Motivační program pracovníků Centra služeb pro seniory Kyjov

Bc. Lucie Holková

Diplomová práce
2013

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu
akademický rok: 2012/2013

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

Jméno a příjmení:	**Bc. Lucie HOLKOVÁ**
Osobní číslo:	**M10904**
Studijní program:	**N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor:	**Management ve zdravotnictví**
Forma studia:	**kombinovaná**
Téma práce:	**Motivační program pracovníků Centra služeb pro seniory Kyjov**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- **Zpracujte teoretické poznatky z oblasti řízení lidských zdrojů se zaměřením na motivaci pracovníků.**

II. Praktická část

- **Proveďte analýzu současného motivačního systému v Centru služeb pro seniory Kyjov.**
- **Výsledky analýzy zhodnoťte a navrhněte opatření ke zlepšení současného stavu.**
- **Zpracujte motivační program pracovníků Centra služeb pro seniory Kyjov formou úvodního projektu.**

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**

Rozsah příloh:

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

Seznam odborné literatury:

ADAIR, John. Efektivní motivace. Praha: Alfa Publishing, 2004, 233 s. ISBN 80-86851-00-1.
ARMSTRONG, Michael. Strategic Human Resource Management: A Guide to Action. Kogan Page, 2008, 789 s. ISBN 978-0-7494-5375-6.
BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
PORVAZNÍK, Ján. Celostní management. Bratislava: Sprint, 2003, 509 s. ISBN 80-89085-05-9.
ROBBINS, Stephen P. a COULTER, Mary. Management. Praha: Grada, 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

Vedoucí diplomové práce: **doc. Ing. Josef Kacr, CSc.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **22. února 2013**

Termín odevzdání diplomové práce: **2. května 2013**

Ve Zlíně dne 22. února 2013

prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka

Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA
BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním bakalářské/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[1];

- bakalářská/diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,

- na mou bakalářskou/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[2];

- podle § 60[3] odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

---

[1] *zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:*

(1) Vysoká škola nevýdělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.

(2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.

(3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

[2] *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, § 35 odst. 3:*

(3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

[3] *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, § 60 Školní dílo:*

(1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60[4] odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – bakalářskou/diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);

- pokud bylo k vypracování bakalářské/diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky bakalářské/diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem bakalářskou/diplomovou práci zpracoval/a samostatně a použité informační zdroje jsem citoval/a;

- odevzdaná verze bakalářské/diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 29.4.2013 .....

.....

[4] *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. § 60 Školní dílo:*

(2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.

(3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zjištěním spokojenosti zaměstnanců Centra služeb pro seniory Kyjov, p.o. se současným motivačním systémem v organizaci. V teoretické části je pojednáváno o motivaci pracovního jednání, o vybraných teoriích pracovního jednání a o vlivu motivace na výkon a spokojenost pracovníků. Praktická část obsahuje vyhodnocení dotazníkového šetření včetně analýzy sesbíraných dat. Na základě zjištěných skutečností je vytvořen motivační program pro pracovníky Centra služeb pro seniory Kyjov, p. o. V závěru diplomové práce je uvedený motivační program podroben nákladové a rizikové analýze.

Klíčová slova: motivace, motivační teorie, motivační program, pracovní výkon, spokojenost zaměstnanců, motiv

ABSTRACT

The thesis deals with the The Senior Service Centre Kyjov, p.o. employee satisfaction, with the current motivational system in the organization. The theoretical part discuss the motivation of work behavior, the selected theories of work behavior and the impact of motivation on performance and satisfaction of employees.

The practical part contains an evaluation of the survey, including the analysis of collected data. The motivational program of The Senior Service Centre Kyjov, p. o. is created based on the finding. In conclusion, the motivational program subject to cost and risk analysis.

Keywords: motivation, motivation theory, motivational programme, working output, working satisfaction, motive

Děkuji panu **doc. Ing. Josefu Kacrovi, CSc**. za odborné vedení mé práce, jeho ochotu a cenné připomínky. Dále bych chtěla poděkovat panu řediteli Ing. Janu Letochovi, který mi umožnil výzkum v Centru služeb pro seniory Kyjov.

Motto:

„Čím víc se učíme, tím víc odhalujeme svoji nevědomost.“

Percy Bysshe Shelley

OBSAH

ÚVOD **10**

I TEORETICKÁ ČÁST **12**

1 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ **13**

1.1 MOTIVAČNÍ NÁSTROJE 16

1.2 ZÁKLADNÍ PRINCIPY MOTIVACE 18

1.3 OSOBNOSTI PRACOVNÍKŮ Z HLEDISKA MOTIVACE 20

2 TEORIE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ **23**

2.1 MASLOWOVA TEORIE HIERARCHIE POTŘEB 23

2.2 HERZBERGEROVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE 25

2.3 MCCLELLANDOVA TEORIE MOTIVAČNÍCH POTŘEB 26

2.4 TEORIE X A Y 27

2.5 TEORIE EXPEKTANCE 28

2.6 TEORIE KOMPETENCE 29

2.7 TEORIE SPRAVEDLNOSTI 30

3 VLIV MOTIVACE NA VÝKON PRACOVNÍKŮ **32**

3.1 MOTIVACE A VÝKON 32

3.2 MOTIVACE A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ 33

3.3 MOTIVAČNÍ PROGRAM 35

II PRAKTICKÁ ČÁST **39**

4 POPIS CENTRA SLUŽEB PRO SENIORY KYJOV **40**

4.1 PŘEDMĚT ČINNOSTI 40

4.2 ZAMĚSTNANCI 42

4.3 SYSTÉM ODMĚŇOVÁNÍ V ORGANIZACI 42

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ S MOTIVAČNÍM PROGRAMEM **44**

5.1 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ 44

5.2 SWOT ANALÝZA 45

5.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ 47

5.4 ZHODNOCENÍ STAVU SPOKOJENOSTI SE SOUČASNÝM MOTIVAČNÍM SYSTÉMEM 72

6 PROJEKTOVÁ ČÁST **78**

6.1 MOTIVAČNÍ PROGRAM 78
6.2 NÁKLADOVÁ ANALÝZA 82
6.3 RIZIKOVÁ ANALÝZA 87
6.4 ČASOVÁ ANALÝZA 88
ZÁVĚR 91
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY 93
SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK 95
SEZNAM OBRÁZKŮ 96
SEZNAM TABULEK 98
SEZNAM PŘÍLOH 100

ÚVOD

Každá organizace či firma má zájem na tom, aby prosperovala, aby byla úspěšná a také konkurenceschopná. Čistě direktivní řízení sice do jisté míry může ovlivnit výkon zaměstnanců ve prospěch zaměstnavatele, je však otázkou, zda motivovat tyto zaměstnance optimálním způsobem, jejich výkon ještě nezlepší a zda tudíž nebudou pro zaměstnavatele přínosnější v rámci jak produktivity, tak kvality odváděné práce. To však nelze bez toho, aniž by byl brán zřetel na oprávněné potřeby zaměstnanců a to nejen hmotného charakteru, ale také na jejich hodnotové orientace. Abychom mohli motivovat správným směrem, je nezbytné vědět, koho vlastně motivujeme, protože správná volba způsobu motivace a prostředků může být v konečném důsledku rozhodujícím faktorem úspěšnosti takového jednání. Vzhledem k tomu, že každý člověk je jedinečná osobnost a že tedy pro různé jedince může být motivující cokoliv, je vhodné se zajímat o spokojenost zaměstnanců, protože ta může zaměstnavateli ukázat, jaké motivační stimuly budou právě pro jeho zaměstnance nejefektivnější. Motivace pracovníků sama o sobě zcela jistě není samospasitelná, je to však určitě jeden z velmi důležitých faktorů ovlivňující výše zmiňovanou prosperitu a kvalitu organizace či firmy. Cílem mé diplomové práce je zjištění a následná analýza spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním systémem v Centru služeb pro seniory Kyjov, p.o. a na základě zjištěných informací vytvoření motivačního programu pro jmenované zařízení. Motivace pracovníků v oblasti sociálních služeb je neméně důležitá jako kdekoli jinde. Jsou zde poskytovány služby lidem v náročných životních situacích, tudíž lidem, kteří očekávají pomoc. Ta pomoc by se jim měla dostat od nejen kvalifikovaného, ale také kvalitního personálu. Kvalitní personál v pomáhajících profesích je nezbytnou podmínkou k tomu, aby byla služba poskytována v souladu s platnou legislativou a aby byli uživatelé služeb spokojeni. Domnívám se, že správně nastavený motivační program zohledňující strukturu a potřeby zaměstnanců, může také ke kvalitě poskytované péče přispět, a to právě spokojeností jejich zaměstnanců. Diplomová práce je rozdělena na část teoretickou a praktickou, jejíž součástí je také část projektová. Teoretická část se věnuje problematice motivace obecně, včetně pohledu na možné osobnostní typy pracovníků z hlediska motivace. Jsou v ní uvedeny vybrané teorie pracovního jednání a zabývá se také tím, jaký vliv má vlastně motivace na výkon a spokojenost pracovníků.

V praktické části je stručně uveden předmět činnosti Centra služeb pro seniory Kyjov, struktura jejich zaměstnanců a způsob současného systému odměňování zaměstnanců. Dotazníkovým šetřením bude zjišťována spokojenost zaměstnanců se současným motivačním systémem a na základě zjištěných informací bude v navazující projektové části vytvořen motivační program pro danou organizaci. Návrhy týkající se motivačního programu budou následně podrobeny nákladové, rizikové a časové analýze.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 MOTIVACE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

„Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či uvědomované vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. Tyto činnosti člověka (tj. jeho chování, resp. poznávání, prožívání i jednání) určitým směrem orientují (zaměřují), v daném směru ho aktivizují a vzbuzenou aktivitu udržují. Navenek se pak působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání.“ (Lorencová, Rohlíková, 2009, s. 63)

Dalším významným pojmem v souvislosti s motivací je motiv. Slovo motiv je odvozeno od latinského slova movere, což v překladu znamená hýbat či pohybovat, tudíž motivem lze zcela jednoduše označit něco, co nás uvede do pohybu. To, co nás pohání kupředu, může být potřeba, touha nebo emoce, ale vždy nás to vede nějak jednat a to určitým způsobem. Je potřeba si však uvědomit, že důležitým faktorem je zde také vůle, neboť tyto vnitřní impulzy, i když budou jakkoliv silné, nebudou efektivní, dokud se nepřimějeme k pohybu a to právě zapojením své vůle. (Adair, 2004, s. 22)

„Motivy mají dvě složky:

a) energizující, protože dodávají sílu a energii jednání lidí,
b) řídící, protože dávají směr jednání, lidé se rozhodují pro určitou věc a ne pro jinou, vybírají způsob a postup, jak této věci dosáhnout.“ (Bělohlávek, 2008, s. 40)

S motivem proto velmi těsně souvisí také pojem cíl, jelikož za obecný cíl každého motivu lze považovat dosažení určitého psychického stavu, tzv. nasycení. Cíle, které jsou odvozeny od potřeb, vlastně vedou k uspokojení. V případě, že je cíl dosažen a potřeba uspokojena, lze předpokládat, že chování pracovníků a kroky vedoucí k úspěšnému dosažení daného cíle se budou i v budoucnu opakovat. (Tomšík, 2005, s. 19)

Motivaci k práci lze chápat jako motivaci lidského chování, která je spojena s výkonem pracovní činnosti, se zastáváním určité pracovní pozice a s výkonem pracovních úkolů. Pracovní motivace je tedy psychologický proces, jenž ovlivňuje osobní úsilí a zdroje, které se vztahují k výkonu práce.

Existují dvě skupiny motivů k práci:

a) Intrinsické motivy jsou motivy, které souvisejí s prací samotnou. K nejvýznamnějším intrinsickým motivům lze přiradit:
   - potřeba činnosti vůbec,
   - potřeba kontaktu s druhými lidmi,
   - potřeba výkonu,
   - touha po moci,
   - potřeba smyslu života a seberealizace.

b) Extrinsické motivy jsou motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci. K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce je možné např. přiřadit:
   - potřeba peněz,
   - potřeba jistoty,
   - potřeba potvrzení vlastní důležitosti,
   - potřeba sociálních kontaktů. (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol. 2012, s. 244-245)

Motivaci pracovního jednání je dále možné rozdělit na dva typy. Prvním typem je motivace vnitřní, o které hovoříme tehdy, když se lidé motivují sami tím, že hledají a vykonávají práci, která uspokojuje jejich potřeby, nebo alespoň vede k tomu, že od ní očekávají splnění svých cílů. Jsou to tedy faktory, které si lidé sami vytvářejí a které je ovlivňují, aby se chovali určitým způsobem. Jedná se např. o odpovědnost, tj. pocit, že práce je důležitá a že máme kontrolu nad svými vlastními možnostmi, dále o příležitost využívat a rozvíjet dovednosti a schopnosti.

Druhým typem je motivace vnější, při níž mohou být lidé motivování managementem prostřednictvím nejrůznějších metod. Management vytváří pro pracovníky odměny (zvýšení platu, pochvala nebo povýšení) ale také tresty, jako např. snížení platu, kritika či disciplinární řízení.

Vnější motivátory mohou mít přímý a výrazný účinek, ale nemusí vždy působit dlouhodobě. Naopak u vnitřních motivátorů je předpoklad, že budou mít hlubší a dlouhodobější účinek, neboť jsou součástí jedince a nikoliv vynucené vnějším prostředím. (Armstrong, 1999, s. 297)

Dobře motivovaní zaměstnanci mají jasně definované cíle, podnikají kroky, jež vedou ke splnění těchto cílů. Vysoké úrovně motivovanosti můžeme dosáhnout následujícími kroky:

- vytvářet pracovní role, které poskytují lidem pocit úspěšnosti a příležitost k využívání jejich schopností a dovedností,
- poskytovat možnost vzdělávání, kde budou moci rozvíjet své znalosti a dovednosti potřebné ke zlepšování výkonu,
- nabízet vhodné nepeněžní odměny tj. pochvaly a uznání,
- nabízet za dosažení výsledků vhodné peněžní odměny,
- poskytovat zpětnou vazbu ohledně výsledků práce,
- vyjasnění očekávání, týkající se chování pří výkonu své práce. (Armstrong, Stephens, 2008, s. 70)

Mohou, ale nastat situace, kdy člověk se snaží uspokojit svou potřebu, ale do cesty se mu postaví překážka. V případě, že je potřeba neuspokojena, hovoříme o frustraci. Frustrace nastává tehdy, když pracovník nedostane dovolenou,na kterou se těšil, nedostane odměnu, kterou očekával, či se pokazí práce, na které tvrdě pracoval apod. Lidé mohou reagovat na frustraci různými způsoby:

- energizace – zesílení úsilí vedoucí k překonání překážky,
- únik – vzdání se svého záměru,
- agrese – vybíjení potlačené energie násilím,
- sublimace – hledání náhradních cílů,
- racionalizace – přesvědčení, že cíl, o který bylo usilováno, nestojí za to a je vlastně správně, že ho nebylo dosaženo,
- regrese – návrat k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb.

Důležité je také ovšem zmínit, co všechno může vést k frustraci a demotivaci pracovníků:

- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- chaos a špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům, ale i k chybám a nedostatkům,
- nezasloužená kritika,
- nedostatek práce

- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- přílišné zasahování vedoucího do pravomoci podřízených. (Bělohlávek, 2008, s. 43-44)

1.1 Motivační nástroje

Organizace či firmy a jejich management mají k dispozici velké množství nástrojů motivace, kterých mohou využívat k dosažení cílů organizace. Avšak je důležité si uvědomit, že motivačních nástrojů nelze užívat neomezeně.

Motivační nástroje můžeme rozdělit na motivační nástroje hmotné a nehmotné.

a) Motivační nástroje hmotné

Hmotné motivační nástroje představují silný podnět u pracovníků, jejichž životní úroveň se pohybuje spíše na nižším stupni. Mezi nejužívanější metody hmotné motivace patří:

- stimulující základní mzda a osobní hodnocení,
- pravidelné zvyšování platu,
- cílové odměny a prémie,
- podíly na zisku,
- zaměstnanecké akcie,
- 13., resp. 14. plat,
- odměna za nekrácení fondu pracovní doby z důvodu nemoci, návštěvy lékaře,
- poskytování osobního nebo neplaceného volna při ošetřování člena rodiny, v doprovodu dítěte nebo rodiče k lékaři,
- úhrada nákladů na zvyšování kvalifikace,
- poskytování bezúročných půjček, resp. úhrada části úroků,
- úhrada nákladů na životní pojištění,
- služební automobil s možností jeho využívání i pro soukromé účely,
- placení všech telefonních účtů,
- úhrada nákladů na pracovní oděv,
- pozvání na pracovní nebo slavnostní oběd, resp. večeři,

- řešení bytové otázky,
- slevy při nákupu bytových produktů,
- možnosti laciného nákupu opotřebovaného inventáře,
- možnosti táboření, využívání podnikového stravovacího zařízení, rekreačního a relaxačního zařízení, mateřské školy, jeslí apod.,
- věcné dary k životnímu jubileu a pracovnímu výročí,
- příspěvek organizace na řešení dopravy do zaměstnání a ze zaměstnání,
- náborový příspěvek,
- příspěvek při odchodu do důchodu,
- setkání důchodců (kupř. jednou za rok),
- příspěvek na dovolenou,
- příspěvek na stravu,
- příspěvek na kulturu a sport,
- příspěvek na lékařskou péči, bezplatné poskytnutí lékařské pomoci, či úhrada pracovní neschopnosti,
- poskytování věrnostních preferencí,
- pravidelné poskytování produktů firmy v podobě naturálií.

b) Motivační nástroje nehmotné

Na účinnost nástrojů nehmotné motivace existuje mnoho názorů. Nehmotné motivační nástroje nepředstavují méně účinný nástroj motivace než motivující nástroje hmotné. Většina lidí upřednostňuje nehmotné formy motivace, protože jsou obsáhlejší, různorodější, souvisí s osobním životem pracovníků a z hlediska délky trvání působí dlouhodoběji. Mezi formy nehmotné motivace patří:

- možnosti a podmínky zvyšování kvalifikace a přístupu k celoživotnímu vzdělávání,
- účinná, bezkonfliktní a efektivní komunikace,

- dobré pracovní podmínky včetně pracovních pomůcek a kulturního a zdravého prostředí,
- dobré pracovní vztahy a vysoká firemní kultura,
- projevování důvěry,
- preference vlastních zaměstnanců při postupech a pravidelné možnosti postupu,
- péče o nově přijaté zaměstnance,
- kompletní delegování úkolu, pravomoci a odpovědnosti,
- společenský význam práce, produktů a firmy,
- image a goodwill (reputace, renomé) firmy,
- vhodná lokalita firmy z hlediska docházky do zaměstnání a životního prostředí,
- udělování pochval a uznání,
- možnosti a podmínky pracovního oddechu po práci,
- kulturní stravovací podmínky,
- bezplatná lékařská péče,
- doplňkové dovolené,
- možnosti využívání firemních rekreačních a relaxačních zařízení,
- klouzavá pracovní doba,
- kulturní, sociální a sportovní akce firmy,
- pomoc ze strany firmy při organizování rodinných událostí a jubileí. (Porvazník, 2003, s. 348 - 352)

1.2 Základní principy motivace

Smyslem motivace je nenásilné vytvoření kladného přístupu k pracovnímu výkonu. Existuje několik obecných pravidel, které se v motivační praxi osvědčují.

a) *Zlaté pravidlo motivace – nepřizpůsobovat lidi úkolům, ale úkoly lidem*
   Nejvhodnějším způsobem je vybírat lidem úkoly na míru, tudíž tak, aby jim vyhovovaly svým obsahem. Ne vždy si však můžeme dovolit přiřadit úkol tak, aby seděl konkrétnímu pracovníkovi, kterého pro daný úkol máme k dispozici.

