotě 1.000,- Kč dvakrát do roka, zajištění kvalitního pitného režimu v podobě nakoupení šesti výdejníků s filtrací na vodu a v neposlední řadě zavedení HR oddělení s proškolením personální pracovnice.

Pouhé zavedení projektu však nestačí. V projektovém řešení je zahrnuta také zkušební fáze projektu a průběžné sledování míry motivace a spokojenosti zaměstnanců. Tuto činnost bude mít na starosti vedení společnosti a pracovník HR oddělení. Sledování je potřeba dělat průběžně než se celý motivační program ustálí a bude motivačním pro všechny zaměstnance organizace. V případě nespokojenosti s některým ze zmíněných benefitů v budoucnu, je možné benefit zrušit a uspořené finance investovat do oblíbené a využívané zaměstnanecké odměny.

Prvotní investice do projektu je ve výši 1.298 tis. Kč. Může se zdát, že finanční náročnost je velká, ale v následujících letech bude finanční náročnost nižší o jednorázové investice, které v budoucnu nebudou opakovat. Vedení může mít skrze finanční stránku projektu obavy, ale musí brát v potaz, že do lidského kapitálu je potřeba neustále investovat, aby

byla zajištěna neustálá produktivita práce. Na podkladě časové analýzy bylo zjištěno, že k realizaci projektu je potřeba nejméně 157 dnů. Z toho časově nejnáročnější je zkušební fáze projektu, která trvá 90 dní. Projekt je také vystaven určitým rizikům, jejichž pravděpodobnost výskytu a závažnost následků byla zhodnocena za pomoci matice rizik. K identifikovaným rizikům byly dále zmíněny opatření k jejich eliminaci na minimum. Kromě rizik má projekt pro organizace mnoho přínosů, které úzce souvisí s hlavními i dílčími cíli této diplomové práce.

Podle nastavených opatření a připomínek z řad vedení a zaměstnanců, by měl projekt celkově přispět ke zlepšení vnějších motivačních prvků a spokojenosti zaměstnanců. Tím dále bude dosaženo snížení fluktuace a zvýšení oddanosti zaměstnanců a vytvoření konkurenceschopné organizace. Tyto kritéria dosahují naplnění cílů, které byly stanoveny na počátku analytické a projektové části.

ZÁVĚR

Každá organizace si kromě jiných cílů, také klade za cíl, být konkurenceschopná vůči ostatním společnostem. K dosažení tohoto cíle jsou nápomocny výkony jednotlivých zaměstnanců ve všech organizacích. Aby však tyto výkony zaměstnanců byly opravdu nápomocny k dosažení těchto cílů, musí organizace vytvářet kvalifikované, motivované a loajální zaměstnance. Motivovaní zaměstnanci jsou vždy velkým přínosem pro organizaci. Proto tématem této diplomové práce je Projekt na zlepšení vnějších motivačních prvků u zaměstnanců Centra sociálních služeb Prostějov.

Cílem diplomové práce je navržení takového projektu, který bude možné implementovat v dané organizaci a bude napomáhat při zvyšování současného stavu motivace a spokojenosti zaměstnanců, což bude směřovat ke snižování fluktuace zaměstnanců a zvyšování loajality zaměstnanců vůči organizaci.

Cílem teoretické části diplomové práce bylo za pomoci odborné literatury zpracovat teoretické poznatky z oblasti personální práce, řízení lidských zdrojů, motivace zaměstnanců a jejich hodnocení a odměňování. Pozornost byla hlavně věnována definici motivace, motivačním teoriím, motivačnímu procesu a všem náležitostem jemu příbuzným, jako je např. odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody.

V praktické části byla realizována analýza prostředí společnosti, spokojenosti a potřeb zaměstnanců pracujících v Centru sociálních služeb Prostějov. Cílem praktické části bylo charakterizovat organizaci a analyzovat současný stav motivačního programu a stav spokojenosti zaměstnanců na pracovišti. Pro potřeby získání informací z oblasti motivace zaměstnanců bylo použito dotazníkové šetření mezi zaměstnanci organizace a interview s vedením společnosti. Šetření bylo převážně zaměřeno na oblasti spokojenosti zaměstnance se současným stavem pracovního prostředí, motivování zaměstnanců, jejich hodnocení a odměňování.

Na podkladě analytické části diplomové části byly zjištěny nedostatky v motivačním programu, ke kterým se přímo vážou projektové návrhy této diplomové práce. Mezi největší nedostatky se řadí absence HR oddělení, rozdíly ve stravování zaměstnanců, komplikovaný FKSP a nedostatky ve zpětné vazbě na pracovní výkon.

S ohledem na požadavky zaměstnanců získaných jak z dotazníkového šetření, tak i z osobních interview byla navržena projektová řešení k dosažení větší míry motivace a spokojenosti.

nosti zaměstnanců. Mezi zmiňovanými návrhy v projektu můžeme nalézt vytvoření HR oddělení, navýšení celkové hodnoty stravenky, poskytování poukázek Flexi Pass, motivační teambuilding nebo zajištění kvalitního pitného režimu na pracovišti.

V rámci projektu byla převážně řešena nefinanční forma motivování a odměňování zaměstnanců z důvodu menší finanční náročnosti pro organizaci. Celková finanční náročnost v prvním roce včetně jednorázových investic vychází na 1.298 tis. Kč a projekt bude trvat nejméně 157 dní. Časově nejdelší částí projektu je zkušební fáze, která bude trvat 90 dní. Pouhé zavedení projektu však nestačí. Potřebné je neustálé sledování jednotlivých částí projektu a vyhodnocování míry motivace a spokojenosti zaměstnanců související s nastavenými opatřeními nového motivačního programu. Tato část, aby se projekt ubíral správným směrem a přinesl očekávané ovoce v podobě zvýšení produktivity práce, závisí na úspěšném zaškolení pracovníka na pozici HR specialisty a následně na jeho svědomitém vykonávání funkce.

V závěru projektové části je kromě zmíněných přínosů pro organizaci při správné implementaci projektu také celý projekt podroben rizikové analýze. Ke zjištěným rizikům jsou navržena opatření, která vedou k jejich eliminaci a odstranění a zajišťují tak hladký průběh navržených projektových řešení na zvýšení motivace a spokojenosti zaměstnanců Centra sociálních služeb Prostějov. Na základě celkových analytických zjištění projektu, mají navrhnutá opatření v motivačním programu poměrně vysoké šance na úspěšnou realizaci.

Celá diplomová práce byla zpracována dle Zásad pro vypracování, které jsou formulovány v zadání této diplomové práce. Dle výše uvedených skutečností se domnívám, že všechny body uvedené v zadání byly zpracovány a tím také došlo k naplnění všech formulovaných cílů této diplomové práce.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- ARMSTRONG, Michael, 2002. *Řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-247-0469-2.
- ARMSTRONG, Michael, 2003. *A handbook of human resource management practice*. 9th ed. Sterling, VA: Kogan Page. ISBN 07-494-4105-4.
- ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.
- CLEGG, Brian a Paul BIRCH, 2004. *Intenzivní kurz vedení lidí: 150 praktických cvičení a technik rozvíjejících manažerské schopnosti*. Brno: Computer Press. Praxe manažera (Computer Press). ISBN 80-251-0356-0.
- CRAWSHAW, Jonathan R., Pawan S. BUDHWAR a Ann DAVIS, 2014. *Human resource management: strategic and international perspectives*. Los Angeles: SAGE. ISBN 978-1-4462-7078-3.
- DAIGELER, Thomas, 2008. *Vedení lidí v kostce: techniky vedoucí k úspěchu*. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-2158-3.
- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. Praha: C.H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.
- GREGAR, Aleš, 2010. *Personální management: vybrané kapitoly*. Zlín: Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně. ISBN 978-80-7318-915-0.
- HRONÍK, František, 2006. *Hodnocení pracovníků*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 80-247-1458-2.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Personální práce v malých a středních firmách*. 3., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2202-3.
- MĚRTLOVÁ, Libuše, 2014. *Řízení lidských zdrojů a lidského kapitálu firmy*. Brno: Akademické nakladatelství CERM. ISBN 978-80-7204-907-3.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2014. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5212-9.
- THOMSON, Rosemary, 2007. *Řízení lidí: Managing people*. Vyd. 1. české. Praha: ASPI. ISBN 978-80-7357-267-9.
- TURECKIOVÁ, Michaela, 2004. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0405-6.

WAGNEROVÁ, Irena, 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2361-7.

WALKER, Alfred J., 2003. *Moderní personální management: nejnovější trendy a technologie*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0449-8.

Internetové zdroje

Aktuálně.cz, 2017. *Ekonomika: Co dostáváte navíc k platu? Průzkum benefitů ukázal, že firmy nejvíce přispívají na jídlo a důchod* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://zpravy.aktualne.cz/ekonomika/co-dostavate-navic-k-platu-pruzkum-benefitu-ukazal-ze-jen-tr/r~ac362cbcd97011e6b13b002590604f2e/>

Adéla Hegerová, 2017. *Úniková hra - Mistr úniku: Ta pravá zábava pro všechny - jediné Exit game* [online]. [cit. 2018-04-03]. Dostupné z: <http://www.mistruniku.cz/>

Baldovec.cz, In: Baldovec: *Zábava - Teambuilding a hry* [online]. [cit. 2018-04-06]. Dostupné z: <http://www.baldovec.cz/cz/teambuilding-a-hry>

Cafeteria Systems s.r.o., 2018. *Online systém pro objednávky benefitů* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <http://www.cafeteriasystems.cz/>

CWShop.cz, 2018. *CWShop: Cafe Water Service* [online]. [cit. 2018-04-04]. Dostupné z: <https://cwshop.cz/581-vydejniky-vody-na-vodovodni-rad>

Hospodářské noviny, 2013. *Podnikání: Pohled z druhé strany než motivační: Jak bránit demotivaci zaměstnanců?* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://byznys.ihned.cz/podnikani/lide-a-personalni-rizeni-manazerske-dovednosti/c1-60373100-pohled-z-druhe-strany-nez-motivacni-jak-branit-demotivaci-zamestnancu>

Jobs.cz, 2014. *Inspirace a rady: Marodíte? Kdy si můžete vzít „sick days“* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.jobs.cz/poradna/marodite-kdy-si-muzete-vzit-sick-days/>

Novinky.cz, 2017. *Finance: Práce není všechno, v českých firmách se zabydluje neomezená dovolená* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://www.novinky.cz/finance/449571-prace-neni-vsechno-v-ceskych-firmach-se-zabydluje-neomezena-dovolena.html>

Sodexo Benefit ČESKÁ REPUBLIKA, 2016. *Cafeteria mojeBenefity* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <http://cz.benefity.sodexo.com/benefity/cafeteria>