V tomto případě, se zde otevírá prostor pro motivaci. Pokud zadáváme úkol pracovníkovi, kterému nevyhovuje úkol svým obsahem, je potřeba zvolit vhodnou formu zadání, tj. zvolená slova, tón řeči i řeč těla.

b) *Pravidlo motivační kotvy – lidé musí být spokojeni alespoň s něčím*

Přístup člověka ke konkrétnímu úkolu či celkově k práci závisí na jeho osobnosti, na situaci ve které pracuje, ale i na šikovnosti manažera, který jej s úkolem seznamuje. Problémy mohou nastoupit tehdy, pokud člověk nenajde ve své práci nic, co by jej alespoň trochu uspokojovalo. V případě, že člověka práce alespoň částečně baví, je naděje, že se smíří i s ostatním zbytkem povinností. Vedoucí by při zadávání práce měl mít na paměti, že alespoň část práce by měla přinášet člověku, který jí koná, nějakou radost. Část práce, která člověka baví, představuje jakousi kotvu, jež jej poutá k výkonu a neodvádí pozornost. Obzvláště u zaměstnanců, kteří se nepotýkají s existenčními potížemi, je přítomnost této motivační kotvy velmi důležitá pro jejich dobrý pracovní výkon.

c) *Pravidlo diferencovaných podnětů*

Každý člověk je jinak citlivý na různé podněty. Při motivaci je důležité vědět, na které podněty je konkrétní zaměstnanec citlivý. Vedoucí by měl u zaměstnance najít takové podněty, které jsou pro něho důležité nebo příjemné a měl by je s citem začít používat.

d) *Pravidlo snadnějších alternativ – Mnohdy stačí práci dobře definovat a vysvětlit.*

Někde se může stát, že příčiny demotivace lidí jsou velmi jednoduché a jejich odstranění nevyžaduje žádné velké úsilí. Může se jednat o to, že zaměstnanci nedělají to, co se od nich očekává, protože jim úkol nebyl dostatečně vysvětlen a ne že by cítili odpor či lhostejnost. Poté přichází na řadu přirozenější, levnější alternativa motivace, tedy poskytnutí relevantních informací o úkolu, jeho smyslu a výsledku. Někdy je nutné i poskytování zpětné vazby v průběhu plnění úkolu, ne pouze po jeho splnění.

Velmi častým jevem také je, že zaměstnanci nepracují v souladu s vnitřními motivy z toho důvodu, že systém firemních cílů nenabízí lidem nic, co by jim přinášelo požitek. Potom je na místě upravení firemních cílů tak, aby obsahovaly i příznivé potenciálně motivující podněty i pro zaměstnance. (Plamínek, 2007, s. 15-20)

1.3 Osobnosti pracovníků z hlediska motivace

Aby byl proces motivace efektivní, je nutné brát v úvahu rozdílné osobnosti jednotlivých pracovníků. Existuje rozdělení lidí podle schopnosti a ochoty pracovat pro tým či firmu na tzv: pilíře, snaživce, příživníky a rozbušky. Každý typ pracovníků vyžaduje jiný způsob jednání a jinou motivaci.

Tab. 1 Čtyři typy lidí podle schopností a ochoty pracovat pro tým nebo firmu

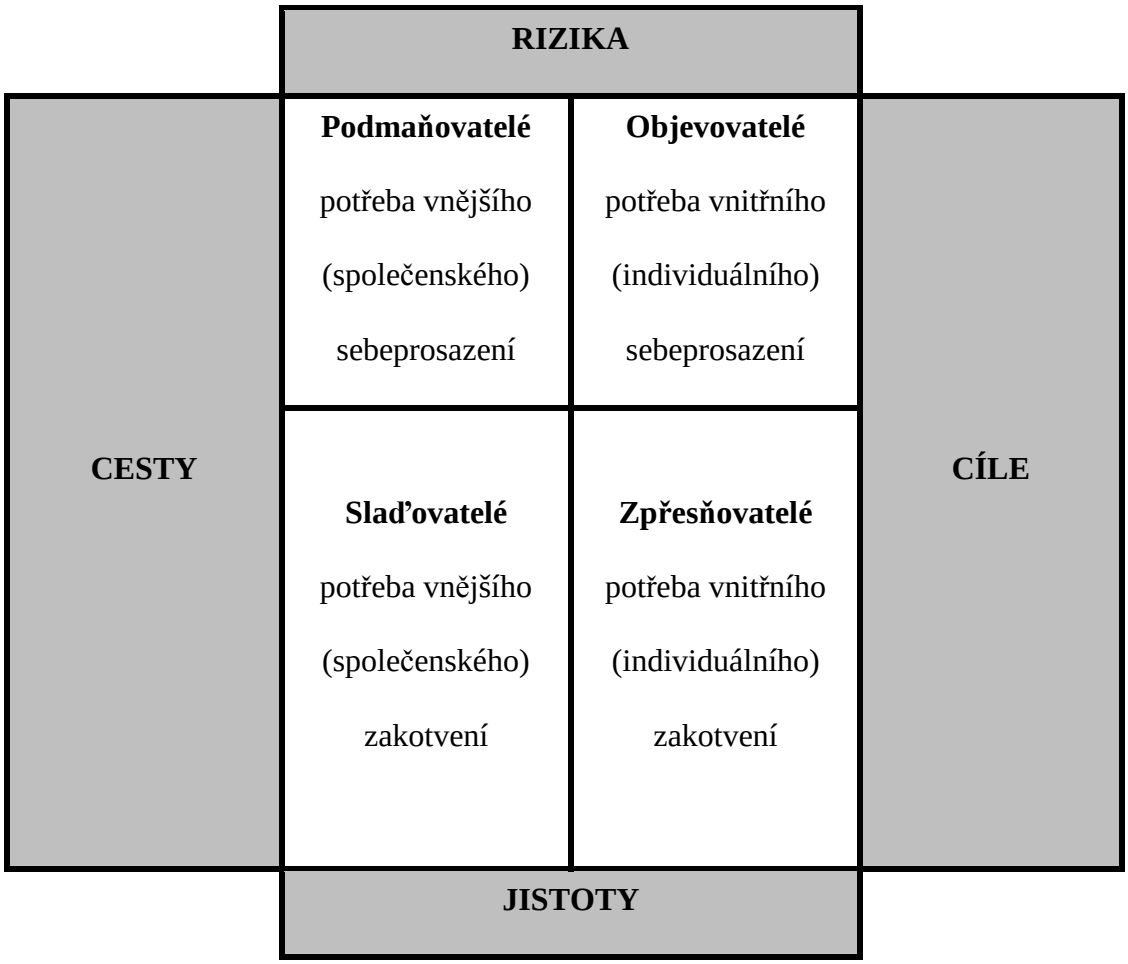
	LOAJALITA	
SCHOPNOSTI	**Neochotní**	**Ochotní**
Schopní	Rozbušky (časové nálože)	Pilíře (opory týmu)
Neschopní	Příživníci (neschopné přívažky)	Snaživci (ochotní nemotorové)

(Duchoň, Šafránková, 2008, s. 276)

V první řadě je třeba řešit problémy schopných, ale neochotných lidí, protože tito lidé jsou částečně respektováni ostatními v pracovní skupině a mohou se tedy stát zdrojem řetězové nespokojenosti a narušení stability. Dále je vhodné vytvářet dobré podmínky pro práci pilířů týmu a zajišťovat možnosti těch, kteří jsou málo loajální i málo schopní. U těchto zaměstnanců je důležité, aby růst loajality předcházel nárůstu schopností, aby motivace předcházela tréninku. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 276-277)

„Pro klasifikaci lidí z hlediska motivace lze využít následujícího rozdělení podle dvou faktorů. Lidskou populaci můžeme diferencovat podle zaměření na výsledky (věcnou stránku, úkoly, cíle cest), nebo vztahy (procesní stránku, lidi, cesty k cílům). Podle druhého faktoru se lidé projevují tendencí riskovat, přijímat výzvy, brát na sebe riziko, smiřovat se s nejistotou, nebo silně vyhledávat bezpečí a jistotu.„ (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 277)

Tab.2 Čtyři typy motivačního založení lidí



(Duchoň, Šafránková, 2008, s. 277)

Podmaňovatelé jsou typy lidí, kteří rádi pracují s lidmi, jsou ochotni riskovat, ale kladou důraz na způsob dosahování cílů. Snaží se získávat a uplatňovat vliv na ostatní lidi. Mají rádi závislost okolí na jejich osobě. V oblibě mají ostatní seznamovat s vlastními pocity, nápady a myšlenkami. Podmaňovatelé jsou otevření lidé, kteří často bývají tvůrci zábavy. Důležitější pro ně jsou lidé než výsledky práce. Podmaňovatelé nesnášejí kontrolu a kritiku. Kritiku se snaží většinou zlehčovat. Naopak na chválu reagují tito lidé většinou umocňující poznámkou („nebylo to snadné“) a někdy se snaží využít pochvaly i k uplatnění svého vlivu na chválícího („můžu tě to rád naučit“). Podmaňovatelé jsou schopni vysokého nasazení. V případě, že jsou zátěži vystaveni, snaží se nepříjemnou část zátěže přenést na druhé. Podmaňovatel se nevzdává té části zátěže, která je náročná, ale ve své podstatě příjemná. Podmaňovatele se snažíme motivovat zdůrazněním jeho role, naopak se vyhýbáme nezájmu o jeho osobu, protože to u něj vede k demotivaci.

Pro objevovatele je typické spojení tendence riskovat s potřebou dosažení dobrých výsledků. Jsou to lidé sebevědomí, schopní a dobře reagující na různé změny. Vzhledem k tomu, že jsou zaměřeni na výsledek a ví, kdy jsou úspěšní, nepotřebují proto slyšet pochvalu jako věcnou informaci. Objevovatelé nemají rádi kritiku, reagují na ni rozpačitě. Sami vědí, že nedosáhli dobrého výsledku, tudíž jim i oprávněná kritika přijde zbytečná.

U motivace objevovatele je důležité zdůrazňovat prvky výzvy, naopak přílišná kontrola či svázané ruce u nich způsobuje demotivaci.

Slaďovatelé jsou typy lidí, kteří mají vysokou potřebu jistoty s upřednostňováním lidských vztahů. Dokážou pomáhat jiným, jsou schopni jim naslouchat a zajímat se o jejich problémy. Pokud je slaďovatel pochválen, tak pochvalu většinou rozmělní a snaží se zdůraznit zásluhy ostatních lidí. Dokáže pozorně a trpělivě přijímat kritiku, neboť je schopen respektovat jiný pohled na věc. Motivací pro slaďovatele je týmová práce a demotivací bývá nedostatek sociálních interakcí.

Zpřesňovatelé jsou lidé, kteří mají rádi jistotu, ale více než vztahy jsou pro ně důležitější výsledky. Upřednostňují kvalitní organizaci práce a jasně stanovené úkoly. Od svého nadřízeného očekávají jasná zadání a instrukce ke své práci. Zpřesňovatelé berou kritiku velice vážně, ale za to si i pochvaly váží. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 277-278)

2 TEORIE PRACOVNÍHO JEDNÁNÍ

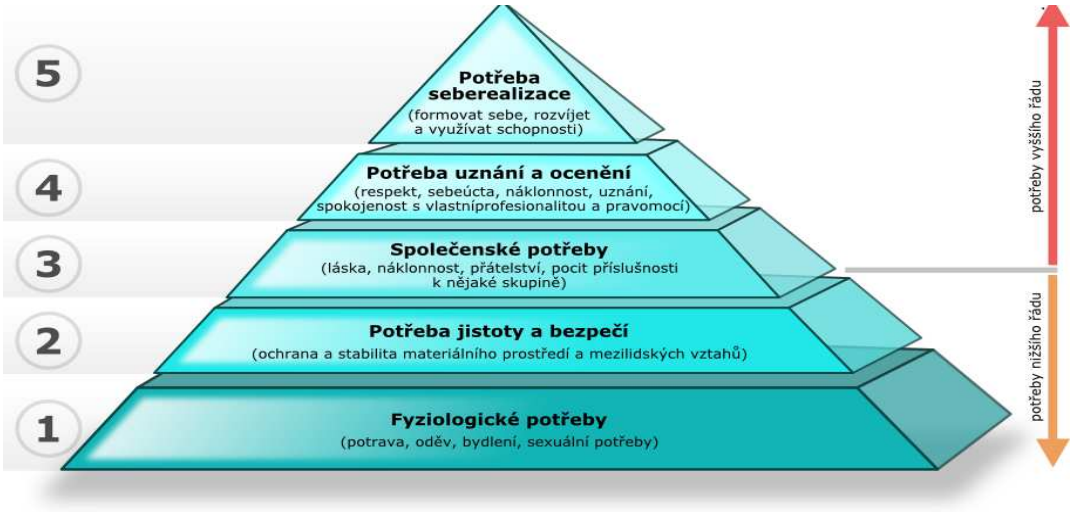
2.1 Maslowova teorie hierarchie potřeb

Patří k nejznámějším teoriím motivace lidského chování. Abraham Maslow byl psycholog, který popsal potřeby člověka dle urgence konkrétního uspokojení do pěti primárních skupin. Tyto potřeby jsou skryty uvnitř každého člověka.

Dle zásad teorie potřeb je nutné nejprve aktivovat potřeby nižšího řádu, následně můžeme uspokojovat potřeby vyššího řádu. Jakmile je některá z potřeb uspokojena, přestává působit na motivaci. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 158)

Ačkoliv nejsou všechny potřeby nikdy plně uspokojeny, ty, které jsou uspokojeny alespoň z podstatné části, přestávají být motivačním impulsem. Jestliže chceme někoho motivovat, nejprve musíme zjistit, na jaké z pěti úrovní hierarchie potřeb se momentálně nachází a poté se musíme zaměřit na vyšší úroveň. Mezi potřeby nižšího řádu hierarchie potřeb můžeme zařadit fyziologické potřeby a potřeby bezpečí. Společenské potřeby, potřeby úcty a uznání a potřeby seberealizace řadíme mezi potřeby vyššího řádu. Potřeby nižšího řádu bývají uspokojovány externě,

Obr.1 Maslowova hierarchie potřeb



Maslowova pyramida psychosociálních potřeb [online]

na rozdíl od potřeb vyššího řádu, které bývají uspokojovány interně. (Robbins, Coulter, 2004, s. 391)

Fyziologické potřeby – v pyramidě potřeb je řadíme na nejnižší úroveň. Patří sem existenční potřeby, jako jsou potrava, voda, spánek, odpovídající kvalita životního prostředí. Jestliže nejsou fyziologické potřeby uspokojeny alespoň v minimální míře, potřeby na vyšších úrovních pracovníka nezajímají. Ve vyspělých zemích nebývá problém s jejich uspokojením.

Potřeby jistoty a bezpečí – Jistota znamená pro člověka určitou rovnováhu, jde o situaci, při které nepociťuje strach. Bezpečí není chápáno pouze jako bezpečí fyzické, ale hlavně jako bezpečí ekonomické, k čemuž přispívá jistota práce. Významnou roli zde hraje i psychické prostředí bezpečí a vzájemná důvěra v organizaci. Potřebu jistoty a bezpečí zaměstnanci pociťují zpravidla v obdobích ekonomických a sociálních stagnací.

Společenské potřeby - Třetí, velmi důležitou úrovní jsou společenské potřeby, mezi které patří přátelství, láska, vztahy a potřeby sounáležitosti s okolím. Lidé odedávna žijí společně ve skupinách, a proto pro ně mají přátelské vztahy s ostatními velký význam. V případě, že nejsou sociální potřeby pracovníka uspokojeny, vznikají deficity v této oblasti a vyvolávají frustraci pracovníka, který obvykle dobrovolně opouští organizaci. Zda budou společenské potřeby pracovníka naplněny, závisí hlavně na pravidlech chování, které jsou manažery prosazovány a také na neformální kultuře organizace. Manažeři mají možnost tuto oblast potřeb ovlivnit svým chováním a reakcemi na podněty.

Potřeba uznání – Jakmile jsou uspokojeny potřeby nižších úrovní, mají lidé potřebu uznání, statusu a prestiže. Potřeba uznání se projevuje snahou získat si respekt skupiny, ve které je jedinec členem. K úspěšnému naplnění této potřeby manažerů přispívá přidělování úkolů, které pracovníci mohou úspěšně splnit, v důsledku toho bývají kolektivem přirozeně respektováni.

Potřeba seberealizace – Za potřebou seberealizace, která je na vrcholu potřeb jednotlivce se skrývá touha rozvíjet a využívat osobní potenciál, snaha být tím,

pro co máme schopnosti. Pouze schopný manažer dokáže potřebu seberealizace pracovníků propojit s cíli organizace. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 158-159)

2.2 Herzbergerova dvoufaktorová teorie

Autorem tzv. teorie dvou faktorů je americký psycholog Frederick Herzberg. Tato teorie patří k nejčastěji citovaným motivačním teoriím. Herzberg rozdělil motivační faktory do dvou základních skupin a to na faktory hygienické neboli udržovací a faktory motivující. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 159)

- Hygienické faktory tzv. dissatisfaktory – předchází pocitu nespokojenosti se zaměstnáním. Mají značný vliv na kladný postoj k práci, avšak samy o sobě nemají vliv na motivaci pracovníků. Dissatisfaktory by firma neměla podceňovat, neboť v důsledku jejich opomíjení mohou pracovníci pociťovat nespokojenost. (Duchoň, Šafránková, 2008, s. 269)

- Motivátory vnitřních pracovních potřeb tzv. satisfaktory – působí kladně na pracovní motivaci, spolu s pracovní spokojeností podněcují k vyššímu výkonu a aktivitám zaměstnance.

Je nutno zmínit, že pomyslná hranice mezi hygienickými faktory a motivátory není striktní a nepřekročitelná. Jako příklad můžeme uvést vliv mzdy na zaměstnance. Herzberg mzdu řadí mezi hygienické faktory, avšak empirické průzkumy prokázaly, že mzda může působit na pracovníky také jako motivátor. Motivační vliv jednotlivých faktorů nelze vymezit absolutně, neboť polarizace některých faktorů není jednoznačná a je závislá na konkrétní motivační situaci. Tvorba a cílené využití těchto faktorů k dotváření pracovní spokojenosti zaměstnanců je v prvé řadě ovlivněno působením přímého nadřízeného. (Kleibl a kol., 2005, s. 19-20)

Tab.3 Motivačně-hygienická teorie F. Herzbergera

Hygienické faktory	**Motivátory**
mzda	odpovědnost
výhodná pracovní doba	možnost spolurozhodovat
sport, rekreace, stravování	výkon, uznání
možnost zvyšování kvalifikace	práce samotná
individuální výhody	možnost růstu
pracovní podmínky	
bezpečnost práce	
styl řízení	
podniková kultura	
vztahy na pracovišti	

(Duchoň, Šafránková, 2008, s. 270)

2.3 McClellandova teorie motivačních potřeb

David McClelland popsal tři základní úrovně motivačních potřeb. Mezi tyto potřeby můžeme zařadit potřebu moci, potřebu úspěchu a potřebu sounáležitosti. Z uvedených potřeb byla nejvíce zkoumána potřeba úspěchu, jelikož je zřejmé, že potřeba sounáležitosti a potřeba moci jsou propojeny s úspěchem manažerů. Jen ti nejlepší manažeři mají silnou potřebu moci a jen slabou potřebu sounáležitosti se svými podřízenými. (Robbins, Coulter, 2004, s. 394)

- Potřeba moci – projevuje se obvykle u jedinců se silnou potřebou moci, odpovědnosti a dominantního postavení. Nemají problém s vystupováním na veřejnosti,

jsou ambiciózní, společenští, rádi kontrolují ostatní. Tito lidé jsou velmi nároční jak na sebe, tak i na své okolí. Často působí na manažerských postech.

- Potřeba sounáležitosti – pracovníci s touto potřebou dávají přednost týmové práci před konkurenčním bojem, vytváří důvěrné a přátelské vztahy s okolím, mají snahu být v kolektivu oblíbení, raději se vyhnout jakémukoliv konfliktu. Mají obavy z odmítnutí skupinou.

- Potřeba úspěchu – projevuje se u lidí, jejichž práce vyžaduje tvůrčí řešení problémů. Jedinci, u kterých se silně projevuje potřeba úspěchu, se snaží uplatnit své osobní ambice. Obvykle si kladou náročné, ne však nesplnitelné cíle, rádi přijímají odpovědnost a nebojí se nést riziko. Obecně mají rádi vše pod kontrolou.

2.4 Teorie X a Y

Tvůrcem teorie je profesor managementu na Sloan School of Management na MIT, představitel humanistické psychologie, Douglas McGregor. Své poznatky poprvé uveřejnil ve své knize Lidská stránka podnikání (TheHuman Side of Enterprise – 1960) pod názvem Teorie X a Y, kde jsou popsány dvě protichůdné pohledy na motivaci a řízení pracovníků. Závisí pouze na manažerovi a jeho vztahu k lidem, jestli bude spíše zastáncem teorie X nebo teorie Y. McGregor byl přesvědčen, že chování pracovníků do značné míry ovlivňuje také chování jejich manažera a že stejná skupina pracovníků se bude chovat odlišně dle toho, jestli jejich manažer je zastáncem teorie X nebo teorie Y. (Mládková, Jedinák a kol., 2009, s. 161-162)

Teorie X

Je prezentována negativním pohledem na zaměstnance. Základní premise jsou:

- lidé mají k práci vrozený odpor a snaží se jí vyhýbat,
- jelikož lidé neradi pracují, je třeba je řídit, kontrolovat a nutit systémem odměn a trestů,

- zaměstnanci dávají přednost řízení, snaží se vyhnout odpovědnosti a preferují jistotu v zaměstnání,
- průměrní lidé nemají příliš velké ambice s výjimkou menší skupiny lidí, jež mají předpoklady k řízení ostatních.

Teorie Y

Představuje pozitivní pohled na zaměstnance. Základní předpoklady jsou:

- fyzické a duševní úsilí je pro člověka stejně přirozené, jako odpočinek či zábava,
- člověk rád jedná samostatně a je schopen sebekontroly,
- člověk je schopen odpovědnost nejen přijímat, ale i vyhledávat,
- v současných organizacích nejsou plně využity intelektuální schopnosti člověka.

Sám McGregor zastává názor, že teorie Y vyjadřuje podstatu pracovníků lépe a je vhodnějším návodem pro vedoucí pracovníky než teorie X. Zajímavá a tvůrčí práce spojená s jistou odpovědností, dobré vztahy na pracovišti a možnost podílet se na rozhodování přispívají k maximalizaci motivace zaměstnanců. (Robbins, Coulter, 2004, s. 392)

2.5 Teorie expektance

Tvůrcem expektanční teorie neboli teorie očekávání, jež vychází z kognitivních motivačních teorií, je významný psycholog Victor H. Vroom. Lze konstatovat, že se jedná o doposud nejucelenější a všemi přijatelný výklad motivace zaměstnanců a první zmínky o této teorii se datují od roku 1964. Teorie očekávání je založena na chování jednotlivců, kteří jednají určitý způsobem a v důsledku tohoto jednání očekávají dané výstupy, jež pro ně budou dostatečně zajímavé. (Robbins, Coulter, 2004, s. 402)

Dle Vroomova modelu je motivace pracovníka možná pouze tehdy, jestliže mezi výsledkem a výkonem existuje vztah, a také v případě, je-li výsledkem uspokojena konkrétní potřeba. Jedinec je motivován ke konkrétnímu cíli pouze, pokud má

pro něj tento cíl hodnotu a pokud existuje reálná pravděpodobnost dosažení požadovaného cíle. V případě nulové pravděpodobnosti dosažení cíle bude nulová i motivace pracovníka a cíl nebude mít žádnou hodnotu. (Kociánová, 2010, s. 31-32)

„Expektační teorie motivace pracovního jednání má i své formální vyjádření:

$$M = f (V. E)$$

kde:

M – úroveň motivace,

V – valence, subjektivní hodnota výsledku jednání, očekávaného uspokojení, k němuž motivované pracovní jednání povede,

E – expektance, očekávání, subjektivní pravděpodobnost, že dané pracovní jednání skutečně povede k očekávanému výsledku.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový 2012, s. 248)

2.6 Teorie kompetence

Počátky této teorie zaznamenal v roce 1959 R. W. White, kdy se snažil vyjádřit motiv kompetence jako lidskou potřebu ovládat své okolí. Již u malých dětí se projevuje potřeba kompetence, jelikož mají potřebu věci prozkoumávat, rozkládat a opět dávat dohromady.

Potřeba kompetence v pracovním prostředí se u dospělého jedince projevuje profesionální způsobilostí, tedy snahou prokázat své schopnosti a znalosti. Touto potřebou se snaží získat obdiv, respekt nejen nadřízených, ale i spolupracovníků, partnerů a dětí. V praxi by teorie kompetence měla přispět prověřování svých spolupracovníků prostřednictvím přiměřeně náročných úkolů. Jako přiměřený úkol můžeme označit takový, který z hlediska pracovních nároků mírně překračuje úroveň schopností a předpokladů, kterou již pracovník prokázal. Úkol se nesmí příliš rozcházet se zaměřením pracovníka. S jistou pravděpodobností můžeme očekávat i navození pozitivní pracovní motivace. (Bedrnová, Jarošová, Nový, 2012, s. 247-248)

2.7 Teorie spravedlnosti

Tuto teorii zpopularizoval J. Stacy Adams z Univesity of North Carolina, který tvrdil, že existuje vztah mezi spravedlností při odměňování pracovníků a jejich motivací. Vědomí nespravedlnosti je jistou motivační silou. Jestliže se pracovník domnívá, že je s ním jednáno nespravedlivě ve srovnání s ostatními pracovníky, může se u něj projevit demotivační účinek nebo se může pokusit tuto nespravedlnost odstranit. Existuje domněnka, že míru spravedlnosti lze snadno ocenit poměrem mezi vklady a výnosy. Vklady představují schopnosti, úsilí a zkušenosti jednotlivých pracovníků, kdežto pod výnosy si můžeme představit mzdu, povýšení, pochvalu či zaměstnanecké benefity. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 381)

Pracovníci, kteří pociťují nespravedlnost, mohou jednat různými způsoby tak, aby požadované spravedlnosti dosáhli, neboť v situacích, kdy pociťují nespravedlnost, trpí pocitem napětí a snaží se tento pocit odstranit.

„Spravedlnost pak můžeme vyjádřit vzorcem:

$$\frac{O_V}{I_V} = \frac{O_D}{I_D}$$

kde:

$\mathbf{O_V}$ (output) je výstup vlastní,

$\mathbf{I_V}$ (imput) je vstup vlastní,

$\mathbf{O_D}$ je výstup druhé osoby,

$\mathbf{I_D}$ je vstup druhé osoby“ (Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 146)

Dle výzkumů se prokázalo, že situace, kdy je pracovník odměněn nedostatečně, je daleko častější, než situace opačná, tedy, že je pracovník odměněn nadměrně. Mezi možnosti pracovníků při nedostatečném ohodnocení patří například snížení pracovních výkonů, častější absence či dokonce změna zaměstnání.

Kritika teorie spravedlnosti

Kritika této teorie spočívá v tom, že sama teorie vlastně nedává vedoucím pracovníkům žádný návod, jak spravedlnosti dosáhnout. Nechává tedy veškeré pravomoci

na vedoucích pracovnících a jejich úsudku. V naprosté většině výzkumů zaměřených na teorii spravedlnosti byl považován za klíčový faktor plat a nebylo tedy bráno v potaz, že plat je pouze jednou z odměn. (Donnelly, Gibson, Ivancevich, 1997, s. 382)

Tab.4 Rozdělení jednotlivých vstupů a výstupů

VSTUPY	VÝSTUPY
čas	výdělek
dosažené vzdělání, výcvik	příplatky
získané zkušenosti	důležité pověření
dovednosti	bezpečnost práce
tvořivost	povýšení, kariéra
dosažená praxe	statusové symboly
kladný vztah k organizaci	dobré pracovní prostředí
věk	možnosti osobního rozvoje
osobní kvality	dobrý vedoucí
vynaložené úsilí	uznání
osobní image	účast na rozhodování

(Bělohlávek, Košťan, Šuleř, 2001, s. 147)

3 VLIV MOTIVACE NA VÝKON A SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ

Kvalitu práce, či výkon jistě ovlivňuje míra správné motivace, je však důležité zdůraznit, že motivace není jediným faktorem, od kterého se výkon odvíjí. Mezi faktory ovlivňující výkon člověka určitě patří také jeho schopnosti, vědomosti a dovednosti, jež určují jeho kvalifikační potenciál. Mimo to se na kvalitě odvedené práce podílí i jiné vnější podmínky, za kterých se pracuje. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 390)

3.1 Motivace a výkon

Lze ale určitě souhlasit s tím, že téma motivace je významné všude tam, kde nám záleží na výkonu. „Motivace spolu se schopnostmi tvoří dvě základní skupiny subjektivních, osobnostních determinant výkonu, resp. výkonnosti člověka. Tato skutečnost bývá vyjadřována následujícím vzorcem:

V= f (M. S)

Kde V= úroveň výkonu (v dimenzích kvantity i kvality)

M= úroveň motivace (míra chtění člověka podat výkon)

S = úroveň schopností (vědomostí, znalostí a dovedností)“ (Bedrnová, Nový, 2009, s. 374)

I když dle tohoto tzv. vzorce by se mohlo zdát, že vztah mezi motivací a výkonem je v podstatě jednoduchý, není tomu tak vždy. Právě zde v plné míře neplatí obecně rozšířený názor, že čím je motiv silnější, tím je výkon vyšší a lepší.

Důsledek velmi nízké, nebo úplně chybějící motivace je vcelku jasný. Pokud člověk nechce, nebo chce-li jen málo, zpravidla se mu nedaří a výsledek jeho činnosti nelze považovat za uspokojivý. Na druhou stranu nadměrná motivace vyvolaná vědomím subjektivně mimořádné důležitosti úkolu nebo situace, navíc s případnou možností získat atraktivní nevšední odměnu, může vést také k neuspokojivému výsledku. Na první pohled to může vypadat jako paradoxní jev, ovšem vysvětlení není až tak složité. Motivace, které je přespříliš, sebou přináší vysokou míru vnitřního, psychického napětí. Toto napětí může narušit normální fungování lidské psychiky a tím oslabit aktuální vnitřní, subjektivní předpoklad výkonu. Celkově tedy nadměrná motivace může výkon snížit.

Vzhledem k tomu, že nadměrně vysoká či naopak velmi nízká motivace vede ke snížení výkonu, je třeba brát v úvahu, že pro každý typ úkolu či činnosti existuje jistá optimální úroveň motivace. Tato optimální úroveň motivace se liší i v závislosti na obtížnosti úkolu. Podle Nakonečného se pro náročné úkoly jeví jako optimální relativně nižší úroveň motivovanosti, na druhou stranu pro úkoly relativně snadné doporučuje jako optimální vysokou míru motivovanosti.

V normálním pracovním životě se ve většině případů setkáváme s potřebou motivaci pracovníků zvyšovat a to z toho důvodu, že se domníváme, že ještě nedosáhla svého optima anebo také proto, že časem klesá a chceme ji tudíž vrátit do optimální hladiny. Vedle zvyšování kvalifikace pracovníků a vedle zlepšování jejich podmínek pro práci je stimulování pracovní motivace jednou z nejdůležitějších oblastí práce s lidmi. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 374 -375)

3.2 Motivace a spokojenost pracovníků

Dovednost uplatnit motivaci se často v praxi posuzuje podle míry spokojených pracovníků v organizaci. Takovéto hodnocení však může být, tak jako mnoho jiných, relativní. Vysoká úroveň spokojenosti pracovníka nemusí být, a ve většině případů ani není, totožná s úrovní výkonnosti pracovníka. Nejsou výjimečné případy, kdy pracovník je spokojený, i když jeho výkonnost či kvalita práce je nízká. Spokojený je vlastně proto, že mu zaměstnavatel trpí nekvalitní práci, lajdáctví apod. Naopak mohou nastat případy, kdy je pracovník velmi nespokojený a přitom jeho výkonnost a kvalita práce je na vysoké úrovni. Většinou jde o takového člověka, kterému záleží na výsledcích práce a kterému není lhostejný případný lajdácký či negativní přístup ostatních spolupracovníků.

Základní požadavky, jež se týkají spokojenosti s prací, mohou zahrnovat mimo jiné přiměřený či vyšší plat, ohleduplné a participativní řízení, zajímavé a rozmanité úkoly, vysoký stupeň autonomie ve smyslu kontroly nad tempem a metodami práce apod.

Do značné míry se však spokojenost jedinců odvíjí od jejich vlastních potřeb, od jejich očekávání a spokojenost také závisí na prostředí, ve kterém pracují.

Postoje a pocity, které mají lidé ve vztahu ke své práci, úzce souvisí s jejich spokojeností. Pozitivní a příznivé postoje k práci poukazují na spokojenost, negativní a nepříznivé postoje k práci zase signalizují nespokojenost s prací. (Porvazník, 2003, s 382-384)

„Úroveň spokojenosti s prací je ovlivňována vnitřními a vnějšími motivačními faktory, kvalitou řízení, sociálními vztahy s pracovní skupinou a mírou, v jaké jsou jedinci ve své práci úspěšní nebo neúspěšní.“ (Armstrong, 2007, s. 228)

S pojmem pracovní spokojenost se sice dost často setkáváme, ale jen zřídka je přesně definováno, co je tím vlastně myšleno. Z jednoho úhlu pohledu je spokojenost zaměstnanců s prací a pracovními podmínkami považována za kritérium hodnocení personální politiky organizace. Bývá zde uváděna přímá úměrnost: čím větší je spokojenost, tím lépe se organizace o své zaměstnance stará. Na druhou stranu ale lze o spokojenosti zaměstnanců hovořit jako o podmínce efektivního využívání jejich pracovního potenciálu. Spokojenost je pak vnímána jako uspokojení ze smysluplné práce, pocit seberealizace a s tím spojená radost z vlastního uplatnění. Je třeba však zmínit se také o spokojenosti ve smyslu uspokojení člověka na základě dosahování nepatrných cílů, kdy mu stačí málo a nemá potřebu se proto více namáhat.

Každý tento výklad pojmu spokojenost se promítá do kvality výkonu úplně odlišně. V prvním případě je spokojenost definována jako popis stavu, ve druhém ji můžeme chápat jako hnací sílu a ve třetím případě je spokojenost tohoto druhu vnímána jako překážka, v horším případě brzda žádoucího pracovního výkonu a to v jakékoliv oblasti lidské práce.

Právě rozlišení významových rozdílů týkající se pojmu pracovní spokojenost, je velmi důležité, abychom pochopili vztah pracovní spokojenosti k motivaci.

Lidé obvykle vnímají jako samozřejmost, pokud jsou spokojeni s vnějšími podmínkami, poněvadž je to vlastně odraz situace, že tyto podmínky jsou v pořádku. K práci je to tudíž nijak zvlášť nemotivuje. Podle Herzberga si pracovník uvědomuje nedostatečné vnější podmínky až v případě, že nejsou v pořádku a pak pociťuje nespokojenost. Tato nespokojenost může navíc ovlivnit vnitřní pocit důležitosti a vážnosti, kterou cítí pracovník ze strany zaměstnavatele. Pakliže to v něm vyvolá pocit, že organizaci na jeho práci nezáleží, určitě lze hovořit o demotivačním působení. Ve vztahu mezi motivací a pracovní spokojeností tedy dobré pracovní podmínky ve většině případů alespoň nepřímo stimulují motivaci k práci. Jestliže člověka uspokojuje sám obsah jeho práce, tak je to pochopitelně výhodnější. Pokud se však jedná o pracovníka, jehož práce svým charakterem a obsahem jednoznačně neuspokojuje, pak pracovní podmínky mají na spokojenost takového pracovníka a také na jeho motivaci patrně větší vliv.

Chybné řízení či vedení lidí může vést k tomu, že spokojenost pracovníků se zakládá na nízké úrovni nároků na sebe, ale i na druhé lidi a na pracovní podmínky. Demobilizující spokojenost zcela jistě motivaci k práci snižuje, a jestliže je v organizaci zaznamenána ve zvýšeném měřítku, pak pro ni může znamenat vážné ohrožení.

Patrně neexistuje žádný universální faktor spokojenosti či nespokojenosti, který by motivaci ovlivňoval jednoznačným způsobem. V reálném světě lze najít většinou u každého člověka mnohorozměrnou strukturu spokojenosti, která je složena z různých subjektivně prožívaných vztahů k tomu, co ho v práci obklopuje, ať už se jedná o lidi, předměty, události či podmínky. V tomto obrovském množství skutečností někde převládá spokojenost, jinde nespokojenost, ovšem celková spokojenost či nespokojenost není žádným aritmetickým součtem jeho tzv. spokojeností s dílčími skutečnostmi. Výslednou podobu dostává na základě toho, jak dalece jsou jednotlivé elementy spokojenosti pro člověka subjektivně důležité. Dobrá znalost podmínek spokojenosti pracovníků v organizaci, a především dobrá znalost lidí je předpokladem, jež umožňuje manažerům vhodně působit na jejich motivaci. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 390 -394)

3.3 Motivační program

Motivační program je komplexní ucelený soubor opatření, který má za cíl aktivně ovlivnit pracovní chování a vytvořit či upevnit pozitivní postoje k organizaci všech zaměstnanců firmy. Jedná se zejména o posílení identifikace zájmů zaměstnance se zájmy firmy a formování zájmu zaměstnance o rozvoj vlastních schopností, dovedností a znalostí a jejich aktivní využití při práci. Rozvoj tvořivých schopností lidského potenciálu organizace a jejich zapojení ve prospěch firmy je nejlepší zárukou úspěšného splnění základních cílů organizace. (Kleibl et al., 2005, s. 30)

Na motivaci lidského a i pracovního jednání může v podstatě působit cokoliv. Jestliže je něco konkrétního důležité nebo významné pro pracovníka, mělo by to zajímat také organizaci, neboť v jejím zájmu je, aby tyto významné skutečnosti měla pod kontrolou.

Existují určité obecné předpoklady výkonnosti pracovníků, jejich pracovní ochoty

a spokojenosti, z nichž nejvýznamnější jsou:

- pracovníci mají možnost vykonávat práci, která je smysluplná, která má

význam a jsou s ní ztotožněni, nebo alespoň takovou práci, která není v rozporu s osobními hodnotami pracovníka,

- pracovníci mohou vykonávat práci pro ně zajímavou, přiměřeně náročnou, umožňující možnosti osobního rozvoje,
- ohodnocení pracovníků takovým způsobem, který odpovídá kvalitě odvedené práce a také jejímu významu pro organizaci, tzn. respekt k jejich oprávněným očekáváním,
- přiměřená informovanost pracovníků o takových skutečnostech, které jsou pro ně významné a to nejen z hlediska jejich vlastní pracovní činnosti, nýbrž také z hledisek obecně lidských,
- perspektiva a konkrétní možnost odborného růstu, příp. funkčního postupu,
- umožnění pracovat v podmínkách příznivého sociálního klimatu a vést je takovým způsobem, pro který je samozřejmostí vzájemná tolerance a respektování pracovníkovi důstojnosti.

Pro formování žádoucí úrovně pracovní motivace je jedním z důležitých přístupů tvorba práce z hlediska jejího obsahu. S tím se ztotožňuje také Herzberg, podle něhož je práce sama v podstatě nevyčerpatelným motivátorem. Tento poznatek lze uplatnit i v konkrétních manažerských přístupech a společným znakem je vlastně v širším slova smyslu obohacování obsahu práce. Je zde vhodné snažit se o zvýšení pestrosti a různorodosti práce, klást důraz na celistvost pracovních úkolů, ale také zdůraznit význam pracovního úkolu, což znamená učinit taková opatření, kde každá konkrétní činnost něco znamená a je užitečná pro organizaci a také pro lidi v ní pracující. Velmi účinné je také posilování nezávislosti pracovníka, zvyšování autonomie jeho pracovního jednání a to jak v obsahové a časové, tak i v prostorové dimenzi. Nelze opomíjet ani posilování zpětné vazby, neboť pro pracovníka jsou informace, které dostává o výsledcích vlastní práce velmi důležité.

Jestliže má být dosaženo efektivního fungování organizace prostřednictvím motivačního programu, musí jeho tvorbě předcházet kvalifikovaná analýza zaměřená na identifikaci možných kritických míst v činnosti organizace. Jedná se vlastně o shromáždění a rozbor souboru sociálně ekonomických informací.

Patří k nim zejména informace o:

- technických a organizačních podmínkách práce,
- profesně kvalifikačních a také individuálně specifických charakteristikách pracovníků,
- pracovních podmínkách, vybavenosti pracovišť,
- systému hodnocení a odměňování pracovníků,
- způsobech řízení a vedení pracovníků,
- personálním řízení a vlastní personální práci v organizaci,
- systému sociální péče v organizaci.

Mimo výše uvedené je také nutno shromáždit a analyzovat tzv. měkká data, což jsou informace o pracovní spokojenosti či nespokojenosti pracovníků, o tom, jaké mají hodnotové orientace, o jejich vztahu k práci, ke spolupracovníkům, k vedoucím ale také k organizaci jako celku. Je třeba zjistit, jaký je jejich vztah k profesi, jak vnímají uplatňovaný styl řízení a vedení lidí v organizaci, zajímat se o jejich názory na informační politiku organizace ve vztahu k pracovníkům. V neposlední řadě by mělo zaznít i jejich subjektivní hodnocení celkové koncepce řízení organizace.