- Sodexo Benefit ČESKÁ REPUBLIKA, 2016. *Stravenka Gastro Pass* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <http://cz.benefit.sodexo.com/stravenky>
- Sodexo Benefit ČESKÁ REPUBLIKA, 2016. *Sodexo uvádí na trh nový produkt pro aktivní trávení volného času zaměstnanců – ActivePass* [online]. [cit. 2018-02-08]. Dostupné z: <https://cz.sodexo.com/home/pro-media/novinky-a-tiskove-zpravy/newsListArea/novinky-a-tiskove-zpravy/Active-Pass.html>
- Skolení-kurzy-educity.cz, 2017, *Kurz / školení Motivace a odměňování pracovníků: čím, jak, koho a proč odměnit, pořádané pražskou firmou VOX a.s., vzdělávací a poradenský institut Praha | EduCity*. [online]. [cit. 2018-04-02]. Dostupný z: <http://www.skoleni-kurzy-educity.cz/kurzy/praha/motivace-a-odmenovani-pracovniku-cim-jak-koho-a-proc-odmenit-s3232104>
- Zákon č. 108/2006 Sb. ze dne 31. března 2006, o sociálních službách, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2018-21-03]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-108>
- Zákon č. 262/2006 Sb. ze dne 21. dubna 2006, zákoník práce, ve znění pozdějších předpisů. In: *Zákony pro lidi* [online]. [cit. 2018-25-01]. Dostupný z: <https://www.zakonyprolidi.cz/cs/2006-262/zneni-20180201>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

CSSP	Centrum sociálních služeb Prostějov.
MBA	Master of Business Administration.
VIE	Vroomova teorie valence – instrumentalista – expektace.
SMART	Specifický, Měřitelná, Akceptovatelný, Realistický, Termínovaný.
MBO	Management by Objectives.
BARS	Behaviorally Anchored Rating Scales.
EU	Evropská unie.
MHD	Městská hromadná doprava.
HR	Human resource.

SEZNAM OBRÁZKŮ

<i>Obrázek 1 Cyklus lidských zdrojů (Armstrong, 2002, s. 31)</i>	20
<i>Obrázek 2 Harvardský systém (Armstrong, 2002, s. 32)</i>	21
<i>Obrázek 3 Proces motivace (Armstrong, ©2002)</i>	25
<i>Obrázek 4 Vnější a vnitřní motivace (Daigeler, ©2008)</i>	26
<i>Obrázek 5 Maslowova pyramida hierarchie lidských potřeb (Vlastní zpracování)</i>	28
<i>Obrázek 6 Vývoj počtu zaměstnanců v letech 2007 - 2016 (Vlastní zpracování)</i>	53
<i>Obrázek 7 Pohlaví respondentů (Vlastní zpracování)</i>	58
<i>Obrázek 8 Věková struktura respondentů (Vlastní zpracování)</i>	59
<i>Obrázek 9 Pracovní pozice v CSSP (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obrázek 10 Délka praxe zaměstnanců v CSSP (Vlastní zpracování)</i>	60
<i>Obrázek 11 Nejvyšší dosažené vzdělání (Vlastní zpracování)</i>	61
<i>Obrázek 12 Vnímání úspěchů a neúspěchů v pracovním týmu (Vlastní zpracování)</i>	64
<i>Obrázek 13 Frustrace respondentů (Vlastní zpracování)</i>	65
<i>Obrázek 14 Druhy motivace na pracovišti (Vlastní zpracování)</i>	66
<i>Obrázek 15 Míra motivace zaměstnanců (Vlastní zpracování)</i>	67
<i>Obrázek 16 Motivační faktory (Vlastní zpracování)</i>	68
<i>Obrázek 17 Zpětná vazba (Vlastní zpracování)</i>	70
<i>Obrázek 18 Způsob poskytnutí zpětné vazby na chybu (Vlastní zpracování)</i>	71
<i>Obrázek 19 Co by finančně motivovalo zaměstnance? (Vlastní zpracování)</i>	74
<i>Obrázek 20 Nejvíce vyhovující finanční zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)</i>	75
<i>Obrázek 21 Co by nefinančně motivovalo zaměstnance? (Vlastní zpracování)</i>	79
<i>Obrázek 22 Nejvíce vyhovující nefinanční zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)</i>	80
<i>Obrázek 23 Výdejník vody Oasis ONYX H&C (CWShop.cz, 2018)</i>	99

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Motivační faktory (Vlastní zpracování)</i>	68
<i>Tabulka 2 Způsob poskytnutí zpětné vazby na chybu (Vlastní zpracování)</i>	71
<i>Tabulka 3 Co by finančně motivovalo zaměstnance? (Vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tabulka 4 Nejvíce vyhovující finanční zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)</i>	75
<i>Tabulka 5 Co by nefinančně motivovalo zaměstnance? (Vlastní zpracování)</i>	78
<i>Tabulka 6 Nejvíce vyhovující nefinanční zaměstnanecké výhody (Vlastní zpracování)</i>	80
<i>Tabulka 7 SWOT analýza Centra sociálních služeb Prostějov (Vlastní zpracování)</i>	82
<i>Tabulka 8 Porovnání finanční a nefinanční odměny z pohledu zaměstnavatele (Vlastní zpracování)</i>	97
<i>Tabulka 9 Porovnání finanční a nefinanční odměny z pohledu zaměstnance (Vlastní zpracování)</i>	98
<i>Tabulka 10 Časová analýza projektu (Vlastní zpracování)</i>	102
<i>Tabulka 11 Nákladová náročnost projektu v 1. roce (Vlastní zpracování)</i>	103
<i>Tabulka 12 Roční nákladová náročnost projektu (Vlastní zpracování)</i>	103
<i>Tabulka 13 Riziková analýza projektu (Vlastní zpracování)</i>	107

SEZNAM PŘÍLOH

PI Výzkumný dotazník

PII Grafy a tabulky dotazníkového šetření

PŘÍLOHA P I: VÝZKUMNÝ DOTAZNÍK

Výzkumný dotazník

Vážení respondenti,

jmenuji se Martin Bartoš a jsem studentem posledního ročníku navazujícího magisterského programu Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně.

Rád bych Vás tímto poprosil o vyplnění dotazníku, který je zcela anonymní. Výsledky dotazníkového šetření budou sloužit pouze jako podklad pro vypracování praktické části diplomové práce, která nese téma „Projekt zlepšení vnějších motivačních prvků u zaměstnanců Centra sociálních služeb Prostějov“. Vyplněné dotazníky nebudou nikde zveřejněny.

Při vyplňování dotazníků, označte vždy otázku, která nejvíce vystihuje Váš názor či postoj. V případě více možností u některých otázek, můžete označit více odpovědí (označeny *).

Děkuji mockrát za Váš čas a za svědomité vyplnění dotazníku.

Bc. Martin Bartoš

1) Proč jste začal pracovat v Centru sociálních služeb? * (max. 3 odpovědi)

- | | |
|---|--|
| <input type="checkbox"/> Dostupnost pracoviště | <input type="checkbox"/> Finanční ohodnocení |
| <input type="checkbox"/> Pracovní prostředí | <input type="checkbox"/> Pracovní kolektiv |
| <input type="checkbox"/> Práce s klientem (pacientem) | <input type="checkbox"/> Práce v oblasti managementu |
| <input type="checkbox"/> Zájem pomáhat lidem | <input type="checkbox"/> Zájem o sociální služby |
| <input type="checkbox"/> Jiné důvody: | |

2) Jak byste charakterizoval pracovní podmínky (vybavení, čistota, sociální zařízení, stravování, aj.) na Vašem pracovišti?

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Velmi vyhovující | <input type="checkbox"/> Poměrně vyhovující |
| <input type="checkbox"/> Poměrně nevyhovující | <input type="checkbox"/> Velmi nevyhovující |

2a) Jestliže jste označil „poměrně nevyhovující“ nebo „velmi nevyhovující“, uveďte prosím důvod:.....

3) Jak se cítíte na svém pracovišti?

- Zcela spokojený Spokojený
 Nespokojený Zcela nespokojený

3a) Jestliže jste odpověděl „*nespokojený*“ nebo „*zcela nespokojený*“, uveďte prosím důvod:

4) Cítíte se být platným členem týmu?

- Ano Ne Někdy Nemůžu posoudit

5) Pociťujete na sobě úspěchy či neúspěchy v pracovním týmu?

- Oboje Spíše úspěchy Spíše neúspěchy Nepociťuji

6) Spolupracujete rádi s ostatními v kolektivu?

- Ano Spíše ano Spíše ne Ne

7) Jak byste ohodnotil osobní vztahy v rámci pracovního kolektivu?

- Velmi přátelské Poměrně přátelské
 Poměrně nepřátelské Velmi nepřátelské

8) Byl jste někdy během výkonu povolání frustrován?

- Ano Ne

9) Co Vás nyní frustruje nebo frustrovalo ve výkonu povolání? * (max. 3 odpovědi)

- Nepociťuji nyní frustraci
 Nevšimavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům
 Nevšimavost vedoucího k chybám a nedostatkům
 Chaos, špatná organizace práce
 Nespravedlivé odměňování
 Nezasloužená kritika nebo nezasloužená pochvala jiného zaměstnance
 Hrubé jednání nebo zesměšňování
 Neochota vedoucího se zabývat pracovními problémy podřízených
 Nezájem o nápady podřízených
 Nedostatek pracovních prostředků, vybavení, materiálu
 Jiné:.....

10) Co si představujete pod pojmem „MOTIVACE“?

.....

11) S jakým typem motivace se nejčastěji setkáváte?

- Pozitivní Negativní Žádná Negativní / pozitivní dle situace

12) Jak jste momentálně motivováni k většímu pracovnímu výkonu?

- Absolutně motivovaný Spíše motivovaný
 Spíše demotivovaný Absolutně demotivovaný

13) Co Vás nyní motivuje k práci? * (max. 3 odpovědi)

- Dostupnost pracoviště Systém odměňování Mzda
 Spokojenost klientů Pracovní prostředí Pracovní kolektiv
 Kvalita odvedené práce Poslání pomáhat ostatním lidem
 Výkony kolegů Jiné důvody:

14) Co Vás demotivuje při výkonu vašeho povolání?

.....

15) Podniká zaměstnavatel nějaké kroky, aby Vás motivoval či stimuloval k lepším pracovním výsledkům?

- Ne Ano, jaké:

16) Jak by Vás mohl zaměstnavatel hmotně (finančně) stimuloval k lepším pracovním výsledkům? * (max. 3 odpovědi)

- Osobní ohodnocení Příspěvek při jubileu
 Jednorázová finanční odměna Příspěvek při odchodu do důchodu
 Příspěvek na životní pojištění Zvýhodněný mobilní tarif
 Příspěvek na penzijní připojištění Příspěvek na stravu
 Bez úrokové půjčky Stravenky
 Slevové poukazy a zvýhodněné produkty
 Kultura Sport Doprava Relax/wellness
 Lékárna Oblečení Obuv Potraviny
 Jiné:.....