Při vlastní tvorbě a realizaci motivačního programu je tedy potřeba analyzovat motivační profil pracovníků s vyhodnocením jejich spokojenosti s organizačními skutečnostmi, což může identifikovat kritická místa v oblasti motivace pracovního jednání. Jedná se o základní fázi přípravy. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 410-414)

Při zjišťování stavu účinnosti základních faktorů pracovní motivace a faktorů pracovní spokojenosti či nespokojenosti je možné použít formu dotazníkového šetření či osobní pohovory. Některé organizace využívají odbornou pomoc specialistů, ať už se jedná o kvalifikované psychology či odborné poradce pro vedení lidí. (Kleibl et al., 2005, s. 30)

Dále je nutné stanovit krátkodobé a perspektivní cíle motivačního programu.

Ve skutečnosti to znamená zaměřit se na oblasti, kde je třeba především působit. Může jít např. o zaměření na posílení prosté motivace k výkonu, nebo také o ovlivnění motivace např. ke kvalitní práci, k iniciativnímu přístupu apod.

Dalším krokem je pak zpracování charakteristiky současné výkonnosti pracovníků se stanovením úrovně, která je pro organizaci žádoucí. Zjištěné rozdíly umožní upřesnit problémy či úkoly, na které je potřeba se v motivačním programu zaměřit. Tyto skutečnosti posléze představují východisko pro zhodnocení výsledků uplatnění motivačního programu. Součástí tvorby motivačního programu je také vymezení potenciálních stimulačních prostředků a to ve vztahu k předpokládanému zaměření. Smyslem je ujasnění si možností stimulace žádoucích forem pracovního jednání.

Následuje výběr konkrétních forem a postupů stimulace a s tím souvisí také stanovení konkrétních podmínek jejich uplatňování. Podmíněnost je totiž jedním ze základních předpokladů účinnosti každého stimulu a vymezení těchto podmínek je tudíž nezbytné. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 414)

„Motivační program, má-li být účinný, musí zahrnovat všechny základní faktory, které ovlivňují lidský aspekt výkonnosti organizace. Tvorba úspěšného provýkonnostního klimatu firmy a s ním spojené firemní kultury zahrnuje celou řadu opatření nejen v oblasti působení hmotných podnětů (odměňování a systém uspokojování dalších sociálních potřeb), ale i oblasti kvalifikovaného výběru, hodnocení, rozmisťování zaměstnanců (motivování pozicemi), zvyšování jejich odborných a pracovních schopností prostřednictvím řízení osobního rozvoje a posilování vědomí osobních perspektiv spojených s firmou.“ (Kleibl et al., 2005, s. 31).

Pak již zbývá jen sestavení motivačního programu ve formě interního dokumentu a seznámení pracovníků s tímto vytvořeným programem. Tento poslední krok, byť by se mohl zdát jako nevýznamný, je naopak velmi důležitou součástí celého programu. Důvod je prostý. Skutečnost, že organizace pro pracovní motivaci a pracovní spokojenost pracovníků něco podniká, má zcela jistě pozitivní vliv na jejich prožívání a zprostředkovaně pak i na jejich pracovní jednání.

Seznámení všech pracovníků s vytvořeným motivačním programem má však také další význam. Je dán kontrolou výsledků uplatňování výsledků a realizací jeho případných úprav. Jak potřeby organizace, tak podmínky pracovní činnosti se mohou časem měnit a sebelépe sestavený motivační program je nezbytné právě z těchto důvodů v daných časových intervalech vyhodnocovat a podle potřeby také modifikovat. (Bedrnová, Nový, 2009, s. 414-415)

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 POPIS CENTRA SLUŽEB PRO SENIORY KYJOV

Dveře Domova důchodců v Kyjově se poprvé otevřely 4. března 1961 a celková kapacita byla 145 lůžek. K 1.1.1993 se z Domova Důchodců stala samostatná příspěvková organizace Domov důchodců Kyjov, kdy funkci zřizovatele plnil Okresní úřad v Hodoníně. Po zrušení okresních úřadů se stal novým zřizovatelem Jihomoravský kraj, který svou funkci plní i nyní. K 1.1.2007, po přijetí zákona č. 108/2006 sb. změnil domov důchodců název na současné Centrum služeb pro seniory Kyjov, p.o. (dále jen Centrum služeb).

Obr. 2 Budova Centra služeb pro seniory Kyjov

(Centrum služeb pro seniory Kyjov, [online])

4.1 Předmět činnosti

Cílem Centra služeb je umožnit seniorům prožít aktivní a důstojný život, který by jinak ve svém domácím prostředí vzhledem ke ztrátě soběstačnosti či zdravotnímu stavu prožít nemohli.

Centrum služeb zabezpečuje dvě pobytové služby: domov pro seniory a domov se zvláštním režimem. Domov pro seniory je určen seniorům, kteří již dosáhli důchodového věku, pobírají starobní důchod a zároveň jim kvůli svému zdravotnímu stavu, postižení či ztrátě soběstačnosti hrozí riziko vyloučení ze společnosti. Upřednostňují se osoby ze spádového území města Kyjov a z okolních obcí, případně osoby se vztahem ke Kyjovsku. Domov se zvláštním režimem je navíc určen seniorům, kteří trpí Alzheimerovou chorobou či stařeckou demencí. V obou částech je nabízeno standardní ubytování, celodenní zdravotní a ošetřovatelská péče, stravování a doplňkové služby jako úklid, praní, žehlení, zájmové a kulturní činnosti, zajištění nákupů či například služby kadeřnice a pedikérky.

„K základním principům při péči o uživatele patří **úcta k člověku, citlivý a laskavý přístup s respektováním individuality každého jednotlivce a zachování důstojnosti.** K dodržování etických principů se zaměstnanci zavazují při nástupu do našeho zařízení – **Kodex etiky Centra služeb pro seniory Kyjov.**“ (Centrum služeb pro seniory Kyjov, [online])

Obr. 3 Logo Centra služeb

(Logo Centra služeb pro seniory Kyjov, [online])

V současné době je realizována přístavba centra služeb pro seniory, kdy dojde k navýšení aktuální kapacity o 60 lůžek, rovnoměrně rozdělených mezi domov pro seniory a domov se zvláštním režimem. Zároveň dojde k navýšení stávajícího počtu zaměstnanců o 28

nových zaměstnanců, což zcela jistě přispěje ke snížení nezaměstnanosti v regionu. Celý projekt je realizován za podpory Evropské unie.

4.2 Zaměstnanci

Centrum služeb v současné době zaměstnává 50 zaměstnanců, kteří pracují ve čtyřech pracovních úsecích. Jedná se o úseky: stravovací, ekonomicko - provozní, zdravotní a obslužné péče a sociální práce a výchovy. Ve stravovacím úseku jsou zaměstnány klasicky kuchařky, skladnice a nutriční terapeutka. Pod úsek ekonomicko - provozní spadá více profesí. Jedná se o mzdovou účetní, ekonomku, pracovníka údržby, technického pracovníka, švadlenu, pradlenu a uklízečky. Úsek zdravotní a obslužné péče patří počtem zaměstnanců mezi největší a jeho provoz zabezpečují pracovníci v sociálních službách a zdravotní sestry. Úsek sociální práce a výchovy se skládá z pracovníků v sociálních službách – výchovně nepedagogická činnost a sociálního pracovníka.

4.3 Systém odměňování v organizaci

Odměňování zaměstnanců Centra služeb pro seniory Kyjov podléhá zákonu č. 564/06 Sb. v platném znění. Tento zákon pojednává o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, řadí zaměstnance dle druhového vymezení prací, jenž mají uvedeno v pracovní smlouvě do jedné ze 16ti platových tříd. Zákoník práce definuje osobní příplatek jako nenárokovou složku odměny za práci, jenž se odvíjí od kvality plnění pracovních úkolů zaměstnancem a zároveň je podmíněna usměrňováním ze strany zřizovatele. Zaměstnanci může být přiznán osobní příplatek až do výše 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně ve své platové třídě, do které je konkrétní zaměstnanec zařazen. Osobní příplatek navrhuje příslušný vedoucí, který má možnost přehodnotit jeho výši jednou měsíčně, jak uvádí vnitřní platový předpis organizace. Kromě osobního příplatku mají zaměstnanci nárok ještě na vyplácení mimořádných odměn. Mimořádné odměny můžeme zařadit mezi nenárokové složky odměny za práci, jsou vypláceny pouze v případě dostatečných finančních zdrojů v organizaci a zároveň by měly být vypláceny v případě vynikajícího plnění pracovních úkolů zaměstnancem. Stejně jako osobní příplatek, tak i mimořádné odměny jsou navrhovány příslušným vedoucím a vždy musí být schvalovány ředitelem organizace. Kromě výše zmíněných příplatků mají zaměstnanci nárok na ostatní příplatky, jenž jsou

poskytovány v souladu s § 129 a 124 zákoníku práce a to dle povahy pracovního zařazení a příplatky za vedení.(Ministerstvo práce a sociálních věcí, [online])

5 ANALÝZA STAVU SPOKOJENOSTI ZAMĚSTNANCŮ SE SOUČASNÝM MOTIVAČNÍM PROGRAMEM

Cílem mé diplomové práce je zjištění a následná analýza spokojenosti zaměstnanců se současným motivačním systémem v Centru služeb pro seniory Kyjov. Na základě zjištěných informací bude vytvořen motivační program pro Centrum služeb pro seniory Kyjov. K naplnění výše uvedených cílů jsem si zvolila jako nástroj sběru dat dotazníkové šetření. Dotazník je vysoce efektivní technika, která je schopna postihnout velký počet jedinců při relativně malých nákladech a v poměrně krátkém čase. Výhodou dotazníku je také to, že anonymita je relativně přesvědčivá. Nevýhodou dotazníků je nízká návratnost a vysoké nároky, které jsou kladeny na ochotu dotazovaného, neboť je velice snadné „přeskočit“. (Disman, 2005, s. 141)

5.1 Dotazníkové šetření

Dotazníky byly rozdány zaměstnancům v měsíci únoru a sesbírány byly v měsíci březnu. Dotazníkové šetření zahrnovalo tři fáze a to: přípravnou fázi, jenž zahrnovala sestavení a přípravu potřebného dotazníku viz. Příloha PI - Dotazník, rozdělení dotazníků potřebným respondentům, jejich následný sběr, vyhodnocení a interpretace výsledků.

Přípravná fáze

V úvodu dotazníku byli respondenti seznámeni s dotazníkem a účelem, pro který bude využit. Dále byli respondenti seznámeni se způsobem vyplnění dotazníku. Sestavený dotazník obsahoval celkem 24 otázek, které byly rozděleny do tří bloků a to:

- spokojenost s prací – otázka č. 1 – 4.
- komunikace – otázka č. 5 – 7.
- motivace – otázka č. 8 – 21

Poslední 3 otázky se týkaly struktury respondentů, kde jsem se dotazovala na jejich věk, vzdělání a pracovní pozici, kterou v organizaci zastávají. Zejména pracovní pozici bylo důležité vědět, aby následné vyhodnocení dotazníkového šetření bylo i pro organizaci vypovídající.

Z celkového počtu 24 otázek bylo 23 otázek uzavřených a jedna otázka otevřená, kde respondenti mohli uplatnit své připomínky k aktuálnímu motivačnímu systému v organizaci.

Sběr a zpracování dat

Dotazníky byly rozdány zaměstnancům v tištěné podobě v počtu 41 kusů. Z celkového počtu bylo zpět navráceno 39 kusů, což v procentním vyjádření znamená 95% dotazníkovou návratnost. Z dotazníkového šetření byli vyjmuti vedoucí pracovníci. Pro zachování anonymity měli zaměstnanci možnost vyplněné dotazníky odevzdat do předem připravené schránky, jenž slouží v domově pro připomínky a stížnosti uživatelů. Sesbírané dotazníky byly vyhodnoceny a zpracovány v program Excel do tabulek a grafů.

Vyhodnocení a interpretace

Jednotlivé odpovědi byly v tabulkách znázorněny prostřednictvím četnosti a také v procentním vyjádření. Odpovědi byly v procentním vyjádření zpracovány také v grafickém vyjádření prostřednictvím výsečových grafů.

5.2 SWOT analýza

SWOT analýza patří k metodám uplatňovaným v rámci strategického managementu. Zkratka SWOT je utvořena kombinací dvou analýz a to z analýzy vnějšího prostředí a z analýzy vnitřního prostředí. Předpokladem úspěchu v rámci strategického managementu organizace je maximalizace předností a příležitostí a zároveň minimalizace slabých stránek a hrozeb organizace. SWOT analýza poskytuje manažerům náhled současné a budoucí pozice. Na základě tohoto náhledu mohou manažeři posoudit strategické možnosti, jež by mohly být pro organizaci nejvýhodnější. Přispívá ke zlepšení výkonnosti organizace a může být prováděna periodicky. (Dědina, Cejthamr, 2005, s. 41-42)

Název SWOT je tvořen ze čtyř písmen počátečních anglických slov:

Strenghts – silné stránky organizace, výhody

Weaknesses – slabé stránky organizace

Opportunities – příležitosti

Threats – hrozby

Tab. 5 SWOT analýza [vlastní zpracování]

Vnitřní prostředí	**SILNÉ STRÁNKY**	**SLABÉ STRÁNKY**
	• Systém standardů kvality sociálních služeb • Rozšířená nabídka služeb pro klienty • Rozšíření domova a vznik nových pracovních míst • Kvalifikovaný personál • Osobní přístup ke klientům • Lokalita pracoviště – nemocnice, naproti zařízení, blízkost nákupní zóny • Specializovaná péče • Bohatý kulturní život a akviziční programy pro uživatele • Domácí prostředí v zařízení, kde se uživatelé navzájem znají • Snaha rozšiřovat potřeby uživatelů DsZR a DpS	• Nedostatečný počet pracovníků soc. služeb na odd. se zvláštním režimem • Nedostatečné ohodnocení pracovníků soc. služeb • Omezená kapacita lůžek • Absence dobrovolníků • Nedostatek finančních prostředků • Nedostatečná ochota některých pracovníků provádět změny • Problematická zastupitelnost zaměstnanců
Vnější prostředí	**PŘÍLEŽITOSTI**	**HROZBY**
	• Možnost získat dotace z EU • Stárnutí populace • Spolupráce se soukromými firmami • Využívání dobrovolníků • Zvýšení kvality života seniorů • Velká poptávka po službách tohoto zařízení • Rozšíření zařízení	• Odliv mladých kvalifikovaných pracovníků • Špatné využívání finančních prostředků • Zvyšující se náklady na péči a provoz • Legislativní změny • Nedostatečná motivace pracovníků • Klesající dotace MPSV

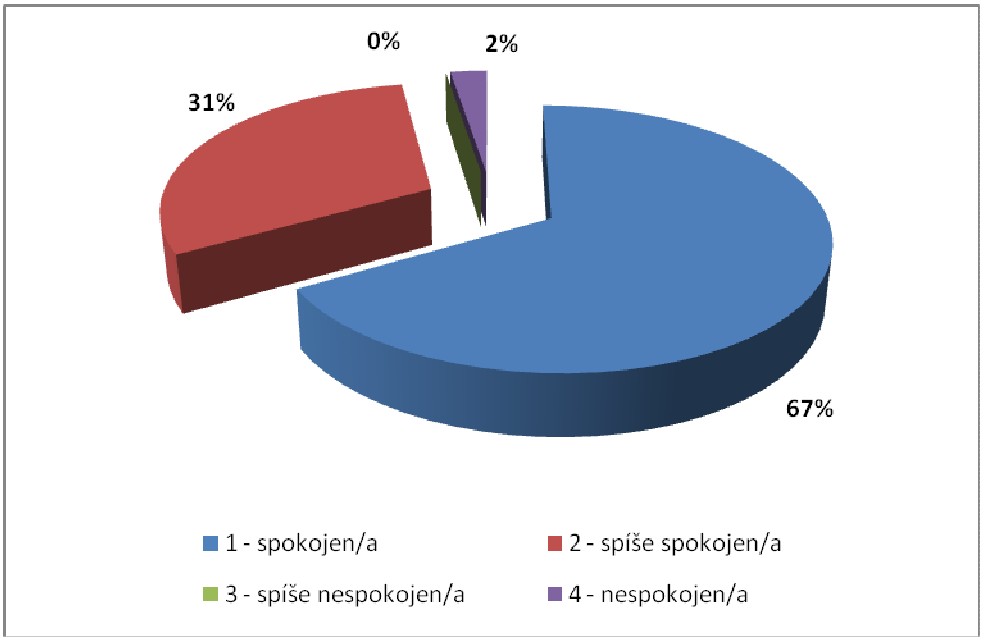
	• Bezprostřední spolupráce s městem Kyjov	• Nedostatečné dotace od jiho-moravského kraje • Propouštění personálu z důvodu nedostatku finanč-ních prostředků

5.3 VYHODNOCENÍ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ

I. Spokojenost s prací

Tab.6 Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?[vlastní zpracování]

	ZS	v (%)	PSS	v (%)	PP	v (%)	Celkem
1 - spokojen/a	3	75	13	65	10	66,7	26
2 - spíše spokojen/a	1	25	6	30	5	33,3	12
3 - spíše nespokojen/a	0	0	0	0	0	0	0
4 - nespokojen/a	0	0	1	5	0	0	1
Celkem	4	100	20	100	15	100	39

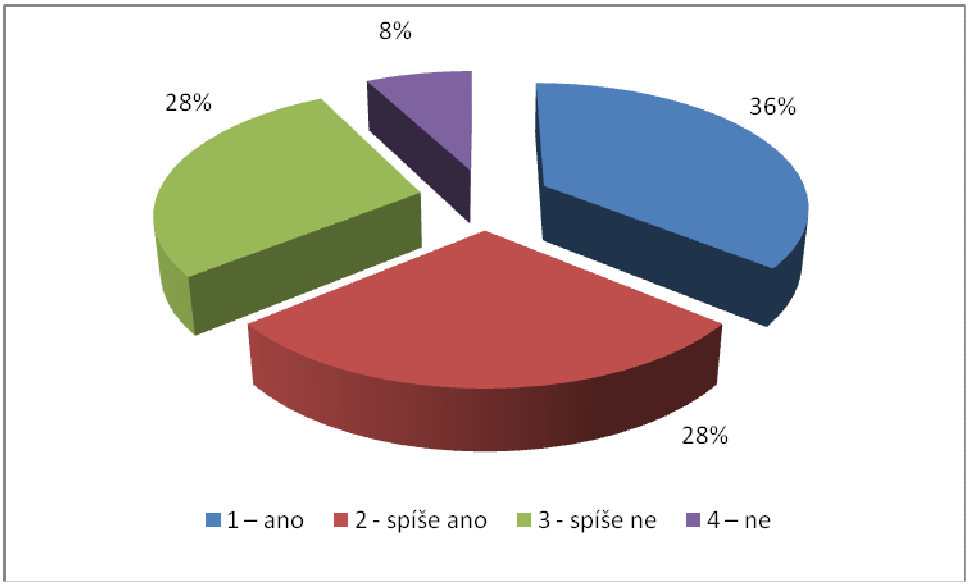


Obr. 4 Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte? [vlastní zpracování]

Celkem 67 % zaměstnanců uvádí plnou spokojenost s prací, kterou vykonává, spíše spokojeno je 31% zaměstnanců a nespokojeni pouhé 2 % z celkového počtu zaměstnanců (PSS). Nejvíce spokojených zaměstnanců je z řad ZS, následují PSS a poté PP.