17) Jak by Vás mohl zaměstnavatel nehmotně (nefinančně) stimuloval k lepším pracovním výsledkům? * (max. 3 odpovědi)

- Veřejná pochvala Zájem vedení o aktuální problémy
 Více týdnů dovolené Volná pracovní doba

- Služební automobil
- Přenechání větší zodpovědnosti
- Firemní parkoviště
- Společenský význam práce
- Zlepšení pracovního prostředí (relaxační zóna, bufet, posilovna, aj.)
- Vyhlášení nejlepšího zaměstnance (měsíce, čtvrtletí)
- Jiné:.....

18) Považujete za důležité k rozvoji osobní motivace zhodnocení vašeho pracovního výkonu vedoucím pracovníkem?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

19) Bývá Vám poskytnuta zpětná vazba na Váš pracovní výkon od přímého nadřízeného?

- Ano
- Pouze pozitivní výkon
- Pouze negativní výkon
- Ne

20) Jestliže uděláte chybu, přímý nadřízený:

- Vám vyčte chybu před kolektivem
- Rázně si s Vámi promluví v kanceláři
- V klidu si s Vámi promluví v kanceláři
- Poradí Vám jak se chybě příště vyvarovat
- Chyby s Vámi neřeší vůbec

21a) Která z možností Vám nejvíce vyhovuje?

21) Jestliže máte v rámci své pracovní pozice jakýkoliv problém či návrh na zlepšení, vyslechne Vás přímý nadřízený a poskytne Vám prostor pro konverzaci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

22) Jste vždy dostatečně informován o změně či navýšení pracovních povinností? (změny organizace práce, novinky, provozní záležitosti, atd.)

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

23) Jaký způsob sdělování informací o změně nebo novinkách v rámci pracovních povinností Vám nejvíce vyhovuje?

- Osobně od nadřízeného
- Porady
- Nástěnky a informační tabule
- Sdílená složka organizace

24) Jste dostatečně informován o odměňování zaměstnanců a o benefičních programech?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

25) Jaké finanční benefity, používané v rámci organizace Vám nejvíce vyhovují? *

(max. 3 odpovědi)

- Osobní ohodnocení
- Jednorázová finanční odměna
- Příspěvek na životní pojištění
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Bez úrokové půjčky
- Slevové poukazy a zvýhodněné produkty
- Kultura
- Sport
- Doprava
- Relax/wellness
- Lékárna
- Oblečení
- Obuv
- Potraviny
- Jiné:.....
- Příspěvek při jubileu
- Příspěvek při odchodu do důchodu
- Zvýhodněný mobilní tarif
- Příspěvek na stravu
- Stravenky

26) Jaké nefinanční benefity, používané v rámci organizace Vám nejvíce vyhovují? * (max. 3 odpovědi)

- Služební automobil
- Firemní parkoviště
- Vyhlášení nejlepšího zaměstnance (měsíce/čtvrtletí) / Veřejná pochvala
- Nejsem si vědom o nefinančních benefitech
- Jiné:.....
- Podílení se na rozhodování
- Flexibilní pracovní doba

27) Jste spokojen s finančním ohodnocením ve Vaší organizaci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

28) Jste spokojen se systémem odměňování a benefičním programem ve Vaší organizaci?

- Ano
- Spíše ano
- Spíše ne
- Ne

Identifikační údaje:

1) Věková kategorie:

- 20 – 30 let
- 31 – 40 let
- 41 – 50 let
- 51 let a více

2) Pohlaví:

- Muž
- Žena

3) Jakou pozici v Centru sociálních služeb vykonáváte? *

- Nelékařský zdravotnický pracovník (NLZP)
- Pracovník v sociálních službách Sociální pracovník
- Technicko-hospodářský pracovník Pomocné služby (kuchařka, uklízečka)

4) Jaká je Vaše délka praxe výkonu povolání?

- 0 – 5 let 6 – 10 let
- 11 – 20 let 21 let a více

5) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- Základní vzdělání Střední odborné vzdělání
- Střední škola s maturitou Pomaturitní specializační studium
- Vyšší odborná škola
- Vysokoškolské vzdělání – bakalářské
- Vysokoškolské vzdělání – magisterské a doktorské

6) Odpovídá Vaše vzdělání pracovnímu zařazení?

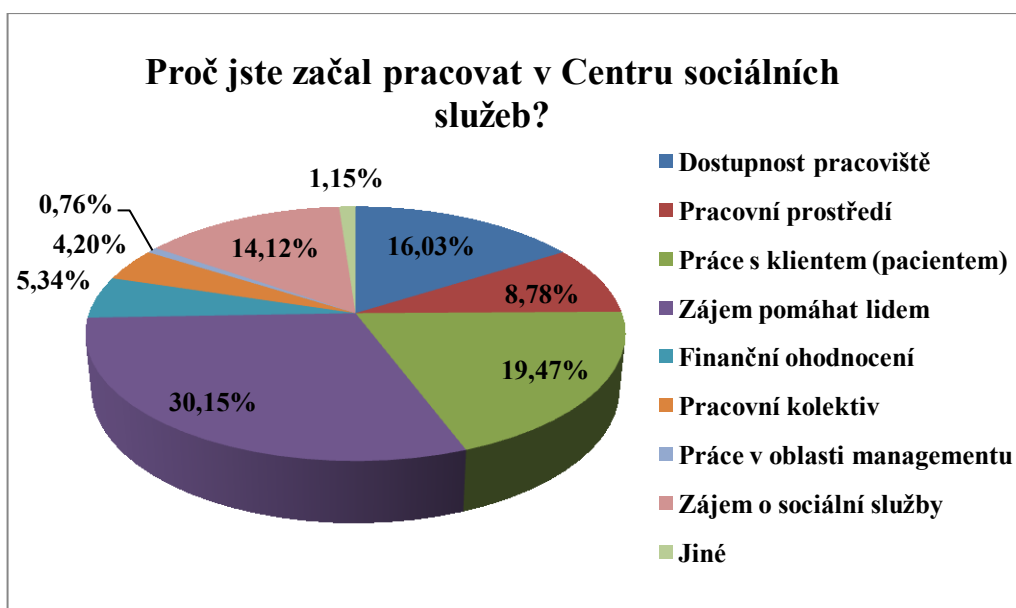
- Ano Ne → Proč:.....

PŘÍLOHA P II: GRAFY A TABULKY DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

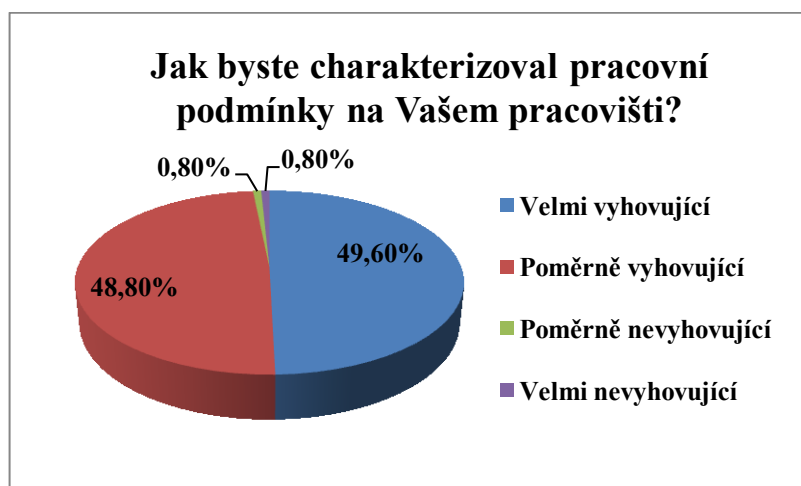
Vyhodnocení dotazníkového šetření

- Rozdáno 200 dotazníků
- Vybráno 125 dotazníků s návratností 62,5 %
- 4 oblasti otázek:
 - Pracovní spokojenost a prostředí
 - Motivace zaměstnanců a motivační faktory
 - Odměňování zaměstnanců a zaměstnanecké výhody
 - Informace o respondentech

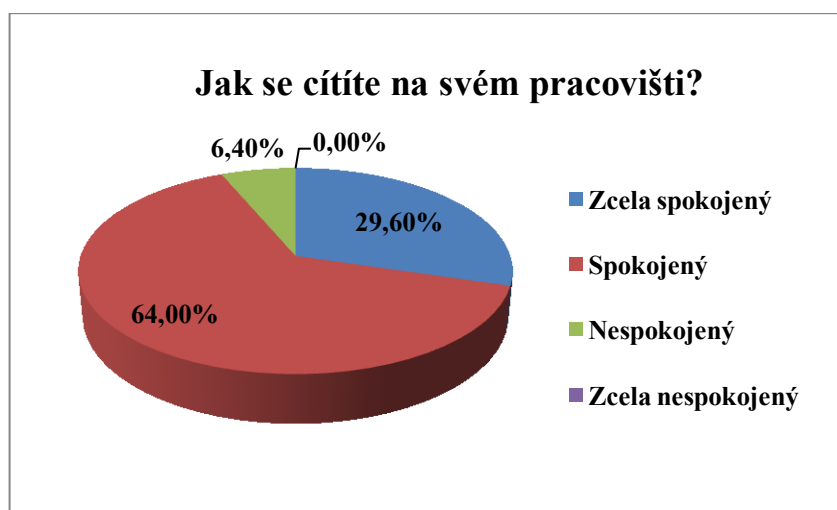
Otázka č. 1		
Proč jste začal pracovat v Centru sociálních služeb?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dostupnost pracoviště	42	16,03%
Pracovní prostředí	23	8,78%
Práce s klientem (pacientem)	51	19,47%
Zájem pomáhat lidem	79	30,15%
Finanční ohodnocení	14	5,34%
Pracovní kolektiv	11	4,20%
Práce v oblasti managementu	2	0,76%
Zájem o sociální služby	37	14,12%
Jiné	3	1,15%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	262	



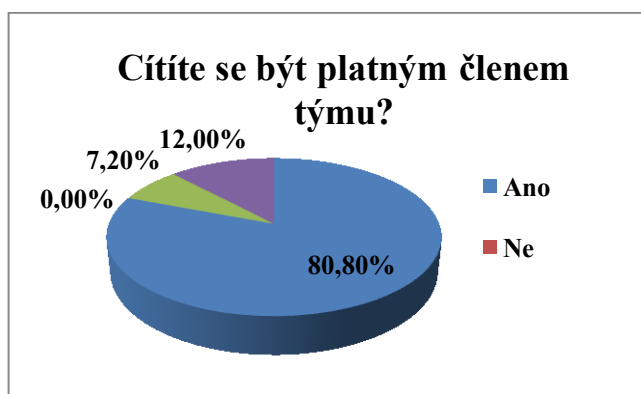
Otázka č. 2		
Jak byste charakterizoval pracovní podmínky na Vašem pracovišti?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi vyhovující	62	49,60%
Poměrně vyhovující	61	48,80%
Poměrně nevyhovující	1	0,80%
Velmi nevyhovující	1	0,80%
Celkem respondentů	125	100%



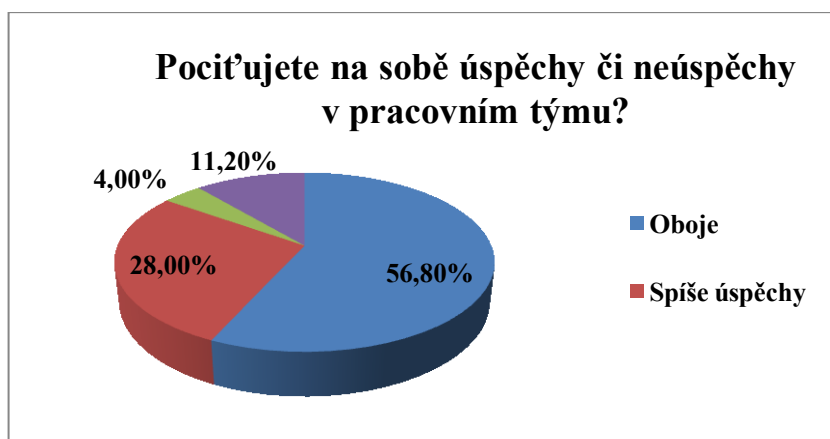
Otázka č. 3		
Jak se cítíte na svém pracovišti?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Zcela spokojený	37	29,60%
Spokojený	80	64,00%
Nespokojený	8	6,40%
Zcela nespokojený	0	0,00%
Celkem respondentů	125	100%



Otázka č. 4		
Cítíte se být platným členem týmu?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	101	80,80%
Ne	0	0,00%
Někdy	9	7,20%
Nemůžu posoudit	15	12,00%
Celkem respondentů	125	100%

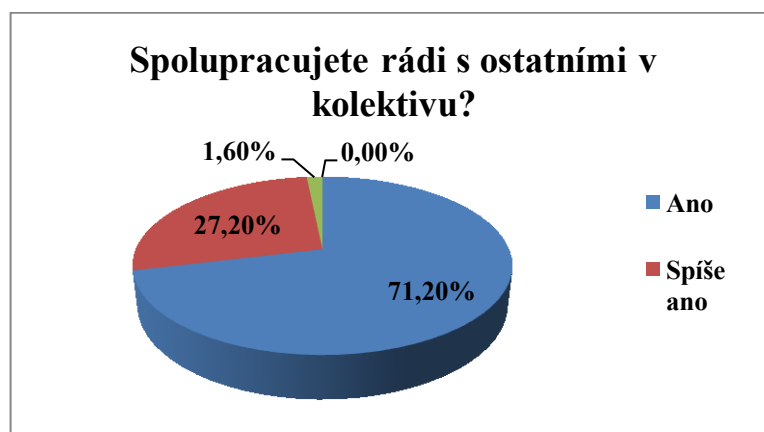


Otázka č. 5		
Pocitujete na sobě úspěchy či neúspěchy v pracovním týmu?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Oboje	71	56,80%
Spíše úspěchy	35	28,00%
Spíše neúspěchy	5	4,00%
Nepocituji	14	11,20%
Celkem respondentů	125	100%

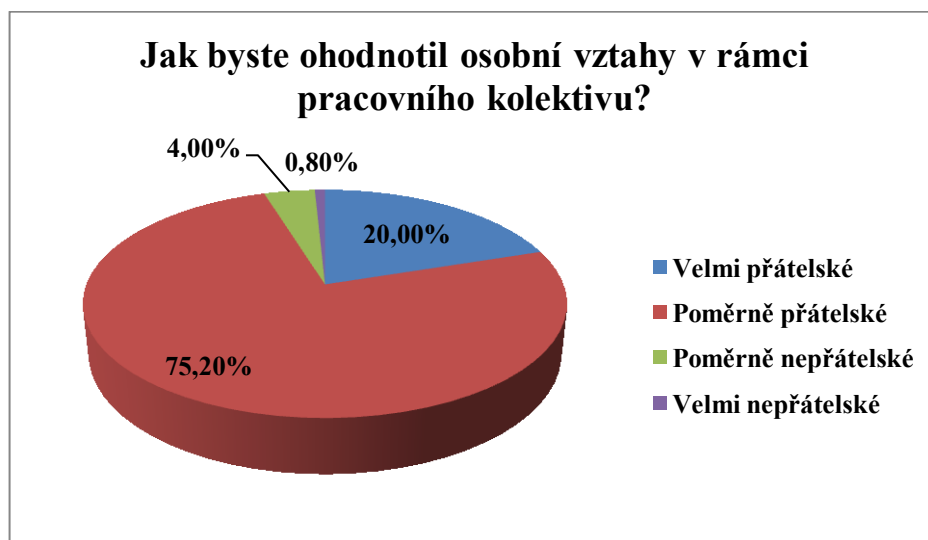


Téměř 44 % respondentů nedostává úplnou zpětnou vazbu a 11 % z nich nemá žádnou zpětnou vazbu na svou činnost v pracovním týmu

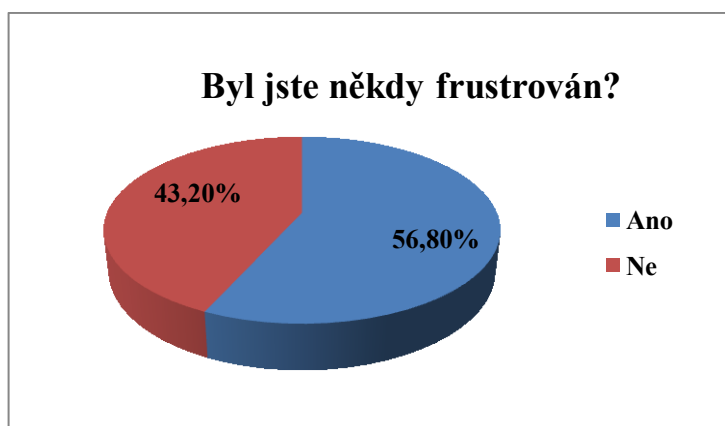
Otázka č. 6		
Spolupracujete rádi s ostatními v kolektivu?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	89	71,20%
Spíše ano	34	27,20%
Spíše ne	2	1,60%
Ne	0	0,00%
Celkem respondentů	125	100%



Otázka č. 7		
Jak byste ohodnotil osobní vztahy v rámci pracovního kolektivu?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Velmi přátelské	25	20,00%
Poměrně přátelské	94	75,20%
Poměrně nepřátelské	5	4,00%
Velmi nepřátelské	1	0,80%
Celkem respondentů	125	100%

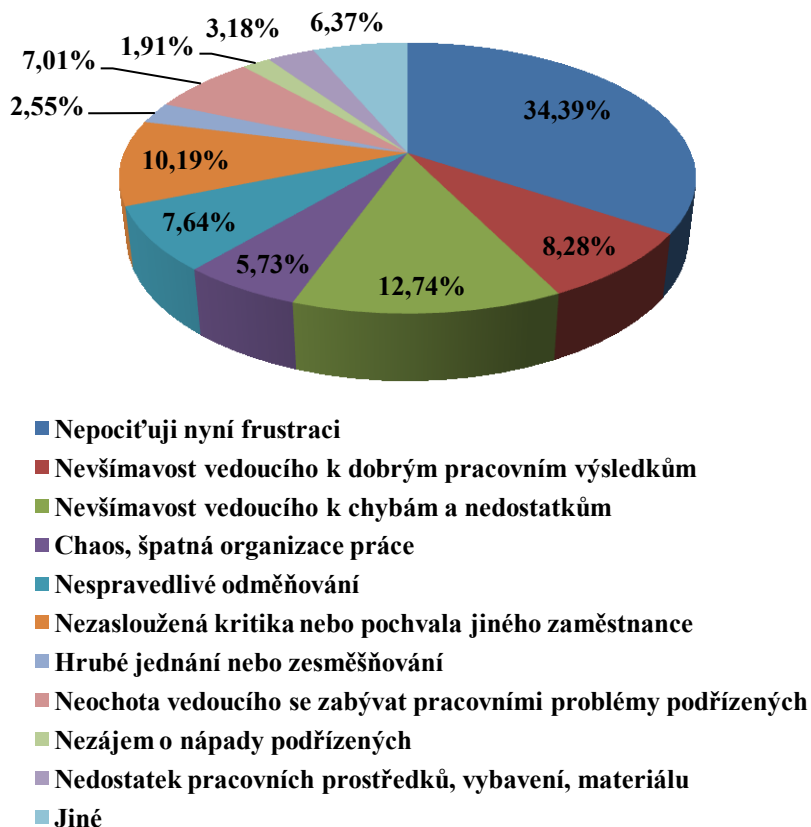


Otázka č. 8		
Byl jste někdy frustrován?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	71	56,80%
Ne	54	43,20%
Celkem respondentů	125	100%



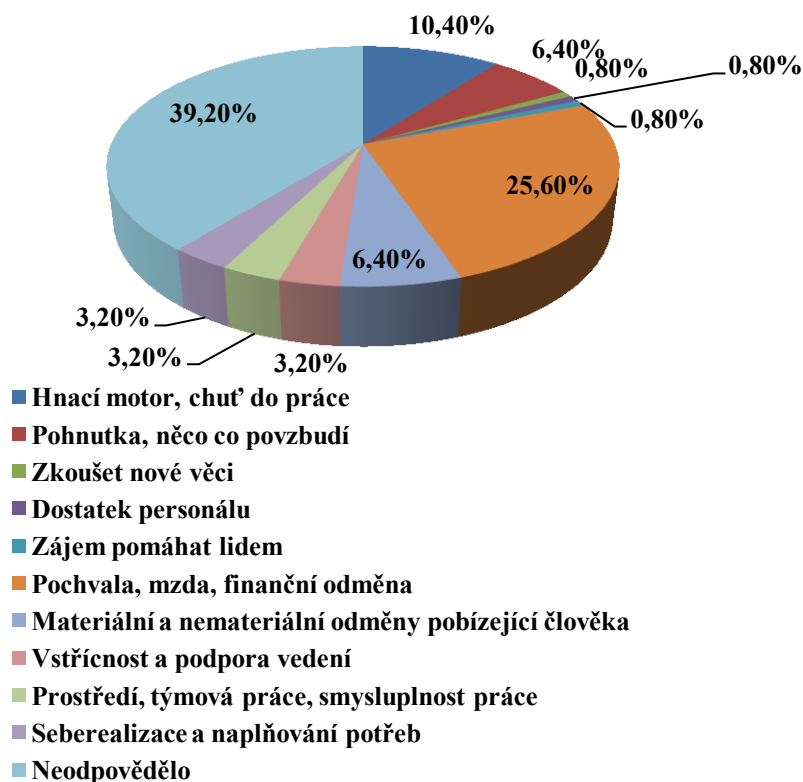
Otázka č. 9		
Co Vás nyní frustruje nebo frustrovalo ve výkonu povolání?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nepociťuji nyní frustraci	54	34,39%
Nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům	13	8,28%
Nevšímavost vedoucího k chybám a nedostatkům	20	12,74%
Chaos, špatná organizace práce	9	5,73%
Nespravedlivé odměňování	12	7,64%
Nezasloužená kritika nebo pochvala jiného zaměstnance	16	10,19%
Hrubé jednání nebo zesměšňování	4	2,55%
Neochota vedoucího se zabývat pracovními problémy podřízených	11	7,01%
Nezájem o nápady podřízených	3	1,91%
Nedostatek pracovních prostředků, vybavení, materiálu	5	3,18%
Jiné	10	6,37%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	157	

Co Vás nyní frustruje nebo frustrovalo ve výkonu povolání?