Tab.7 Vyhovuje Vám pracovní tempo, které je při výkonu Vaší práce vyžadováno? [vlastní zpracování]

	ZS	v (%)	PSS	v (%)	PP	v (%)	Celkem
1 – ano	0	0	5	25	9	60	14
2 - spíše ano	3	75	5	25	3	20	11
3 - spíše ne	1	25	7	35	3	20	11
4 - ne	0	0	3	15	0	0	3
Celkem	4	100	20	100	15	100	39

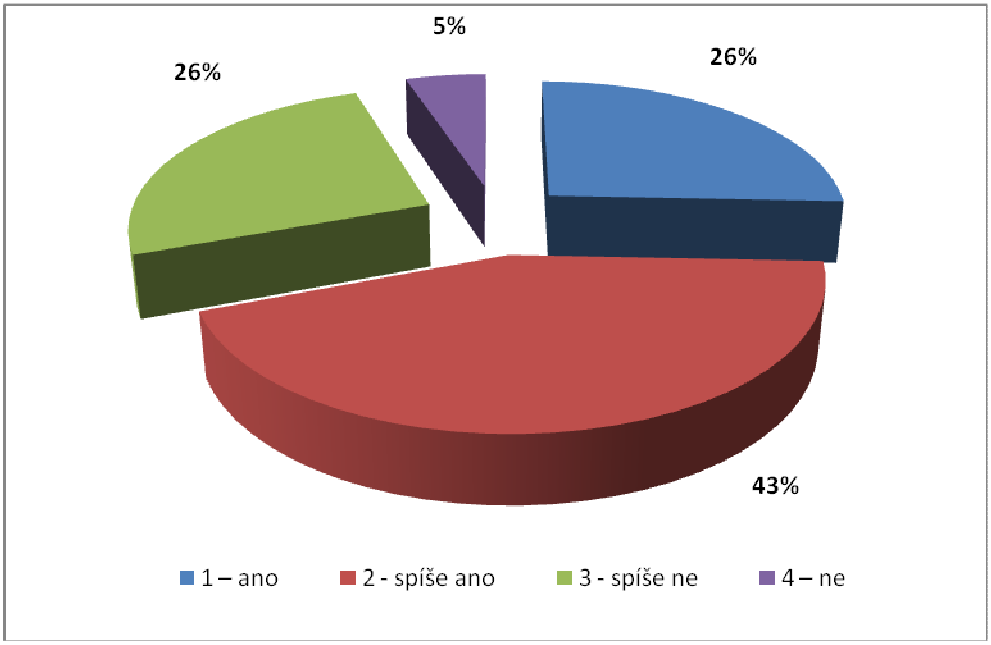


Obr. 5 Vyhovuje Vám pracovní tempo, které je při výkonu Vaší práce vyžadováno? [vlastní zpracování]

36 % zaměstnanců nemá námitek ohledně nároků na pracovní tempo, jež je po nich vyžadováno. Částečně je spokojeno (odpověď spíše ano) 28% zaměstnanců, dalším 28 % požadované pracovní tempo spíše nevyhovuje a 8 % zaměstnanců uvádí rozhodný nesouhlas. Převážnou většinu nespokojených tvoří PSS.

Tab.8 Považujete organizaci práce na svém pracovním úseku za efektivní? [vlastní zpracování]

	ZS	v (%)	PSS	v (%)	PP	v (%)	Celkem
1 – ano	0	0	3	15	7	46,67	10
2 - spíše ano	3	75	6	30	8	53,34	17
3 - spíše ne	1	25	9	45	0	0	10
4 – ne	0	0	2	10	0	0	2
Celkem	4	100	20	100	15	100	39

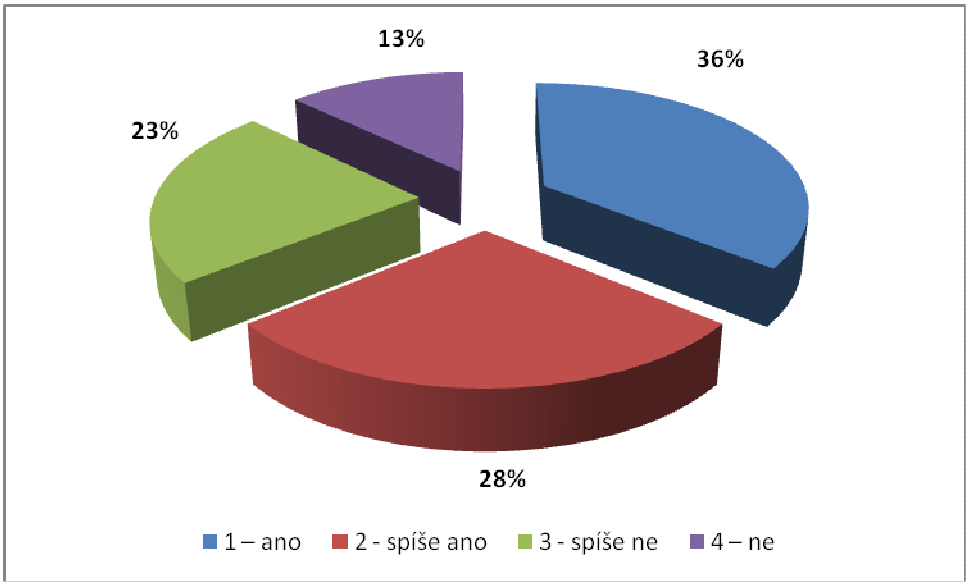


Obr. 6 Považujete organizaci práce na svém pracovním úseku za efektivní? [vlastní zpracování]

26% zaměstnanců si myslí, že je jejich práce dobře organizována, jako spíše efektivní ji vnímá 43% zaměstnanců. Stejně vysoké zastoupení jako spokojených (26%) má skupina méně spokojených (odpověď spíše ne) a 5% zaměstnanců považuje efektivitu organizace práce na svém úseku za zcela nedostatečnou. Nejvyšší nespokojenost uvádí PSS, naopak provozní pracovníci jsou více či méně spokojeni, neuvádí ani jednou nesouhlas.

Tab.9 Jste spokojen/a s plánováním jednotlivých pracovních směn? [vlastní zpracování]

	ZS	v (%)	PSS	v (%)	PP	v (%)	Celkem
1 – ano	0	0	5	25	9	60	14
2 - spíše ano	1	25	5	25	5	33,33	11
3 - spíše ne	3	75	5	25	1	6,67	9
4 – ne	0	0	5	25	0	0	5
Celkem	4	100	20	100	15	100	39



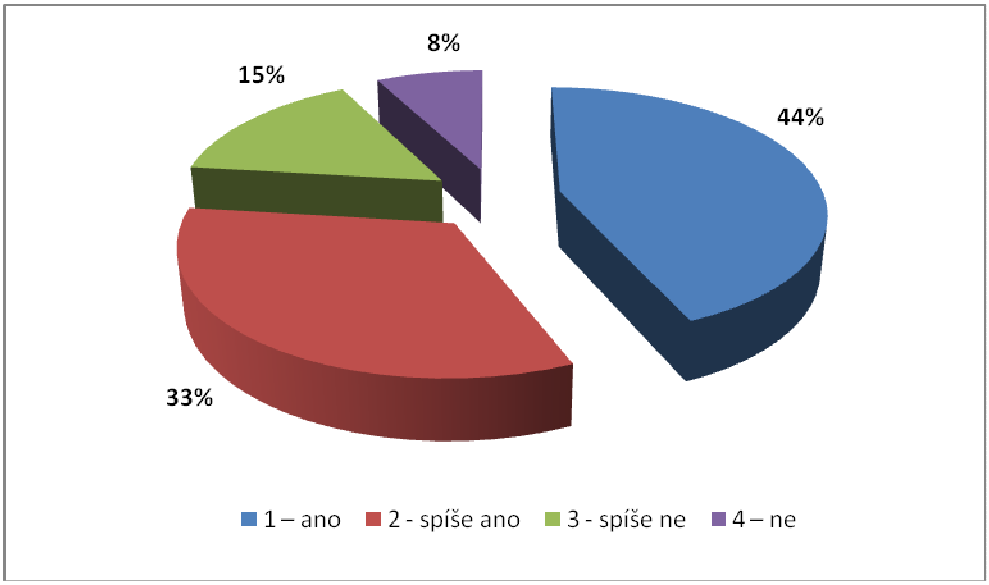
Obr. 7 Jste spokojen/a s plánováním jednotlivých pracovních směn? [vlastní zpracování]

36% zaměstnanců uvádí rozhodné ano na uvedenou otázku. Převážná většina je z řad PP, následují PSS. 28% zaměstnanců je s plánováním jednotlivých směn spokojeno částečně (odpověď spíše ano), spíše ne odpovědělo 23% zaměstnanců. Zcela nespokojeno je 13 % zaměstnanců, přičemž nejvyšší podíl na tomto výsledku mají ZS, nejnižší pak PP.

II. Komunikace

Tab. 10. Informuje Vás Váš nadřízený průběžně o aktuálních dlouhodobějších úkolech a změnách ve Vaší organizaci? [vlastní zpracování]

	ZS	v (%)	PSS	v (%)	PP	v (%)	Celkem
1 – ano	1	25	7	35	9	60	17
2 - spíše ano	0	0	7	35	6	40	13
3 - spíše ne	3	75	3	15	0	0	6
4 – ne	0	0	3	15	0	0	3
Celkem	4	100	20	100	15	100	39

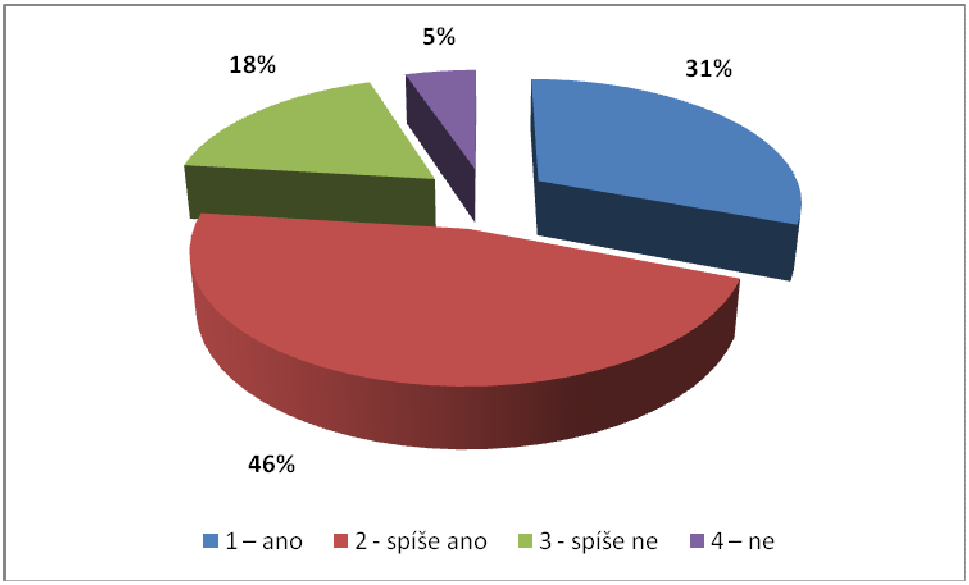


Obr. 8 Informuje Vás Váš nadřízený průběžně o aktuálních dlouhodobějších úkolech a změnách ve Vaší organizaci? [vlastní zpracování]

44% dotázaných považuje informovanost týkající se organizace jako celku za zcela dostačující, spíše ano na uvedenou otázku odpovědělo 33 % zaměstnanců. 15 % zaměstnanců shledává informovanost prostřednictvím nadřízeného jako mírně nedostačující a 8 % zaměstnanců jako zcela nedostačující. Nejvíce nespokojených zaměstnanců je z řad ZS, následují PSS. Provozní pracovníci neuvádí nespokojenost.

Tab.11 Jsou příkazy Vašeho nadřízeného včasné a srozumitelné? [vlastní zpracování]

	ZS	**v (%)**	**PSS**	**v (%)**	**PP**	**v (%)**	**Celkem**
1 – ano	0	0	3	15	9	60	12
2 - spíše ano	3	75	9	45	6	40	18
3 - spíše ne	1	25	6	30	0	0	7
4 –ne	0	0	2	10	0	0	2
Celkem	4	100	20	100	15	100	39



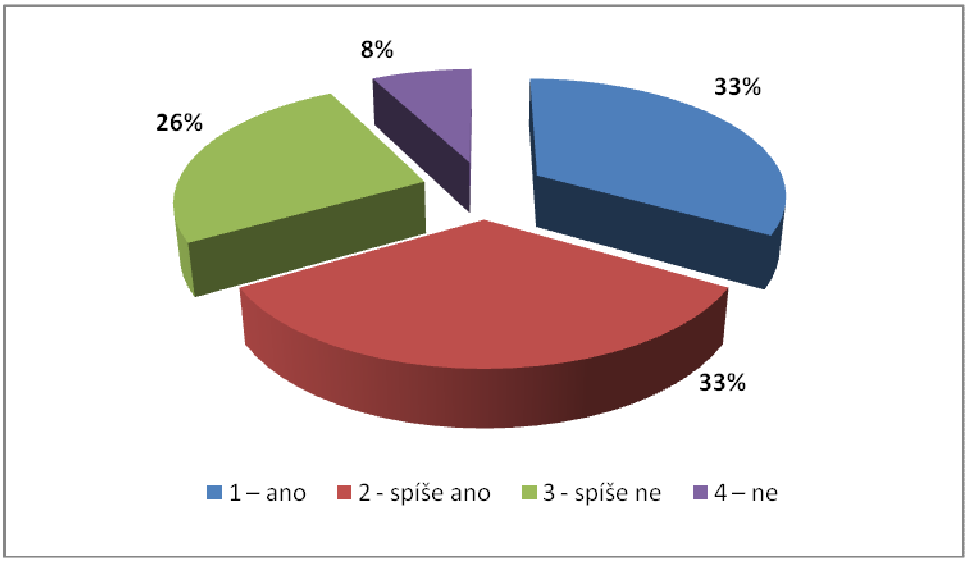
Obr. 9 Jsou příkazy Vašeho nadřízeného včasné a srozumitelné? [vlastní zpracování]

Většina zaměstnanců uvádí (celkem 77 %), že jsou pro ně příkazy nadřízeného včasné a srozumitelné, ovšem 46 % z nich se přiklání k odpovědi spíše ano. Dalších 18 % zaměstnanců si myslí, že spíše ne a 5% zaměstnanců vyjádřilo rozhodný nesouhlas na položenou otázku. Ve skupině nespokojených jsou PSS a ZS, provozní pracovníci považují příkazy nadřízeného za zcela, nebo spíše srozumitelné.

Tab.12 Máte možnost při výkonu práce uplatnit své nápady a připomínky? [vlastní zpracování]

	ZS	v (%)	PSS	v (%)	PP	v (%)	Celkem
1 – ano	1	25	7	35	5	33,33	13
2 - spíše ano	2	50	4	20	7	46,67	13
3 - spíše ne	1	25	7	35	2	13,33	10
4 – ne	0	0	2	10	1	6,67	3

Celkem	4	100	20	100	15	100	39



Obr. 10 Máte možnost při výkonu práce uplatnit své nápady a připomínky? [vlastní zpracování]

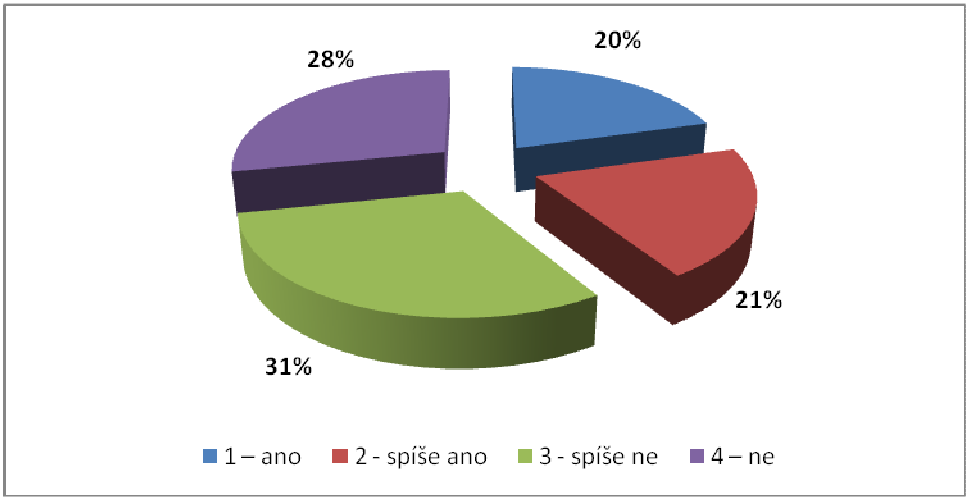
33 % zaměstnanců je přesvědčeno, že své nápady a připomínky mohou bez problémů uplatnit, částečně si to myslí dalších 33 % zaměstnanců (odpověď spíše ano). 26 % zaměstnanců uvádí spíše nesouhlas k položené otázce a 8% zaměstnanců je rozhodně přesvědčeno, že nemají možnost vyjadřovat se, respektive uplatňovat na pracovišti své nápady a připomínky. Nesouhlas, který zazněl, je od všech profesí, přičemž nejvíce nespokojených je z řad PSS.

III. Motivace

Tab.13 Považujete systém odměňování ve Vaší organizaci za spravedlivý? [vlastní zpracování]

	ZS	v (%)	PSS	v (%)	PP	v (%)	Celkem
1 – ano	0	0	1	5	7	46,67	8
2 - spíše ano	2	50	2	10	4	26,67	8
3 - spíše ne	1	25	8	40	3	20	12

4 – ne	1	25	9	45	1	6,67	11
Celkem	4	100	20	100	15	100	39



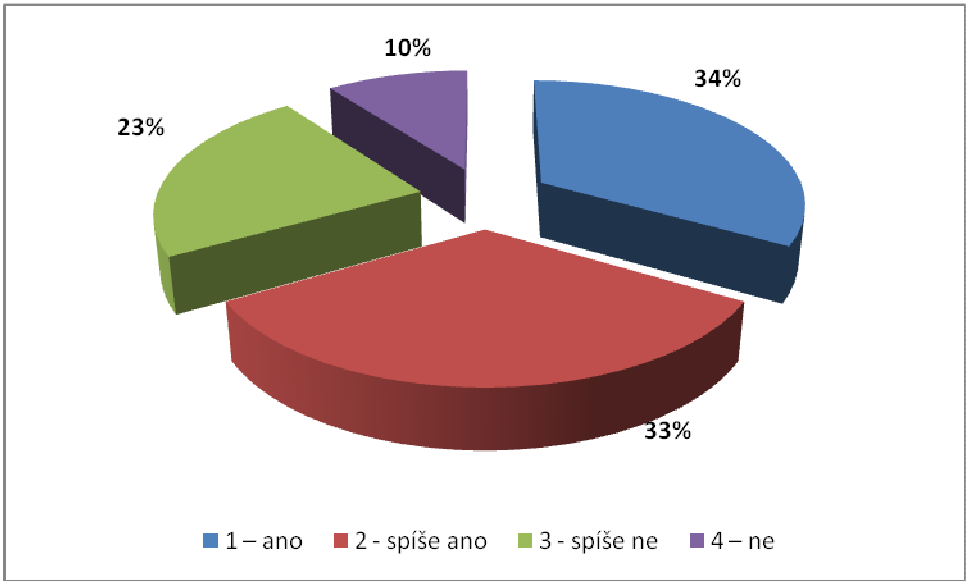
Obr. 11 Považujete systém odměňování ve Vaší organizaci za spravedlivý? [vlastní zpracování]

Naprosto kladně se vyjádřilo pouhých 20 % zaměstnanců, částečně je se systémem odměňování spokojeno 21 % zaměstnanců. Celkem 59 % zaměstnanců si nemyslí, že odměňování je v organizaci řešeno spravedlivě, celých 28 % z nespokojených vyjadřuje rozhodný nesouhlas se systémem odměňování (odpověď ne). Největší počet spokojených, nebo částečně spokojených zaměstnanců je z řad PP, naopak nejvíce nespokojeni jsou PSS.