Otázka č. 10		
Co si představujete pod pojmem "MOTIVACE"		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Hnací motor, chuť do práce	13	10,40%
Pohnutka, něco co povzbudí	8	6,40%
Zkoušet nové věci	1	0,80%
Dostatek personálu	1	0,80%
Zájem pomáhat lidem	1	0,80%
Pochvala, mzda, finanční odměna	32	25,60%
Materiální a nemateriální odměny pobízející člověka	8	6,40%
Vstřícnost a podpora vedení	4	3,20%
Prostředí, týmová práce, smysluplnost práce	4	3,20%
Seberealizace a naplňování potřeb	4	3,20%
Neodpovědělo	49	39,20%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	76	

Co si představujete pod pojmem "MOTIVACE"

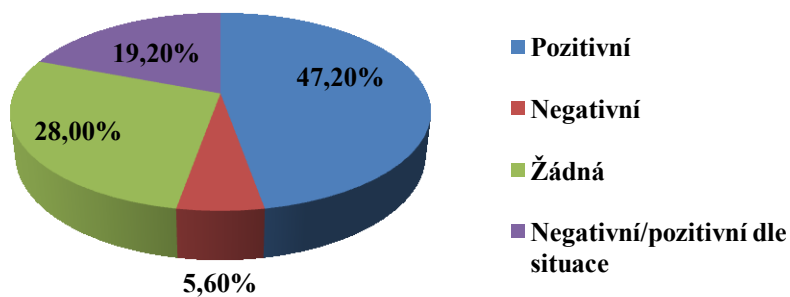


Otázka č. 11

S jakým typem motivace se nejčastěji setkáváte?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Pozitivní	59	47,20%
Negativní	7	5,60%
Žádná	35	28,00%
Negativní/pozitivní dle situace	24	19,20%
Celkem respondentů	125	100%

S jakým typem motivace se nejčastěji setkáváte?

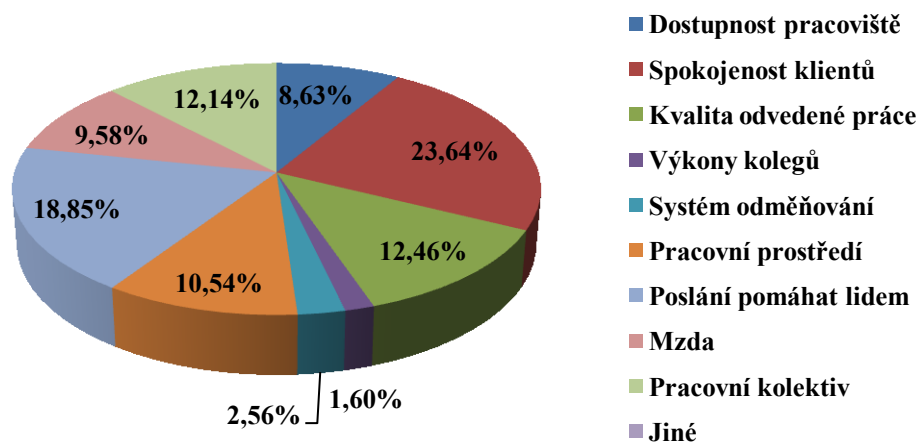


Otázka č. 12		
Jak jste momentálně motivováni k většímu pracovnímu výkonu?		
Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Absolutně motivovaný	11	8,80%
Spíše motivovaný	90	72,00%
Spíše demotivovaný	19	15,20%
Absolutně demotivovaný	5	4,00%
Celkem respondentů	125	100%



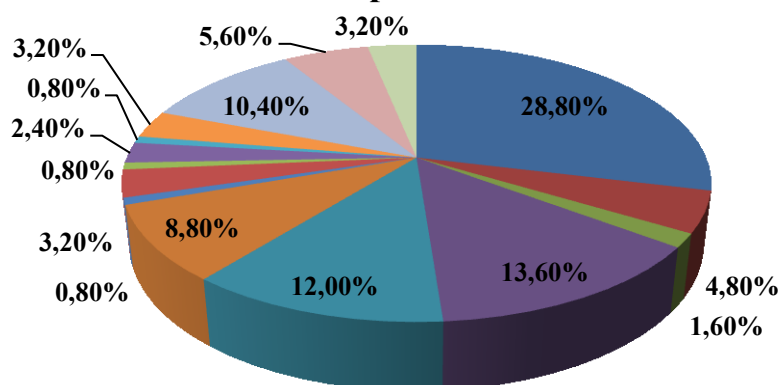
Otázka č. 13		
Co Vás nyní motivuje k práci?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Dostupnost pracoviště	27	8,63%
Spokojenost klientů	74	23,64%
Kvalita odvedené práce	39	12,46%
Výkony kolegů	5	1,60%
System odměňování	8	2,56%
Pracovní prostředí	33	10,54%
Poslání pomáhat lidem	59	18,85%
Mzda	30	9,58%
Pracovní kolektiv	38	12,14%
Jiné	0	0,00%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	313	

Co Vás nyní motivuje k práci?



Otázka č. 14		
Co Vás demotivuje při výkonu vašeho povolání?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nepocítuji demotivaci	36	28,80%
Navyšování administrativy	6	4,80%
Byrokracie	2	1,60%
Náročnost práce, spěch, málo pracovníků a následný stres	17	13,60%
Absence zpětné vazby a laxní přístup vedoucích	15	12,00%
Nespokojenost uživatelů a rodin	11	8,80%
Pohled na smrt jako pochybení a ne jako součást života	1	0,80%
Víkendové směny	4	3,20%
Málo volna mezi směny	1	0,80%
Nízká mzda	3	2,40%
Velké množství práce na počítači	1	0,80%
Zbytečná nařízení a změny	4	3,20%
Obtížná spolupráce s rodinami a opatrovníky	13	10,40%
Nevhodné chování a komentáře kolegů	7	5,60%
Neupřímnost a lež	4	3,20%
Celkem respondentů	125	100%

Co Vás demotivuje při výkonu vašeho povolání?



- Nepocit'uji demotivaci
- Navyšování administrativy
- Byrokracie
- Náročnost práce, spěch, málo pracovníků a následný stres
- Absence zpětné vazby a laxní přístup vedoucích
- Nespokojenost uživatelů a rodin
- Pohled na smrt jako pochybení a ne jako součást života
- Víkendové směny
- Málo volna mezi směnami
- Nízká mzda
- Velké množství práce na počítači
- Zbytečná nařízení a změny
- Obtížná spolupráce s rodinami a opatrovníky
- Nevhodné chování a komentáře kolegů
- Neupřímnost a lež

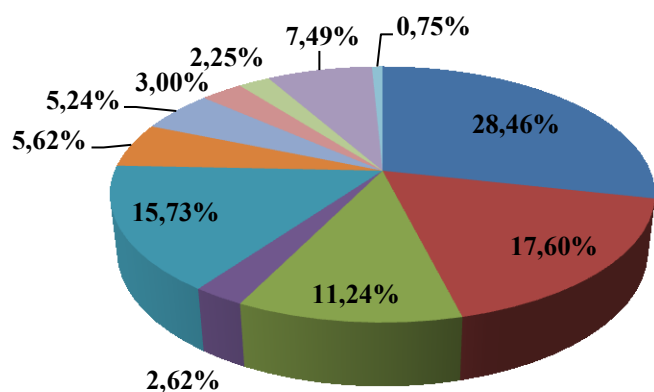
Otázka č. 15		
Podniká zaměstnavatel nějaké kroky, aby Vás motivoval či stimuloval k lepším pracovním výsledkům?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ne	39	31,20%
Ano, jaké?	55	44,00%
Neodpovědělo	31	24,80%
Celkem respondentů	125	100%

21x Benefit	Celkem 47 (37,60%) respondentů odpovědělo, že zaměstnavatel podniká určité kroky k motivaci svých zaměstnanců
7x ústní pochvala	
13x tvorba přátelské atmosféry, zájem o pracovní problémy, psychická podpora	
6x Vzdělání	



Otázka č. 16		
Jak by Vás mohl zaměstnavatel finančně stimulovat k lepším pracovním výsledkům?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní ohodnocení	76	28,46%
Jednorázová finanční odměna	47	17,60%
Příspěvek na životní pojištění	9	3,37%
Příspěvek na penzijní připojištění	21	7,87%
Bezúročné půjčky	7	2,62%
Slevové poukazy a zvýhodněné produkty	42	15,73%
Příspěvek při jubileu	15	5,62%
Příspěvek při odchodu do důchodu	14	5,24%
Zvýhodněný mobilní tarif	8	3,00%
Příspěvek na stravu	6	2,25%
Stravenky	20	7,49%
Jiné	2	0,75%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	267	

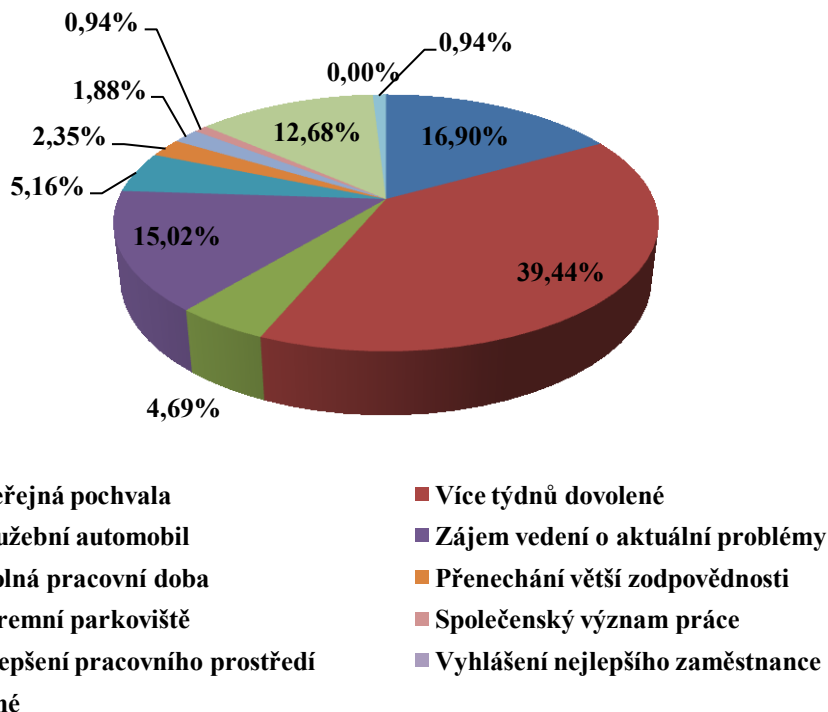
Co by motivovalo zaměstnance?