Tab.14 Jste pravidelně informován/a svým nadřízeným o hodnocení Vašeho pracovního výkonu? [vlastní zpracování]

	ZS	**v (%)**	**PSS**	**v (%)**	**PP**	**v (%)**	**Celkem**
1 – ano	2	50	4	20	7	46,67	13
2 - spíše ano	0	0	9	45	4	26,67	13
3 - spíše ne	2	50	4	20	3	20	9

4 – ne	0	0	3	15	1	6,67	4
Celkem	4	100	20	100	15	100	39



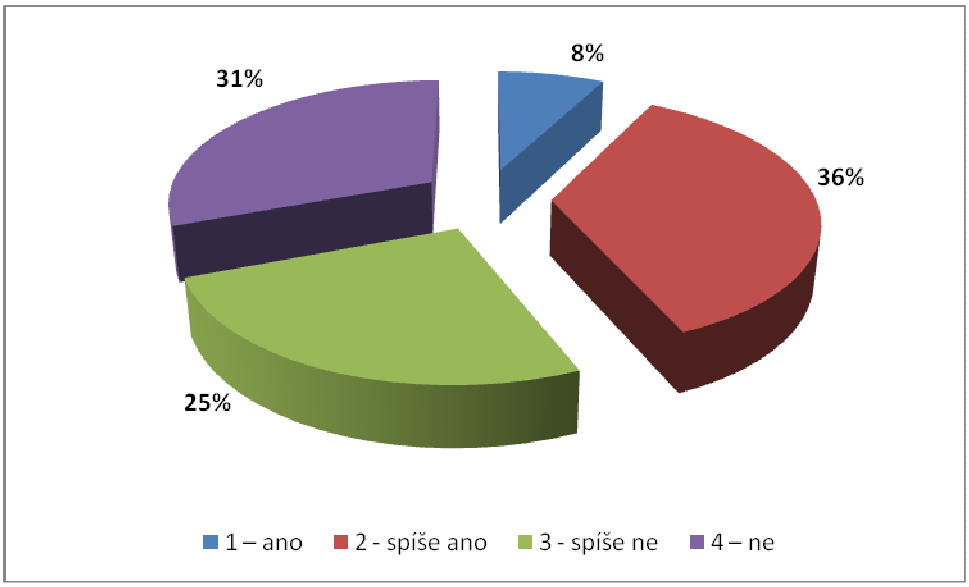
Obr. 12 Jste pravidelně informován/a svým nadřízeným o hodnocení Vašeho pracovního výkonu? [vlastní zpracování]

Zpětnou vazbu od nadřízeného považuje za zcela dostatečnou 34 % zaměstnanců, dalších 33 % zaměstnanců částečně (odpověď spíše ano). 23 % zaměstnanců uvádí mírnou nespokojenost v četnosti či pravidelnosti poskytování zpětné vazby (odpověď spíše ne). Zbylých 10% zaměstnanců si myslí, že nejsou pravidelně informováni nadřízeným o hodnocení jejich pracovního výkonu. Nejméně jsou spokojeni zástupci ZS, následují PSS a nakonec PP.

Tab.15 Ovlivňuje Váš pracovní výkon příznivě současný systém odměňování? [vlastní zpracování]

	ZS	**v (%)**	**PSS**	**v (%)**	**PP**	**v (%)**	**Celkem**
1 – ano	0	0	1	5	2	13,33	3
2 – spíše ano	2	50	6	30	6	40	14

3 - spíše ne	1	25	6	30	3	20	10
4 – ne	1	25	7	35	4	26,67	12
Celkem	4	100	20	100	15	100	39



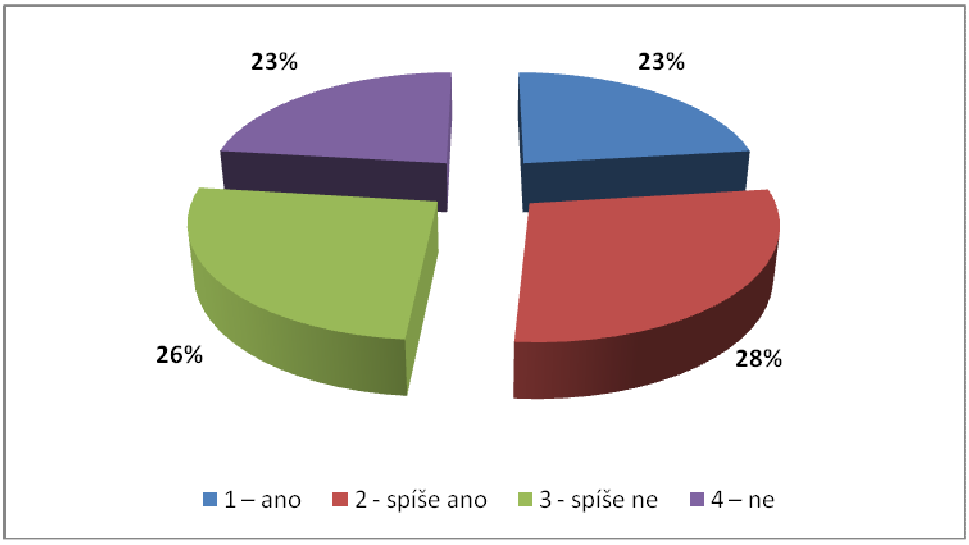
Obr. 13 Ovlivňuje Váš pracovní výkon příznivě současný systém odměňování? [vlastní zpracování]

Pouhých 8 % zaměstnanců se domnívá, že současný systém odměňování v organizaci ovlivňuje příznivě jejich výkon. 36 % zaměstnanců uvádí částečný souhlas na položenou otázku (odpověď spíše ano). Více jak polovina zaměstnanců (56 %) si nemyslí, že by jejich pracovní výkon byl příznivě ovlivňován současným systémem odměňování v organizaci. Celých 31 % z nespokojených zaměstnanců projevila důrazný nesouhlas (odpověď ne). Nespokojenost je znát u všech profesí.

Tab.16 Může Váš pracovní výkon do určité míry ovlivnit odměnu za práci? [vlastní zpracování]

	ZS	**v (%)**	**PSS**	**v (%)**	**PP**	**v (%)**	**Celkem**
1 – ano	0	0	4	20	5	33,33	9

2 - spíše ano	1	25	5	25	5	33,33	11
3 - spíše ne	1	25	7	35	2	13,33	10
4 – ne	2	50	4	20	3	33.33	9
Celkem	4	100	20	100	15	100	39



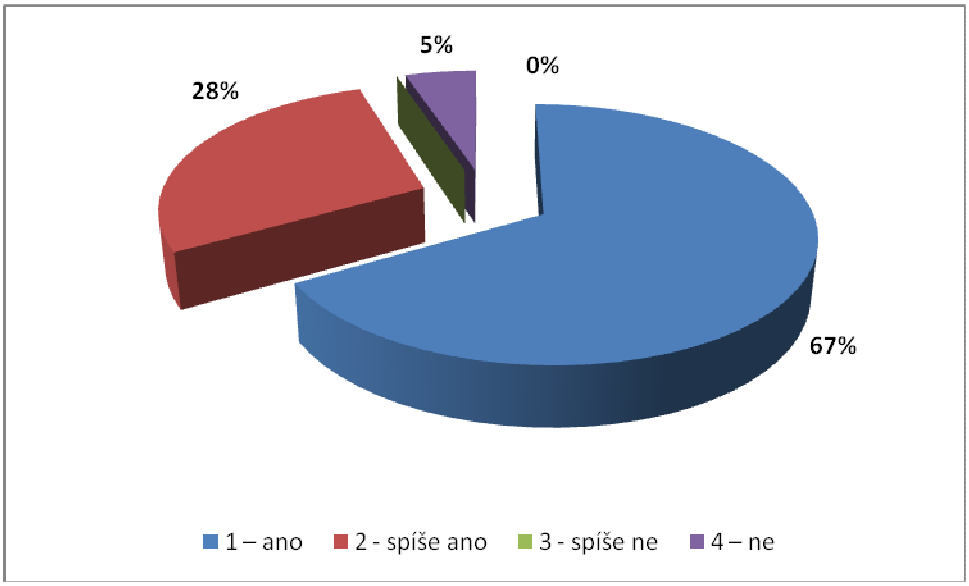
Obr. 14 Může Váš pracovní výkon do určité míry ovlivnit odměnu za práci? [vlastní zpracování]

23 % zaměstnanců uvádí, že jejich pracovní výkon ovlivňuje do jisté míry odměnu za práci. Dalších 28 % zaměstnanců se domnívá, že spíše ano. Necelá polovina zaměstnanců si myslí, že jejich pracovní výkon nemá vliv na odměnu za práci. Z této skupiny zaměstnanců jich rozhodně nesouhlasně odpovědělo 23% (odpověď ne). Procentuálně nejvyšší nespokojenost projevují ZS, následují PSS a vzápětí poté pak PP.

Tab.17 Myslíte si, že schopní pracovníci by měli být za svůj pracovní výkon hodnoceni lépe než ostatní? [vlastní zpracování]

	ZS	**v (%)**	**PSS**	**v (%)**	**PP**	**v (%)**	**Celkem**
1 – ano	3	75	11	55	12	80	26

2 - spíše ano	1	25	8	40	2	13,33	11
3 - spíše ne	0	0	0	0	0	0	0
4 – ne	0	0	1	5	1	6,67	2
Celkem	4	100	20	100	15	100	39



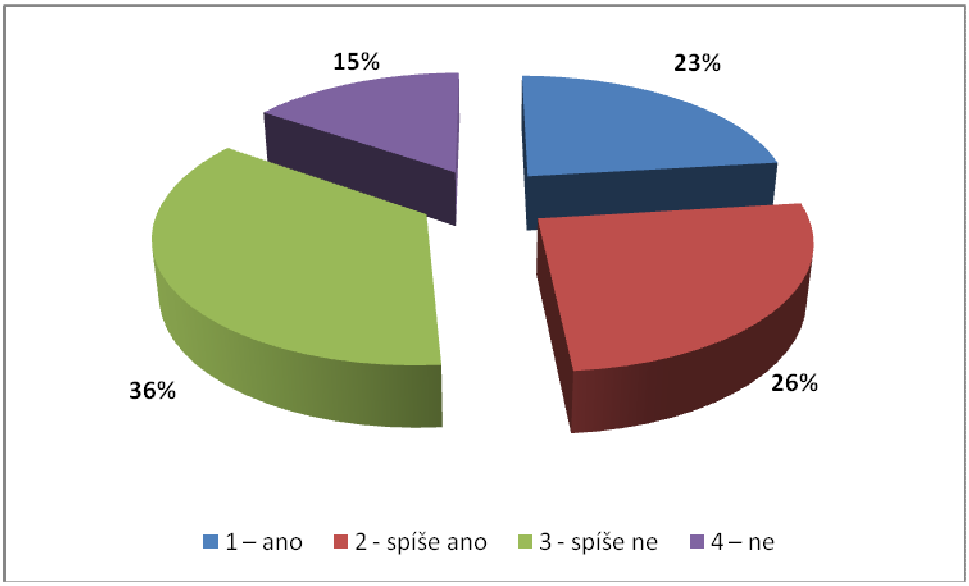
Obr. 15 Myslíte si, že schopní pracovníci by měli být za svůj pracovní výkon hodnoceni lépe než ostatní? [vlastní zpracování]

Skoro všichni zaměstnanci (95 %) si myslí, že lepší pracovník by také měl být lépe ohodnocen. 67 % z nich dokonce uvádí rozhodný souhlas s uvedenou otázkou (odpověď ano). Pouhých 5 % zaměstnanců je přesvědčeno o opaku a to rozhodně (odpověď ne). Jedná se o zástupce z řad PSS a PP.

Tab.18 Považujete projevy uznání od Vašeho nadřízeného k Vašemu pracovnímu výkonu za dostačující? [vlastní zpracování]

	ZS	**v (%)**	**PSS**	**v (%)**	**PP**	**v (%)**	**Celkem**
1 – ano	0	0	1	5	8	53,33	9

2 - spíše ano	2	50	2	10	6	40	10
3 - spíše ne	2	50	11	55	1	6,67	14
4 – ne	0	0	6	30	0	0	6
Celkem	4	100	20	100	15	100	39



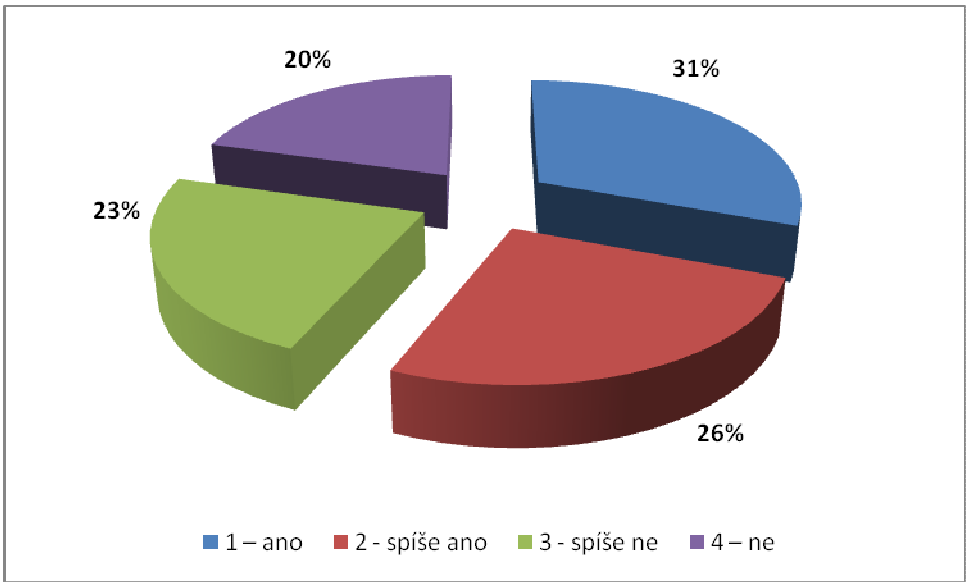
Obr. 16 Považujete projevy uznání od Vašeho nadřízeného k Vašemu pracovnímu výkonu za dostačující? [vlastní zpracování]

Celkem 36 % zaměstnanců považuje projevy uznání od nadřízeného za dostačující, dalších 26 % zaměstnanců si to myslí částečně (odpověď spíše ano). Ze spokojených zaměstnanců si to myslí téměř všichni PP a polovina ZS. Dalších 36% zaměstnanců odpovědělo na uvedenou otázku spíše ne a 23% zaměstnanců se přiklání k odpovědi ne. Převážná většina nespokojených jsou PSS, následují ZS a podíl nespokojených z řad PP je minimální.

Tab.19 Můžete se na svého vedoucího obrátit s žádostí o pomoc i v nepracovních záležitostech? [vlastní zpracování]

	ZS	**v (%)**	**PSS**	**v (%)**	**PP**	**v (%)**	**Celkem**

1 – ano	0	0	4	20	8	53,33	12
2 - spíše ano	1	25	4	20	5	33,33	10
3 - spíše ne	2	50	5	25	2	13,33	9
4 – ne	1	25	7	35	0	0	8
Celkem	4	100	20	100	15	100	39

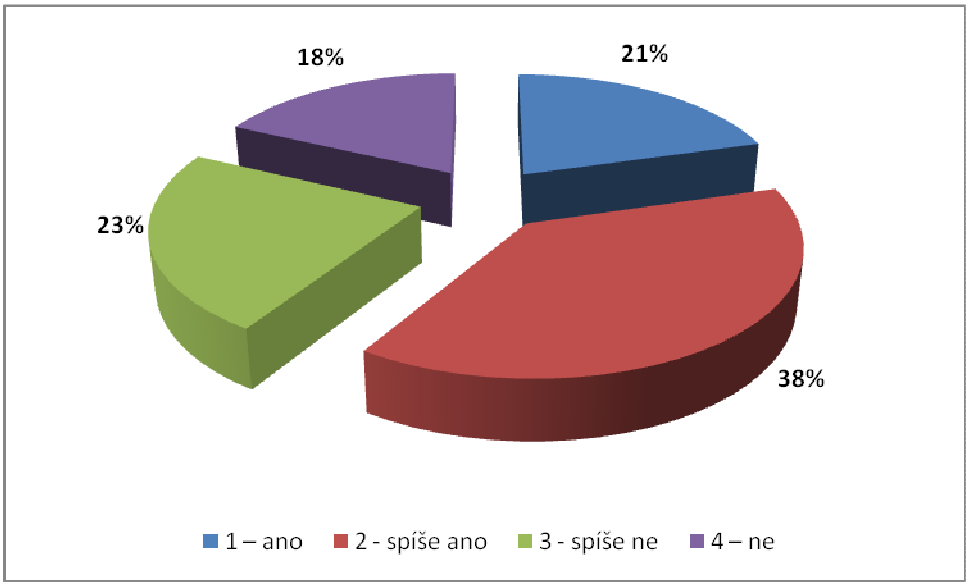


Obr. 17 Můžete se na svého vedoucího obrátit s žádostí o pomoc i v nepracovních záležitostech? [vlastní zpracování]

Více jak polovina zaměstnanců (57 %) se domnívá, že může svého vedoucího požádat o pomoc i v nepracovních záležitostech. 31% z nich si to dokonce myslí rozhodně (odpověď ano), přičemž se jedná zejména o provozní pracovníky. 23 % zaměstnanců si myslí, že to spíše možné není a zbylých 20% zaměstnanců je o tomto patrně přesvědčeno (odpověď ne). Nejvyšší procentuální podíl záporných odpovědí mají ZS a hned po nich PSS.

Tab. 20 Přispívají zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem k Vaší spokojenosti v práci? [vlastní zpracování]

	ZS	v (%)	PSS	v (%)	PP	v (%)	Celkem
1 – ano	1	25	3	15	4	26,67	8
2 - spíše ano	1	25	5	25	9	60	15
3 - spíše ne	1	25	7	35	1	6,67	9
4 – ne	1	25	5	25	1	6,67	7
Celkem	4	100	20	100	15	100	39

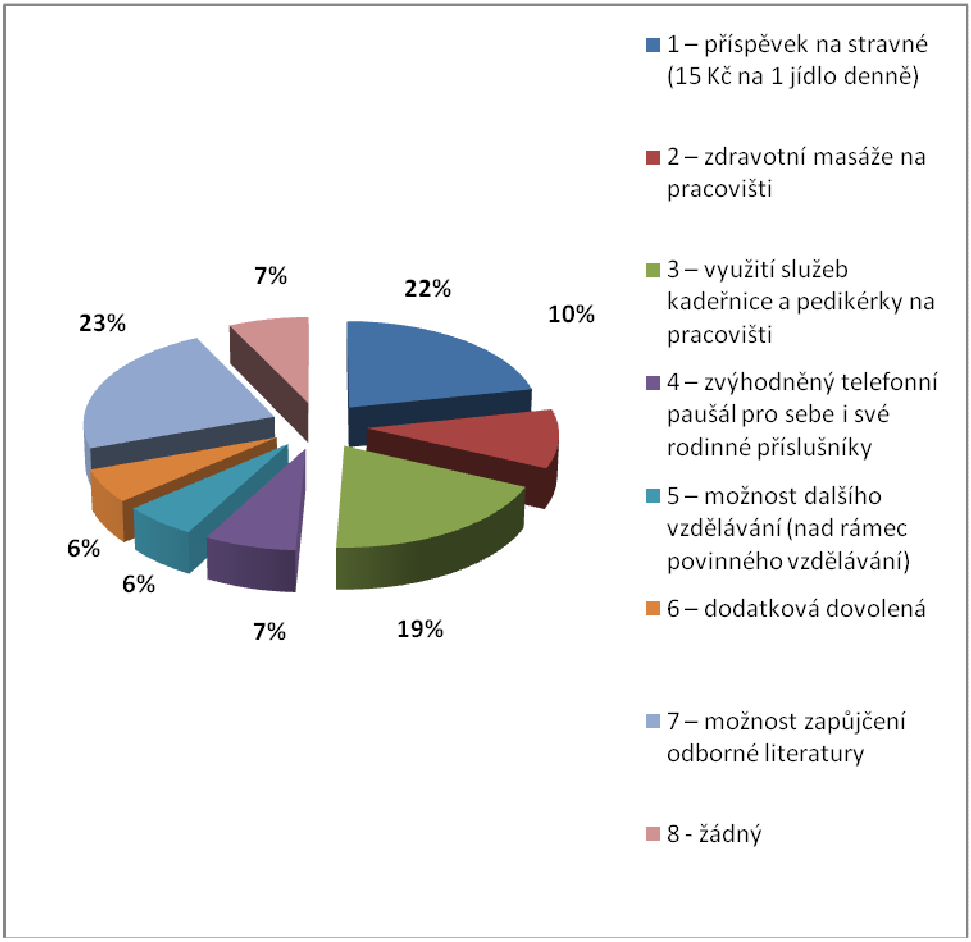


Obr. 18 Přispívají zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem k Vaší spokojenosti v práci? [vlastní zpracování]

Ke spokojenosti v práci přispívají zaměstnanecké výhody celkem pro 59 % zaměstnanců, z toho 38 % z nich si to myslí pouze částečně (odpověď spíše ano). Jedná se hlavně o zaměstnance z řad PP, dále pak zhruba polovina ZS a PSS. 23 % zaměstnanců uvádí, že zaměstnanecké výhody spíše nepřispívají ke spokojenosti v práci a 18 % zaměstnanců je o tomto rozhodně přesvědčeno (odpověď ne). K tomuto názoru se přiklání zejména PSS a ZS, minimálně pak PP.