- Osobní ohodnocení
- Příspěvek na penzijní připojištění
- Slevové poukazy a zvýhodněné produkty
- Příspěvek při odchodu do důchodu
- Příspěvek na stravu
- Jiné
- Jednorázová finanční odměna
- Bezúročné půjčky
- Příspěvek při jubileu
- Zvýhodněný mobilní tarif
- Stravenky

Otázka č. 17		
Jak by Vás mohl zaměstnavatel nehmotně stimulovat k lepším pracovním výsledkům?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Veřejná pochvala	36	16,90%
Více týdnů dovolené	84	39,44%
Služební automobil	10	4,69%
Zájem vedení o aktuální problémy	32	15,02%
Volná pracovní doba	11	5,16%
Přenechání větší zodpovědnosti	5	2,35%
Firemní parkoviště	4	1,88%
Společenský význam práce	2	0,94%
Zlepšení pracovního prostředí (relaxační zóna, bufet, aj.)	27	12,68%
Vyhlášení nejlepšího zaměstnance (měsíce, čtvrtletí)	0	0,00%
Jiné	2	0,94%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	213	

Jak by Vás mohl zaměstnavatel nehmotně stimulovat k lepším pracovním výsledkům?

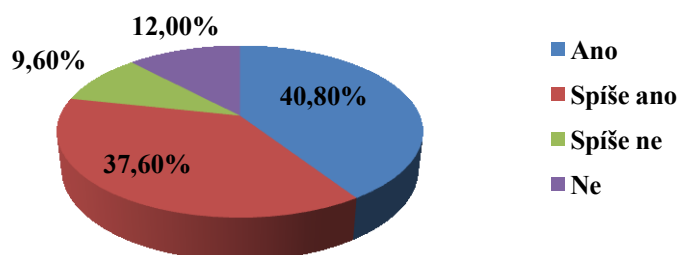


Otázka č. 18

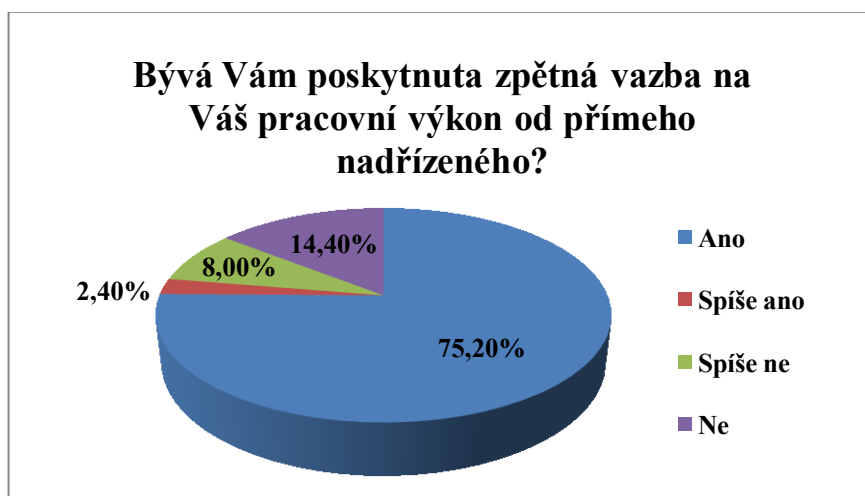
Považujete za důležité k rozvoji osobní motivace zhodnocení vašeho pracovního výkonu vedoucím pracovníkem?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	51	40,80%
Spíše ano	47	37,60%
Spíše ne	12	9,60%
Ne	15	12,00%
Celkem respondentů	125	100%

Považujete za důležité k rozvoji osobní motivace zhodnocení vašeho pracovního výkonu vedoucím pracovníkem?

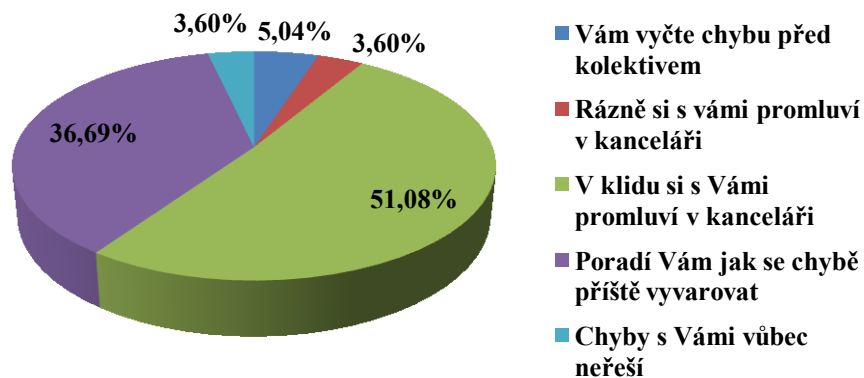


Otázka č. 19		
Bývá Vám poskytnuta zpětná vazba na Váš pracovní výkon od přímého nadřízeného?		
Možnosti	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	94	75,20%
Spíše ano	3	2,40%
Spíše ne	10	8,00%
Ne	18	14,40%
Celkem respondentů	125	100%



Otázka č. 20		
Jestliže uděláte chybu, přímý nadřízený:		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vám vyčte chybu před kolektivem	7	5,04%
Rázně si s vámi promluví v kanceláři	5	3,60%
V klidu si s Vámi promluví v kanceláři	71	51,08%
Poradí Vám jak se chybě příště vyvarovat	51	36,69%
Chyby s Vámi vůbec neřeší	5	3,60%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	139	

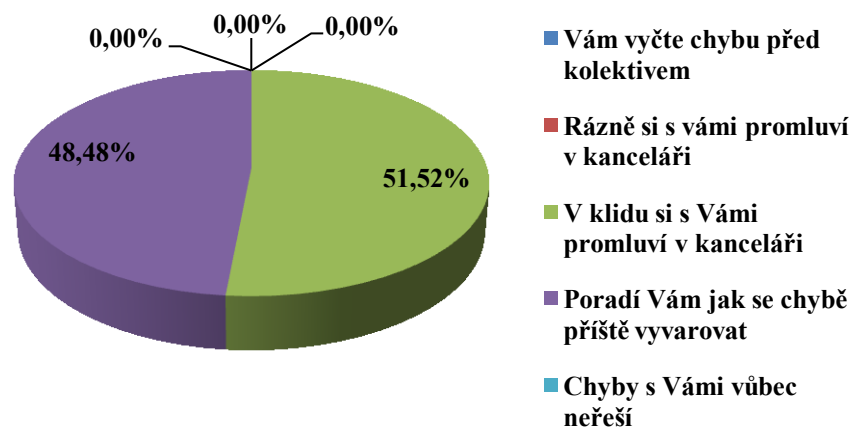
Jestliže uděláte chybu, přímý nadřízený:



Otázka č. 20

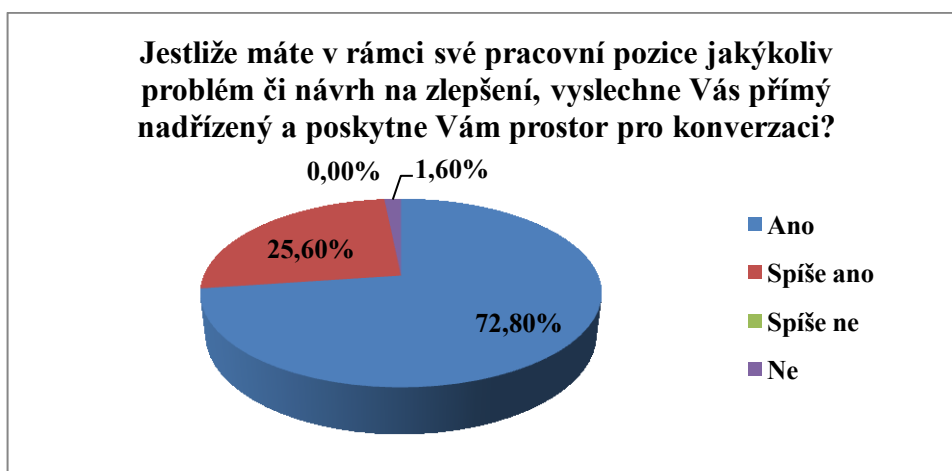
Která z možností Vám nejvíce vyhovuje?

	Absolutní četnost	Relativní četnost
Vám vyčte chybu před kolektivem	0	0,00%
Rázně si s vámi promluví v kanceláři	0	0,00%
V klidu si s Vámi promluví v kanceláři	34	27,20%
Poradí Vám jak se chybě příště vyvarovat	32	25,60%
Chyby s Vámi vůbec neřeší	0	0,00%
Celkem respondentů	125	100%

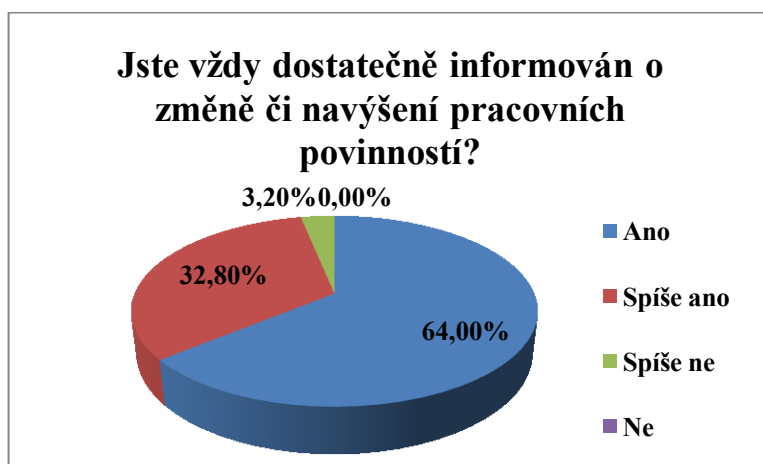


34 % respondentů nevedlo, jaká z možností jim nejvíce vyhovuje

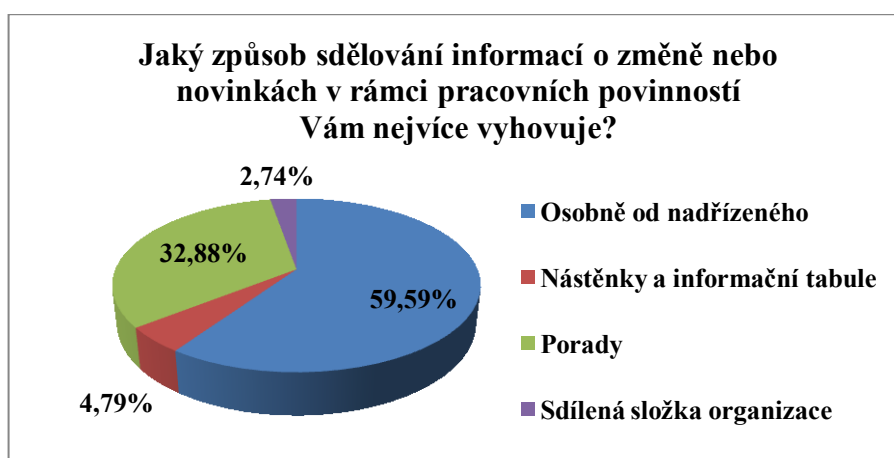
Otázka č. 21		
Jestliže máte v rámci své pracovní pozice jakýkoliv problém či návrh na zlepšení, vyslechne Vás přímý nadřízený a poskytne Vám prostor pro konverzaci?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	91	72,80%
Spíše ano	32	25,60%
Spíše ne	0	0,00%
Ne	2	1,60%
Celkem respondentů	125	100%