Tab. 21 Zaškrtněte maximálně dvě z poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás nejméně motivující. [vlastní zpracování]

	ZS	v (%)	PSS	v (%)	PP	v (%)	Celkem
1 – příspěvek na stravné (15 Kč na 1 jídlo denně)	0	0	11	32,35	4	14,29	15
2 – zdravotní masáže na pracovišti	3	42,86	2	5,88	2	7,14	7
3 – využití služeb kadeřnice a pedikérky na pracovišti	2	28,57	6	17,65	5	17,86	13
4 – zvýhodněný telefonní paušál pro sebe i své rodinné příslušníky	0	0	4	11,76	1	3,57	5
5 – možnost dalšího vzdělávání (nad rámec povinného vzdělávání)	0	0	2	5,88	2	7,14	4
6 – dodatková dovolená	0	0	0	0	4	14,29	4
7 – možnost zapůjčení odborné literatury	2	28,57	5	14,70	9	32,14	16
8 - žádný	0	0	4	11,76	1	3,57	5
Celkem	7	100	34	100	28	100	69



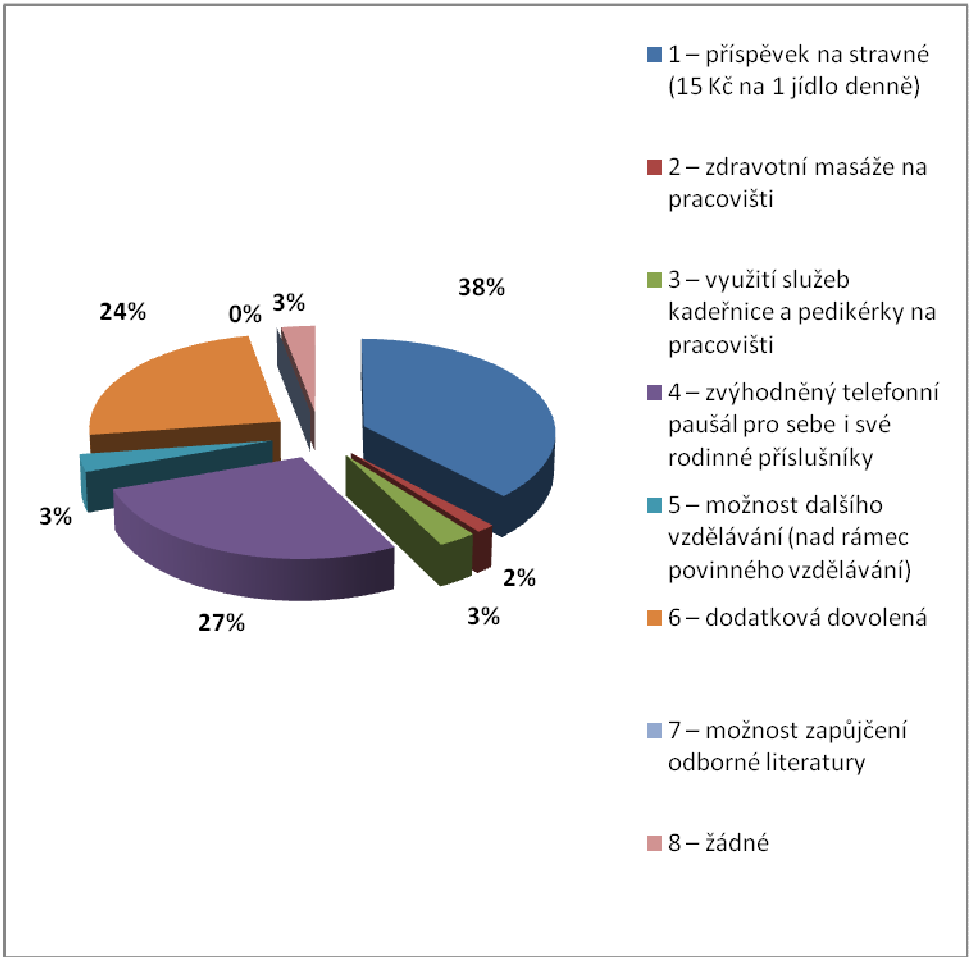
Obr. 19 Zaškrtněte maximálně dvě z poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás nejméně motivující. [vlastní zpracování]

Nejčastěji uváděná zaměstnanecká výhoda, jež je pro zaměstnance nejméně motivující, byla možnost zapůjčení odborné literatury (23 %), dále pak příspěvek na stravné (22 %), následovala možnost využití služeb kadeřnice a pedikérky na pracovišti (19 %). 6 % zaměstnanců uvádí jako nejméně motivující možnost dalšího vzdělávání a dodatkovou dovolenou. Celkově nebyla z nabídky vybrána možnost, která by výrazně převyšovala ostatní volby.

Tab.22 Zaškrtněte maximálně dvě z poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás nejvíce motivující. [vlastní zpracování]

	ZS	v (%)	PSS	v (%)	PP	v (%)	Celkem

1 – příspěvek na stravné (15 Kč na 1 jídlo denně)	2	40	11	32,35	12	44,44	25
2 – zdravotní masáže na pracovišti	0	0	1	2,94	0	0	1
3 – využití služeb kadeřnice a pedikérky na pracovišti	0	0	1	2,94	1	3,71	2
4 – zvýhodněný telefonní paušál pro sebe i své rodinné příslušníky	2	40	6	17,65	10	37,04	18
5 – možnost dalšího vzdělávání (nad rámec povinného vzdělávání)	0	0	0	0	2	7,41	2
6 – dodatková dovolená	1	20	14	41,18	1	3,71	16
7 – možnost zapůjčení odborné literatury	0	0	0	0	0	0	0
8 – žádné	0	0	1	2,94	1	3,71	2
Celkem	5	100	34	100	27	100	66



Obr. 20 Zaškrtněte maximálně dvě z poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás nejvíce motivující. [vlastní zpracování]

Zde se zaměstnanci vyjádřili nejvíce ve prospěch příspěvku na stravné (38 %), dále je pak pro ně jako motivující uváděn zvýhodněný telefonní paušál (27 %) a následuje dodatková dovolená (24 %). Ostatní uváděné benefity byly zaměstnanci vybrány velmi málo, procentuální zastoupení těchto vybraných benefitů se pohybovalo od 2 do 3 %. Pro 3 % zaměstnanců není motivující ani jedna zaměstnanecká výhoda a jako zcela neoznačena (0 %) zůstala možnost zapůjčení odborné literatury.

18. Uveďte, kterou ze zaměstnaneckých výhod byste na svém pracovišti uvítal/a.

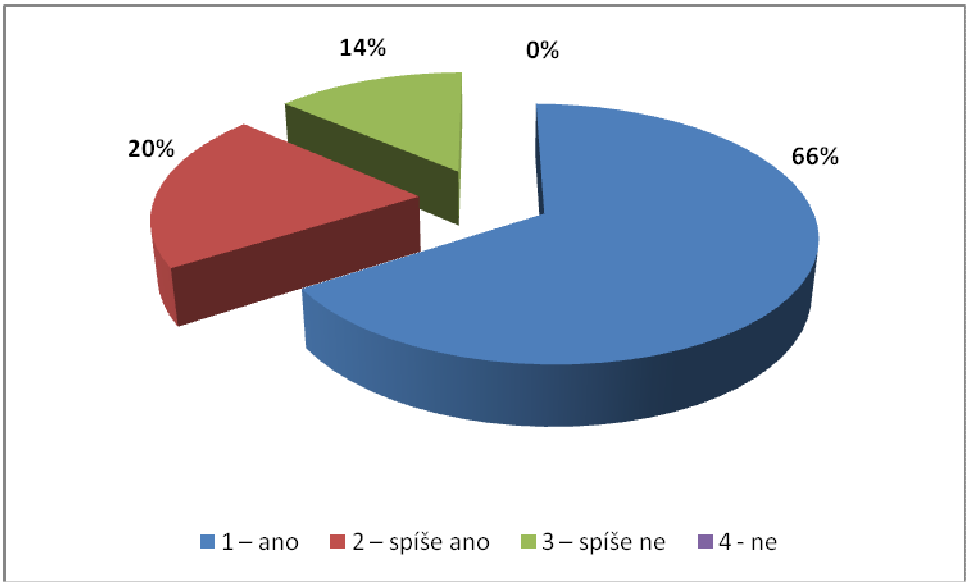
Zaměstnanci vyplňovali otevřenou otázku, kde uváděli své návrhy a připomínky vztahující se k zaměstnaneckým výhodám, které by na svém pracovišti uvítali. Nejčastěji se objevovaly návrhy:

- dodatková dovolená
- příspěvek na kulturu
- příspěvek na penzijní připojištění
- finanční příspěvek na dovolenou
- lepší vztahy na pracovišti

Uvedené návrhy jsou všechny hmotného charakteru, s výjimkou požadavku na lepší vztahy na pracovišti. Přestože tento požadavek nelze chápat jako klasickou zaměstnaneckou výhodu, je zde ponechán, neboť svědčí patrně o absenci příznivého klimatu na pracovišti (viz. kap. 5.4).

Tab. 23 Považujete pracovní prostředí a sociální zázemí organizace (šatna, sprchy, jídelna) za vyhovující? [vlastní zpracování]

	ZS	v (%)	PSS	v (%)	PP	v (%)	Celkem
1 – ano	3	75	14	70	12	80	29
2 – spíše ano	1	25	5	25	3	20	9
3 – spíše ne	0	0	1	5	0	0	1
4 - ne	0	0	0	0	0	0	0
Celkem	4	100	20	100	15	100	39

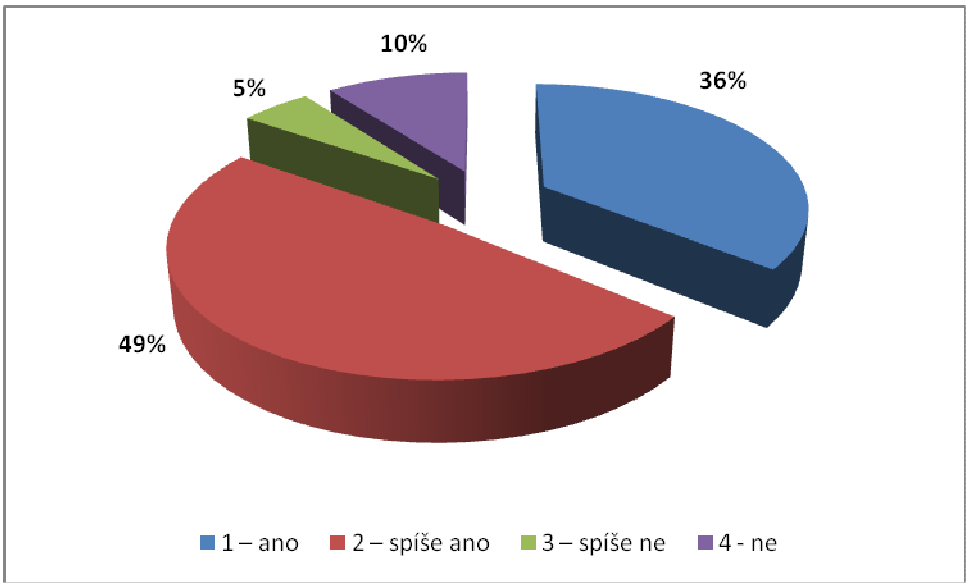


Obr. 21 Považujete pracovní prostředí a sociální zázemí organizace (šatna, sprchy, jídelna) za vyhovující? [vlastní zpracování]

Jednoznačnou spokojenost projevilo celkem 66 % zaměstnanců, a dalších 20 % zaměstnanců je spokojeno částečně (odpověď spíše ano). Pouze 14 % zaměstnanců uvádí na uvedenou otázku spíše ne, jedná se o zástupce z řad PSS.

Tab. 24 Patříte i přes uvedené výhrady k víceméně spokojeným pracovníkům Centra služeb pro seniory Kyjov? [vlastní zpracování]

	ZS	v (%)	PSS	v (%)	PP	v (%)	Celkem
1 – ano	0	0	4	20	10	66,67	14
2 – spíše ano	4	100	10	50	5	33,33	19
3 – spíše ne	0	0	2	10	0	0	2
4 - ne	0	0	4	20	0	0	4
Celkem	4	100	20	100	15	100	39

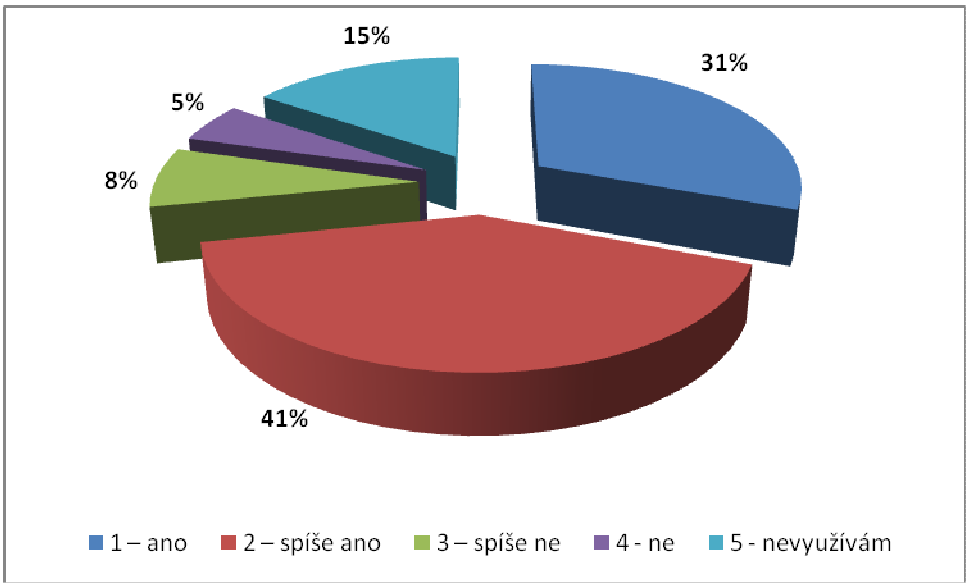


Obr. 22Patříte i přes uvedené výhrady k víceméně spokojeným pracovníkům Centra služeb pro seniory Kyjov? [vlastní zpracování]

85 % zaměstnanců se považuje za spokojeného pracovníka Centra služeb, 36 % z nich pak dokonce rozhodně (odpověď ano). Nejvyšší procentuální plnou spokojenost mají PP. Pouhých 15 % zaměstnanců se necítí spokojeni a z toho 10 % rozhodně (odpověď ne). Mezi nespokojené pracovníky se řadí jen zástupci z řad PSS.

Tab.25 Jste spokojen/a s nabídkou dalšího vzdělávání, kterou Vám zaměstnavatel umožňuje? [vlastní zpracování]

	ZS	v (%)	PSS	v (%)	PP	v (%)	Celkem
1 – ano	1	25	8	40	3	20	12
2 – spíše ano	3	75	10	50	3	20	16
3 – spíše ne	0	0	0	0	3	20	3
4 - ne	0	0	1	5	1	6,67	2
5 - nevyužívám	0	0	1	5	5	33,3	6
Celkem	4	100	20	100	15	100	39

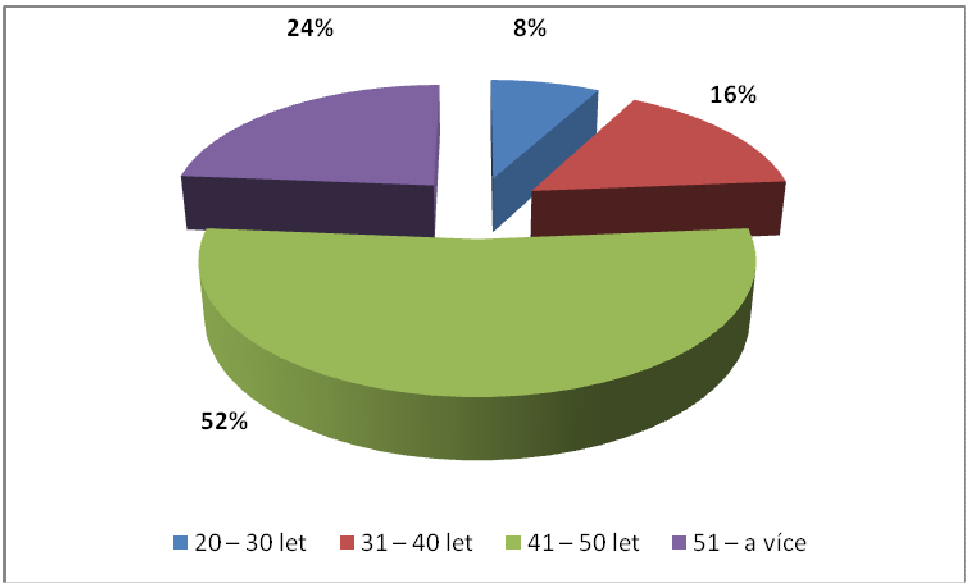


Obr. 23 Jste spokojen/a s nabídkou dalšího vzdělávání, kterou Vám zaměstnavatel umožňuje? [vlastní zpracování]

Převážná většina zaměstnanců (72 %) je s nabídkou dalšího vzdělávání spokojena, 31 % z nich pak plně (odpověď ano). Jen 8% zaměstnanců se vyjádřilo, že spíše nejsou spokojeni a 5 % zaměstnanců je nespokojeno. Jedná se nejvíce o PP a minimálně PSS. Zdravotní sestry neuvádí nespokojenost. Zbylých 15 % zaměstnanců uvádí, že možnost dalšího vzdělávání nevyužívá a týká se to zejména PP.

Tab. 26 Jaký je Váš věk? [vlastní zpracování]

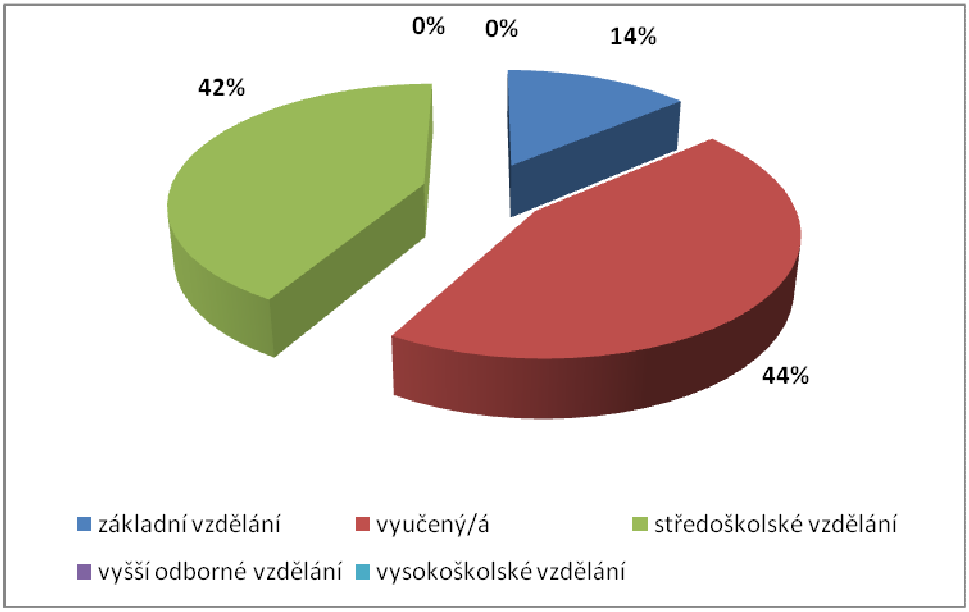
	ZS	**PSS**	**PP**	**Celkem**
20 – 30 let	1	1	1	3
31 – 40 let	3	2	1	6
41 – 50 let	0	12	8	20
51 – a více	0	5	4	9



Obr. 24 Jaký je Váš věk? [vlastní zpracování]

Tab.27 Jaké je Vaše dosažené vzdělání? [vlastní zpracování]

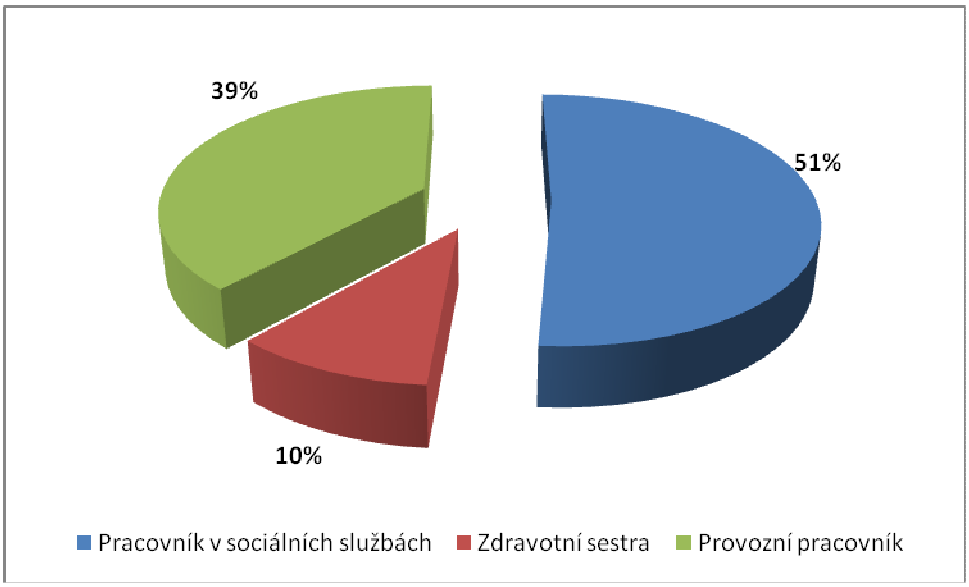
	ZS	**PSS**	**PP**	**Celkem**
základní vzdělání	0	4	1	5
vyučený/á	0	7	10	16
středoškolské vzdělání	4	8	3	15
vyšší odborné vzdělání	0	0	0	0
vysokoškolské vzdělání	0	0	0	0



Obr. 25 Jaké je Vaše dosažené vzdělání? [vlastní zpracování]

Tab. 28 Jaká je Vaše pracovní pozice? [vlastní zpracování]

Pozice	**Počet**
Pracovník v sociálních službách	20
Zdravotní sestra	4
Provozní pracovník	15



Obr. 26 Struktura organizace: Jaká je Vaše pracovní pozice? [vlastní zpracování]

5.4 Zhodnocení stavu spokojenosti se současným motivačním systémem

Spokojenost s prací

Hned první otázka v dotazníku byla zaměřena na spokojenost s druhem práce, kterou zaměstnanec vykonává. Podstatné bylo zjistit, zda zaměstnanci mají práci, kterou vykonávají jednoduše rádi a naopak. Výsledek je velmi pozitivní, neboť jen zlomek zaměstnanců uvádí nespokojenost. Jestliže je obsah práce pro zaměstnance zajímavý a přitažlivý, lze předpokládat, že při správném vedení a zabezpečení nezbytných potřeb zaměstnance lze dosáhnout optimálních výkonů, včetně spokojenosti zaměstnance.