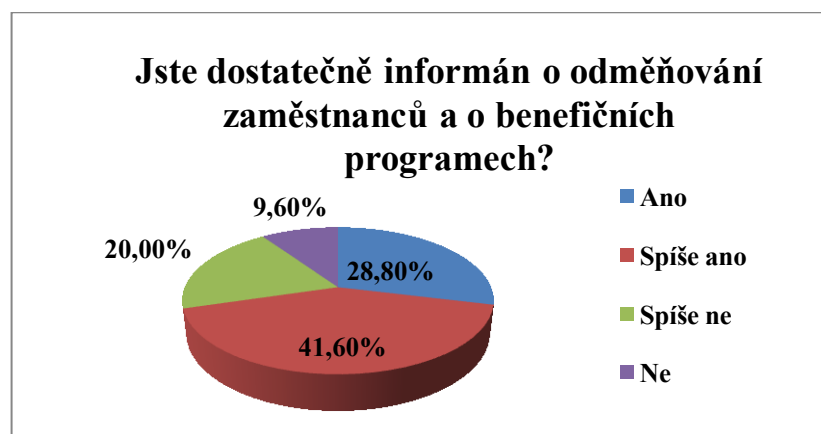
Otázka č. 22		
Jste vždy dostatečně informován o změně či navýšení pracovních povinností? (změna organizace práce, novinky, provozní záležitosti, atd.)		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	80	64,00%
Spíše ano	41	32,80%
Spíše ne	4	3,20%
Ne	0	0,00%
Celkem respondentů	125	100%



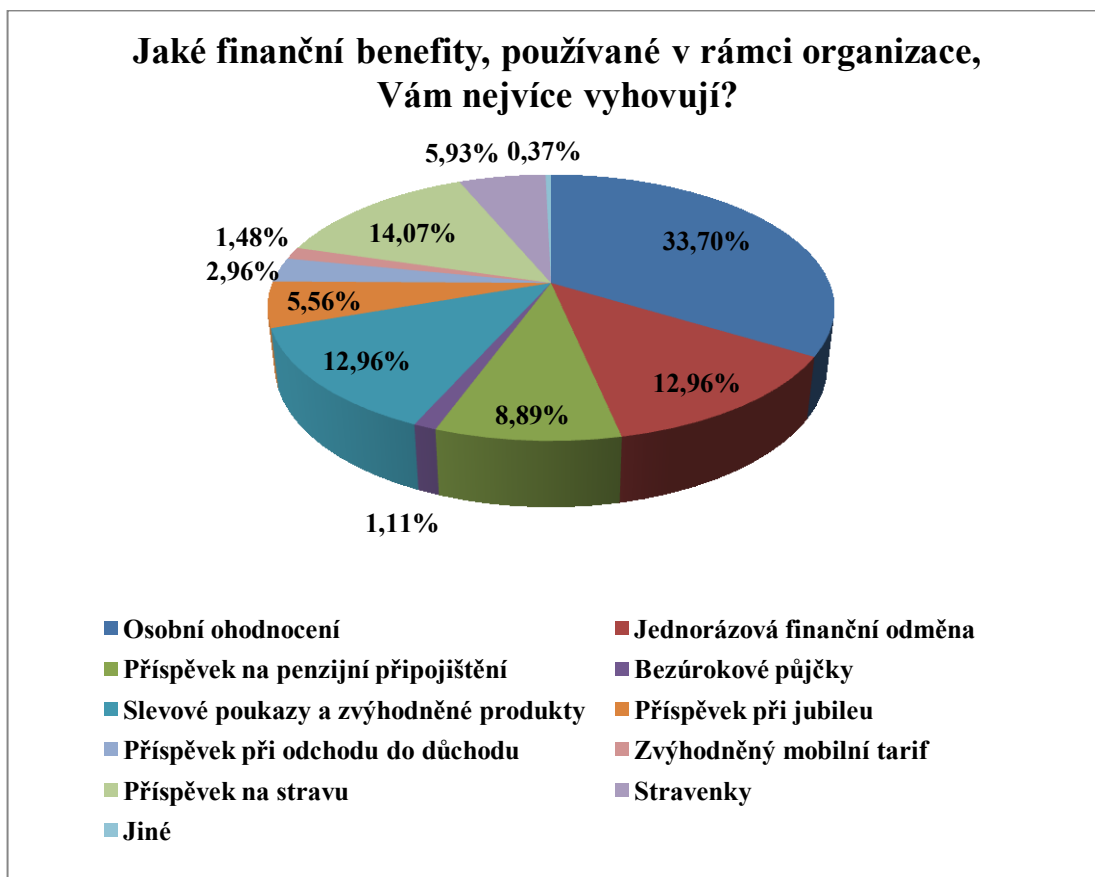
Otázka č. 23		
Jaký způsob sdělování informací o změně nebo novinkách v rámci pracovních povinností Vám nejvíce vyhovuje?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobně od nadřízeného	87	59,59%
Nástěnky a informační tabule	7	4,79%
Porady	48	32,88%
Sdílená složka organizace	4	2,74%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	146	



Otázka č. 24		
Jste dostatečně informován o odměňování zaměstnanců a o benefičních programech?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	36	28,80%
Spíše ano	52	41,60%
Spíše ne	25	20,00%
Ne	12	9,60%
Celkem respondentů	125	100%



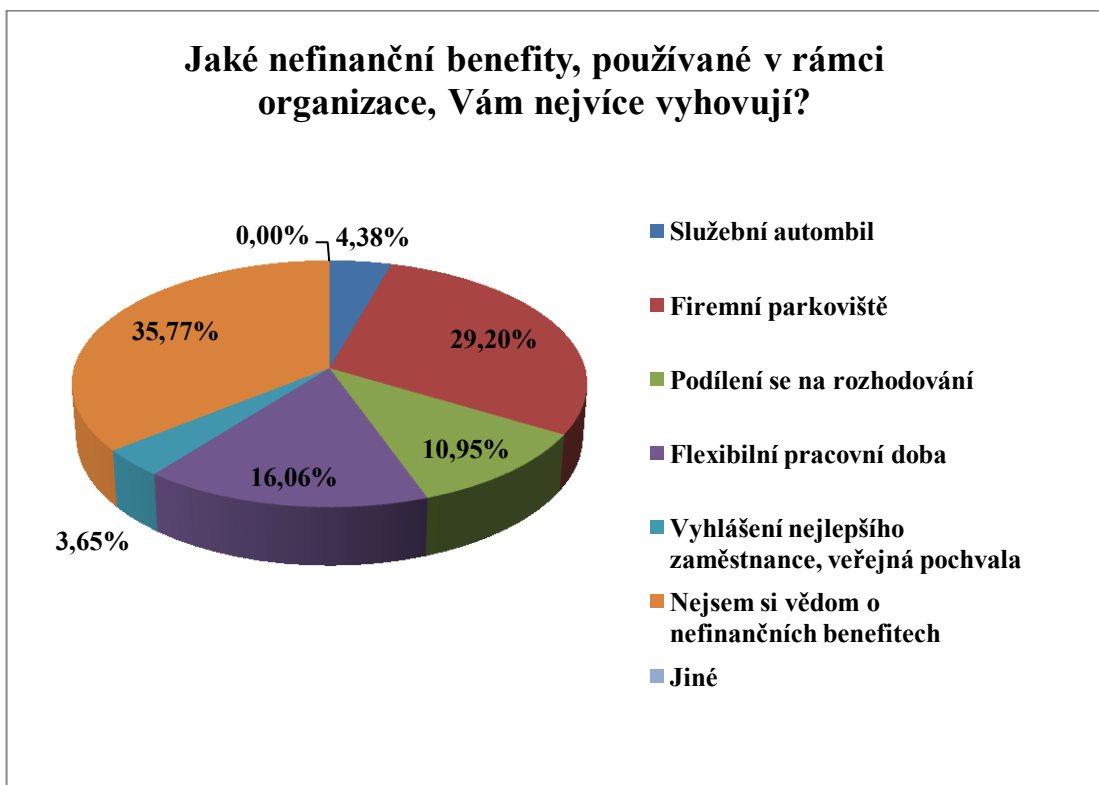
Otázka č. 25		
Jaké finanční benefity, používané v rámci organizace, Vám nejvíce vyhovují?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Osobní ohodnocení	91	33,70%
Jednorázová finanční odměna	35	12,96%
Příspěvek na životní pojištění	6	2,22%
Příspěvek na penzijní připojištění	18	6,67%
Bezúročné půjčky	3	1,11%
Slevové poukazy a zvýhodněné produkty	35	12,96%
Příspěvek při jubileu	15	5,56%
Příspěvek při odchodu do důchodu	8	2,96%
Zvýhodněný mobilní tarif	4	1,48%
Příspěvek na stravu	38	14,07%
Stravenky	16	5,93%
Jiné	1	0,37%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	270	



Nejvíce zaměstnancům ze zvýhodněných produktů vyhovují slevy v lékárnách a relaxačních centrech

Lékárna 9x	z 35 respondentů, kterým vyhovují slevové poukazy, označilo přesně 29 respondentů určitý benefit
Relax 11x	
Obuv 4x	
Kultura 3x	
Doprava 1x	
Sport 1x	

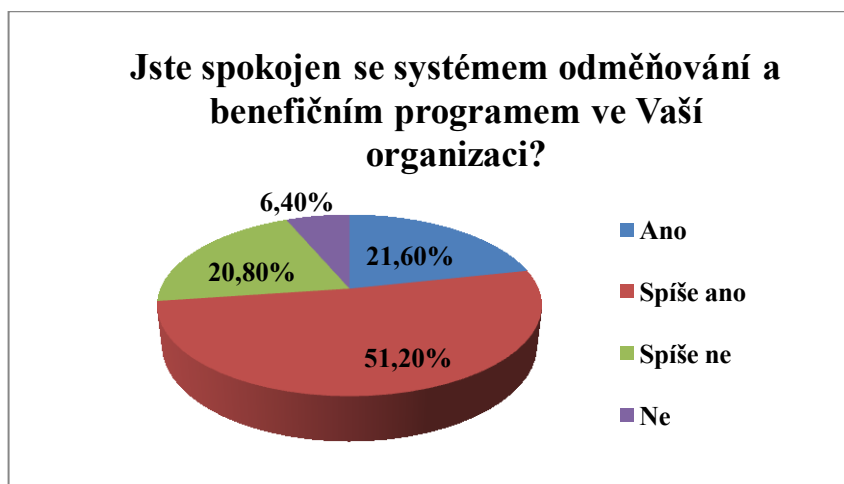
Otázka č. 26		
Jaké nefinanční benefity, používané v rámci organizace, Vám nejvíce vyhovují?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Služební automobil	6	4,38%
Firemní parkoviště	40	29,20%
Podílení se na rozhodování	15	10,95%
Flexibilní pracovní doba	22	16,06%
Vyhlášení nejlepšího zaměstnance, veřejná pochvala	5	3,65%
Nejsem si vědom o nefinančních benefitech	49	35,77%
Jiné	0	0,00%
Celkem respondentů	125	100%
Celkem odpovědí	137	



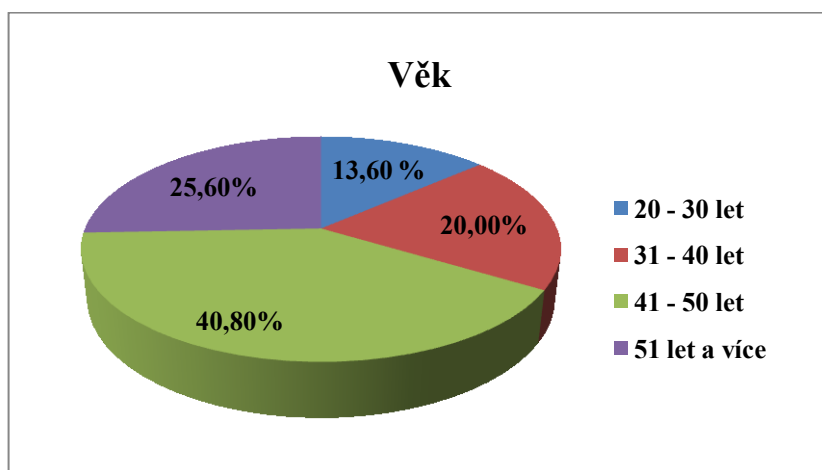
Otázka č. 27		
Jste spokojen s finančním ohodnocením ve Vaší organizaci?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	36	28,80%
Spíše ano	54	43,20%
Spíše ne	25	20,00%
Ne	10	8,00%
Celkem respondentů	125	100%



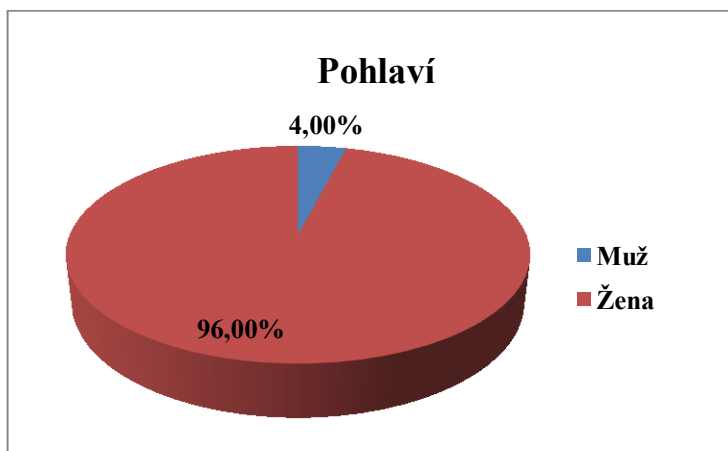
Otázka č. 28		
Jste spokojen se systémem odměňování a benefičním programem ve Vaší organizaci?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	27	21,60%
Spíše ano	64	51,20%
Spíše ne	26	20,80%
Ne	8	6,40%
Celkem respondentů	125	100%



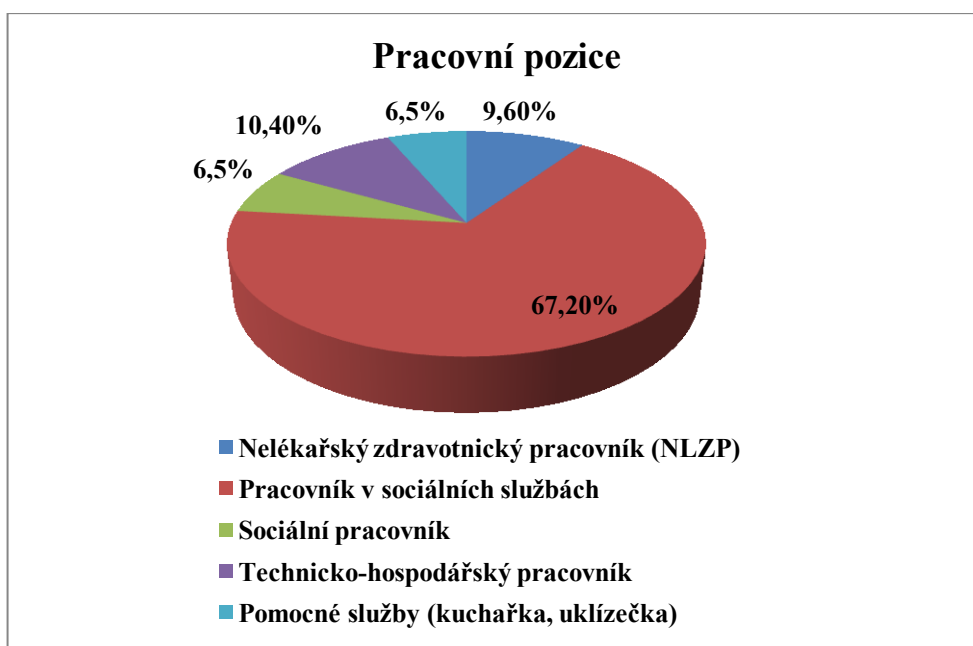
Věková kategorie		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
20 - 30 let	17	13,60%
31 - 40 let	25	20,00%
41 - 50 let	51	40,80%
51 let a více	32	25,60%
Celkem respondentů	125	100%



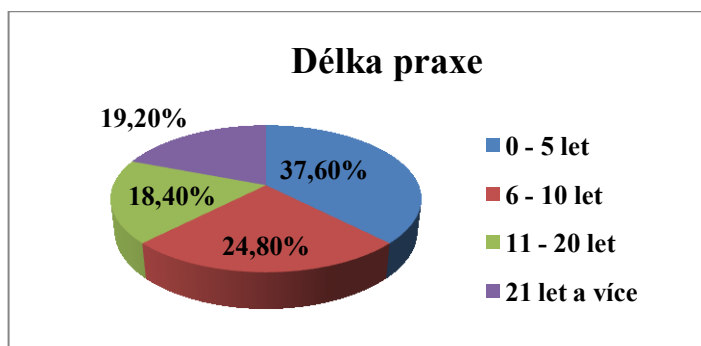
Pohlaví		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Muž	5	4,00%
Žena	120	96,00%
Celkem respondentů	125	100%



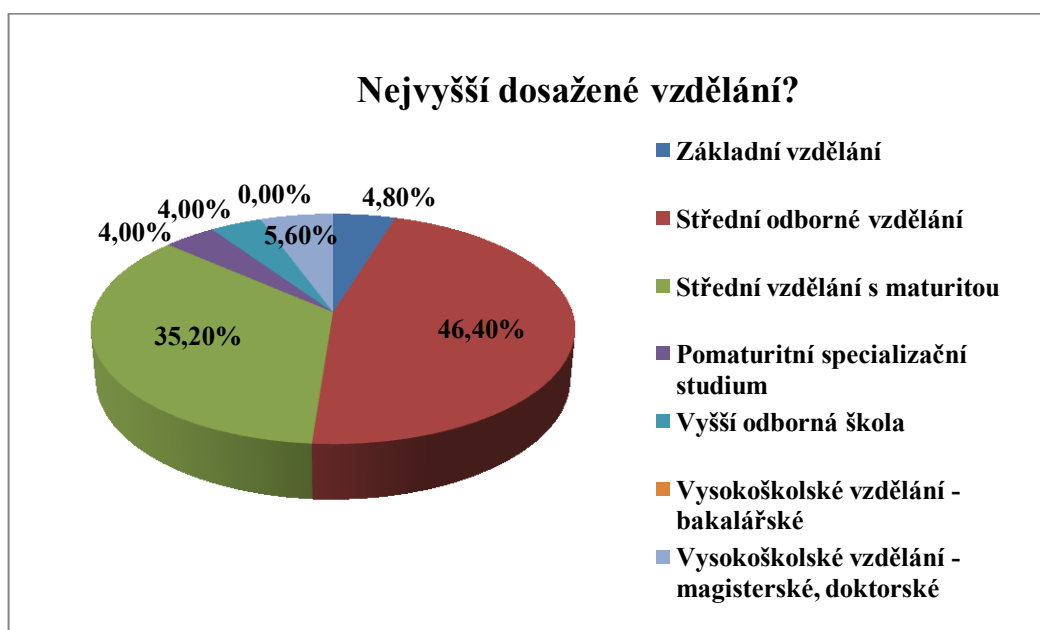
Jakou pozici v Centru sociálních služeb vykonáváte?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Nelékařský zdravotnický pracovník (NLZP)	12	9,60%
Pracovník v sociálních službách	84	67,20%
Sociální pracovník	8	6,40%
Technicko-hospodářský pracovník	3	2,40%
Pomocné služby (kuchařka, uklízečka)	8	6,40%
Vedoucí pracovník	10	8,00%
Celkem respondentů	125	100%



Jaká je Vaše délka praxe výkonu povolání?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
0 - 5 let	47	37,60%
6 - 10 let	31	24,80%
11 - 20 let	23	18,40%
21 let a více	24	19,20%
Celkem respondentů	125	100%



Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Základní vzdělání	6	4,80%
Střední odborné vzdělání	58	46,40%
Střední vzdělání s maturitou	44	35,20%
Pomaturitní specializační studium	5	4,00%
Vyšší odborná škola	5	4,00%
Vysokoškolské vzdělání - bakalářské	0	0,00%
Vysokoškolské vzdělání - magisterské, doktorské	7	5,60%
Celkem respondentů	125	100%



Odpovídá Vaše vzdělání pracovnímu zařazení?		
	Absolutní četnost	Relativní četnost
Ano	111	88,80%
Ne, proč?	14	11,20%
Celkem respondentů	125	100%



6x respondenti uvedli jinou odbornost

Po jednom respondentovi bylo uvedeno, že jejich vzdělání neodpovídá pracovnímu zařazení z důvodu vyššího vzdělání, zdravotních důvodů a nemožnosti zkráceného úvazku