Oblast týkající se zjištění spokojenosti s prací se dále zaměřovala na vyžadované pracovní tempo, na organizaci práce samotné a také na pracovní rozvrhy, které by mohly být v organizaci vzhledem k nepřetržitému provozu některých úseků pro zaměstnance náročné, obzvlášť pokud nejsou plánovány s ohledem na oprávněné zájmy zaměstnanců. I přes výhrady některých zaměstnanců lze konstatovat, že ani zde se nejedná o vysoce problematickou oblast. Nelze si však nepovšimnout, že nespokojenost s požadovaným tempem práce a s efektivním organizováním práce projevují nejvíce PSS. Nabízí se otázka, zda by při efektivnějším organizování práce bylo nutné tak vysoké tempo, jaké

některé PSS evidentně zatěžuje. Problém a nespokojenost s vytížením v rámci jednotlivých pracovních směn může vznikat také v důsledku problematické zastupitelnosti jednotlivých pracovníků, která nastává v době dovolených a nebo při časté či dlouhodobé pracovní neschopnosti zaměstnanců. Počet zaměstnanců je adekvátní potřebám organizace v plném stavu, nikoli pokud je počet zaměstnanců oslaben. V takovém případě je pak nutné vyšší pracovní nasazení jednotlivých zaměstnanců, poněvadž kvalita péče o uživatele musí být neměnná a stabilní.

Komunikace

V oblasti komunikace mě zajímalo, zda se k zaměstnancům prostřednictvím jejich nadřízených dostanou informace týkající se úkolů a případných změn v organizaci. Zcela jistě není vhodné informovanost zaměstnanců zanedbávat, jelikož je to také jeden z mnoha možných způsobů motivace, jež může pozitivně ovlivnit zaměstnance jak při práci samotné, tak také hlavně z pohledu postoje k organizaci, ve které pracuje. Nadřízení zde mají možnost upevňovat pocit sounáležitosti, příslušnosti k nějaké skupině, čímž jsou naplňovány společenské potřeby jednotlivce. Navíc je to způsob motivace finančně nenákladný. I když jen méně než třetina zaměstnanců Centra služeb projevila nespokojenost s mírou informovanosti, přesto se domnívám, že by mohli být někteří nadřízení v tomto směru pečlivější. Jedná se zejména o úsek přímé zdravotní a obslužné péče (ZS a PSS), provozní pracovníci dle jejich vyjádření nemají pocit, že by byli nedostatečně informováni o dění v organizaci.

Jestliže nejsou příkazy nadřízeného pro zaměstnance zcela jasné a včasné, může to spokojenost zaměstnance a následně pak i jeho pracovní výkon velmi negativně ovlivnit. Může se jednoduše stát, že zaměstnanci neudělají to, co se od nich očekává jen z toho důvodu, že neměli dostatek informací, že jim to nikdo pořádně nevysvětlil. Poté vznikne situace nepříjemná jak pro zaměstnance, tak pro jeho nadřízeného. Z výsledků dotazníkového šetření je zřejmé, že zaměstnanci provozního úseku nemají se srozumitelností příkazů od nadřízených problém, nespokojeně se k otázce vyjadřují pouze PSS a ZS. Přestože míra celkové nespokojenosti není vysoká (celkem 23%), bylo by vhodné ji ještě snížit a předcházet tak zbytečným problémům a nespokojenosti zaměstnanců.

Umožnit zaměstnancům využívat vlastní osobní potenciál prostřednictvím uplatnění svých nápadů a připomínek při výkonu práce se v Centru služeb poměrně daří, což je

zcela jistě pozitivní, jak pro organizaci, tak pro samotné pracovníky. Přestože se najdou dle vyjádření respondentů i zde nespokojení zaměstnanci, míra spokojených ji značně převyšuje, což svědčí o tom, že vedoucí nemají ve většině případů tendence nepodporovat potřebu seberealizace, která je pro mnohé jedince velmi žádoucí. Odpovědi jsou víceméně v souladu s první položenou otázkou zabývající se spokojeností s prací jako takovou a umocňuje to tedy fakt, že spokojenost ovlivňuje samotný obsah práce a že díky umožnění uplatňovat se dle svých představ ve své profesi pracuje v Centru služeb převážná většina zaměstnanců, u nichž lze vést motivaci mimo jiné i tímto směrem.

Motivace

V oblasti motivace samotné bylo zjišťováno, jak dalece jsou zaměstnanci spokojeni se systémem odměňování v organizaci včetně jejich pohledu na spravedlnost. Dále mě zajímalo, jestli si zaměstnanci myslí, že současný systém odměňování ovlivňuje jejich pracovní výkon a jestli oni sami mohou svým výkonem ovlivnit odměnu za práci.

Je zřejmé, že u zaměstnanců převažuje spíše nespokojenost, plynoucí patrně ze skutečnosti, že nepovažují systém odměňování za spravedlivý. Více než polovina zaměstnanců má k tomuto výhrady a svědčí to s největší pravděpodobností o tom, že nejsou odměňováni vždy na základě svých pracovních výkonů. Vzhledem k tomu, že naprostá většina zaměstnanců si myslí, že schopní pracovníci by měli být hodnoceni lépe než ti ostatní, měl by se na to brát zřetel. Přestože jsou možnosti zaměstnavatele v rámci legislativy a rozpočtu organizace limitované, je možné i v této oblasti podniknout kroky vedoucí k větší míře spokojenosti zaměstnanců. Je potřeba v maximální možné míře používat dostupné prostředky, jimiž jsou zcela jistě nenárokové složky platu (osobní ohodnocení, mimořádné odměny) tak, aby zaměstnanec věděl, za co je ohodnocen a že to má přímou souvislost s jeho pracovním výkonem. Téměř polovina zaměstnanců Centra služeb si totiž myslí, že odměna za práci není ovlivňována jejich výkonem. S tím úzce souvisí také pravidelné předávání zpětné vazby od nadřízených. Třetina zaměstnanců se domnívá, že nejsou pravidelně informováni prostřednictvím nadřízených o kvalitě odváděné práce. Zpětná vazba a následné odměňování dle zásluh je nedílnou součástí efektivního motivačního programu.

Jedna z otázek směřovala také ke zjištění, zda mají zaměstnanci ke svým nadřízeným důvěru. Více než polovina zaměstnanců uvádí, že se mohou obrátit na svého vedoucího i v mimopracovních záležitostech, což svědčí o poměrně vysokém zájmu o zaměstnance ze strany nadřízených. Je vhodné oblast důvěry (zaměstnanec x nadřízený) nadále posilovat, jelikož někteří zaměstnanci mohou přikládat tomuto aspektu menší či větší význam, který může pozitivně, ale bohužel v případě nezájmu i negativně podporovat motivaci zaměstnanců.

Neméně významnou skutečností, jež může ovlivňovat určitým způsobem spokojenost zaměstnanců a tím i jejich motivaci jsou zaměstnanecké výhody, které organizace svým zaměstnancům poskytuje. V rámci dotazníku se měli respondenti vyjádřit, která z uváděných výhod je pro ně zajímavá a tudíž motivující a která je pro ně naopak nevýznamná. Z nabídky, která byla uvedena dle současných možností organizace, měli respondenti vybrat vždy maximálně dvě možnosti. Z výsledků je zřejmé, že zaměstnanci Centra služeb preferují zaměstnanecké výhody hmotného charakteru, jelikož finanční příspěvek na stravné a zvýhodněný telefonní paušál pro sebe a své rodinné příslušníky byl jimi výrazně upřednostněn nad ostatními možnostmi zaměstnaneckých výhod. Svým způsobem to doplňuje již výše uvedené, že hmotné ohodnocení má pro ně velký význam. Zajímavá je však skutečnost, že hodně zaměstnanců současně uvádí, že příspěvek na stravné je pro ně naopak nejméně motivující. Je to dáno asi tím, že tento příspěvek je vnímán jako naprostá samozřejmost a není tedy zaměstnanci považován za motivační faktor. Jako nejméně motivující se jeví zaměstnancům také například možnost zapůjčení odborné literatury. Mírně mi to nekoresponduje s uváděným zájmem o profesi, nicméně lze to pochopit také tak, že zaměstnanci nepovažují tuto možnost za benefit, který by měl ovlivňovat jejich spokojenost. Celkově však lze konstatovat, že více než u poloviny zaměstnanců přispívají poskytované zaměstnanecké výhody k jejich spokojenosti v práci. Aby bylo z čeho vycházet, zajímalo mě také, jaké zaměstnanecké výhody, jež nejsou zaměstnancům poskytovány, by respondenti uvítali. Jednoznačně převládá zájem o finanční benefity formou příspěvku na dovolenou, na kulturu, na penzijní připojištění. U některých se také objevila odpověď, že by uvítali dodatkovou dovolenou. Všichni zaměstnanci Centra služeb již nyní mají 1 týden dovolené navíc, než je ukládáno zákoníkem práce. Některým je však ještě řádná dovolená navýšena o dalších 5 dní a to z toho důvodu, že pracují ve psychicky vysoce náročném prostředí (domov se zvláštním režimem). Předpokládám, že o dodatkovou dovolenou by tedy asi měli

zájem ostatní zaměstnanci, ovšem to bych nedoporučovala, jelikož na zaměstnance pracující ve zvláštním režimu jsou také kladeny vyšší nároky, tudíž rozlišení v počtu dní řádné dovolené je zde určitě namístě.

Ačkoli nemají se zaměstnaneckými výhodami téměř nic společného vztahy na pracovišti, v otevřené otázce se objevily také odpovědi, že by zaměstnanci uvítali lepší vztahy na pracovišti. Vypovídá to o absenci příznivého klimatu na pracovišti a je to neméně důležitá skutečnost, která může významným způsobem negativně ovlivnit spokojenost zaměstnanců. Podporu a vytváření dobrých vztahů na pracovišti je do jisté míry také možné zajistit, významnou roli zde sehrávají vedoucí pracovníci, kteří by se měli zajímat o to, zda týmová spolupráce je na vyhovující úrovni a to nejen z pohledu výkonu, ale také mezilidských vztahů. Vedoucí svým přístupem a schopností řešit případné problémy či konflikty je vlastně stěžejní osobou v této problematice. Jednou z dalších možností, jak posílit týmového ducha, vylepšit komunikaci na pracovišti a nebo třeba i zjistit přednosti jednotlivých pracovníků, jsou také různá mimopracovní neformální setkání, ať už organizovaná, nebo jen příležitostní.

S vnějšími podmínkami na pracovišti, s pracovním prostředím a sociálním zázemím organizace je téměř většina zaměstnanců spokojena. Je to pozitivní zjištění, neboť nevhodné podmínky mohou výrazným způsobem negativně působit na spokojenost zaměstnanců. Na druhou stranu je však třeba brát v úvahu to, že dobré vnější podmínky nepůsobí z dlouhodobého hlediska jako výrazné motivátory a nelze tedy na nich stavět základ motivačního procesu. Důvod je zcela prostý. Lidé si většinou uvědomí svoji nespokojenost až v okamžiku, kdy jim není poskytnuto něco, na co jsou zvyklí a co automaticky očekávají.

Po zodpovězení téměř všech otázek se měli zaměstnanci Centra služeb vyjádřit k tomu, zda patří i přes uvedené výhrady k víceméně spokojeným zaměstnancům organizace. Zastoupení spokojených zaměstnanců je poměrně vysoké a to i přesto, že nejsou mnozí spokojeni se systémem odměňování v organizaci a také s přístupem nadřízeného, což jsou faktory velmi působivé v rámci celkové spokojenosti zaměstnance. Potvrzuje to opět již výše uvedené, že celkový potenciál současných zaměstnanců je na vysoké úrovni, že mnozí pracují pro obsah práce samotné a tudíž při motivaci zaměstnanců by u mnohých mohly být uplatňovány prvky teorie Maslowovy hierarchie potřeb, se zaměřením na podporu potřeb společenských, na potřebu uznání a ocenění

a také na potřebu seberealizace. Vše uvedené je však možné jen za předpokladu, že nejvyšší management bude považovat takový způsob motivování lidí jako důležitý a především, že to bude vyžadovat po středním managementu, tedy přímých nadřízených jednotlivých zaměstnanců. Pracovní spokojenost je totiž zcela jistě ovlivněna působením přímého nadřízeného.

V závěru dotazníku zaměstnanci odpovídají, zda jsou spokojeni se způsobem dalšího vzdělávání v organizaci. Někteří zaměstnanci, zejména provozní, tuto možnost nevyužívají, u ostatních je nespokojených s nabídkou dalšího vzdělávání pouhý zlomek z nich. Svědčí to o snaze ze strany vedení organizace zjišťovat potřeby zaměstnanců v oblasti, která může významnou měrou ovlivňovat kvalitu jejich práce a péče o uživatele samotné.

Na základě dotazníkového šetření lze tedy konstatovat, že motivační program v organizaci by měl být zaměřen především na přehodnocení současného systému odměňování, který sice dle interních směrnic obsahuje možnosti zvýhodňovat finančně kvalitnější zaměstnance formou nenárokových mzdových složek, není s ním však aktivně pracováno.

Dále pak je třeba se zaměřit na zdokonalování manažerských dovedností a to hlavně na úrovni středního a nižšího managementu. Vedoucí pracovníci mohou významně ovlivňovat spokojenost zaměstnanců a svým řídícím stylem a autoritou se také podílet na převažujícím sociálním klimatu na pracovišti. Autokratické jednání, nespravedlnost, nerozhodnost či nedůslednost může nepříznivě toto klima ovlivňovat. Pozitivně jej mohou vedoucí pracovníci ovlivňovat naopak svou rozhodností, náročností, spravedlivostí a sociální citlivostí.

Způsob řešení zastupitelnosti zaměstnanců v době jejich dlouhodobé nepřítomnosti si také zasluhuje pozornost, neboť díky absenci zaměstnance jsou kladeny vyšší nároky na ostatní zaměstnance, v důsledku čehož mohou na pracovišti vznikat napjaté situace vyvolané zátěží a stresem.

Nová nabídka benefitů pro zaměstnance více zaměřená na zaměstnanecké výhody hmotného charakteru – finanční příspěvky, by zcela jistě přispěla k vyšší spokojenosti zaměstnanců.

6 PROJEKTOVÁ ČÁST

6.1 Motivační program

V současné době nemá motivační program v organizaci konkrétní podobu. Proto byly na základě výsledků dotazníkového šetření identifikovány možné příčiny nespokojenosti zaměstnanců. Identifikace těchto skutečností je podkladem pro vytvoření návrhu motivačního programu určeného zaměstnancům Centra služeb pro seniory Kyjov.

Program je zaměřen na následující oblasti, které mohou vést ke zlepšení stávající úrovně spokojenosti zaměstnanců:

- vytvoření motivačního systému odměňování
- obohacování obsahu práce, předcházení syndromu vyhoření
- zdokonalování manažerských dovedností včetně psychosociálního výcviku vedoucí k lepším vztahům a efektivní komunikaci (nadřízený x podřízený)
- zajištění přijatelné zastupitelnosti v době dlouhodobé nepřítomnosti zaměstnance
- podpora dobrých pracovních a mezilidských vztahů na pracovišti
- zavedení pravidel při využívání zaměstnaneckých výhod a rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod na základě poptávky ze strany zaměstnanců
- udržení dobrých podmínek pracovního prostředí

Systém odměňování

Aby bylo možné dosáhnout spokojenosti zaměstnanců se spravedlivým nakládáním mzdových prostředků, je třeba diferencovat dle zásluh jednotlivých zaměstnanců.

Vedoucí jednotlivých pracovních úseků musí dodržovat minimálně tato zásadní pravidla při odměňování svých podřízených:

- zaměstnanci je vysvětleno, že osobní příplatek, či mimořádná odměna je nenároková složka, tudíž se její výše odvíjí od jeho pracovního nasazení, od schopnosti zvládat zadané úkoly a jeho přístupu k práci

- zaměstnanci je pravidelně předávána prostřednictvím nadřízeného zpětná vazba týkající se jeho pracovního výkonu, dle potřeby průběžně, nejméně však 1x za 3 měsíce formou tzv.“ minihodnocení“

- celkové hodnocení zaměstnance by mělo proběhnout min. 1 x ročně, včetně jeho sebehodnocení, s písemným výstupem pro zaměstnance i nadřízeného

- minimálně 1x za 3 měsíce na základě hodnocení zaměstnance nadřízený posoudí, zda osobní příplatek zůstane nezměněn, či dojde k jeho zvýšení nebo snížení, informace bude předána konkrétnímu zaměstnanci s jasným vysvětlením uvedených změn

- pokud je shledáno nadřízeným, že si zaměstnanec své úkoly neplní řádně a jeho přístup je laxní, je tento postoj zaměstnance řešen ihned, případně jsou stanovena kárná opatření např. ve formě odebrání osobního příplatku na stanovenou dobu

- rozdělování finančních prostředků určených na mimořádné odměny bude vždy písemně okomentováno s uvedením důvodu, za co je který pracovník odměňován

Obsah práce, předcházení syndromu vyhoření

Vzhledem k tomu, že zaměstnanci v pomáhajících profesích jsou dlouhodobě vystaveni trvalé zátěži v sociálně emocionální oblasti, je dobré předcházet negativním jevům jako je frustrace, stagnace až apatie vedoucí většinou k syndromu vyhoření. Dotazníkové šetření sice nebylo zaměřeno na zjišťování pocitů zaměstnanců týkající se této oblasti, přesto však spokojenost s prací, kterou člověk vykonává je také jistým vodítkem ke zjištění stavu zaměstnance. Pokud trpí pracovník syndromem vyhoření nebo je na cestě k vyhoření, zcela jistě nebude odpovídat kladně na otázku týkající se spokojenosti s prací. Nicméně i když jsou zaměstnanci povětšinou spokojeni s prací, kterou vykonávají, je třeba dbát na to, aby se tento pohled pracovníka nezměnil.

Aby bylo takového cíle dosaženo, je třeba:

- snažit se o obohacování náplně práce jednotlivých zaměstnanců

- rozdělovat mezi zaměstnance úkoly tak, aby nezačal převládat rutinní přístup k práci

- pomáhat rozvíjet osobní potenciál zaměstnanců, podporovat potřebu seberealizace

- optimalizovat nároky kladené na zaměstnance

- poskytovat emocionální i věcnou podporu

- předcházet komunikačním problémům

Vše výše uvedené je zejména v kompetencích vedoucích pracovníků, svým přístupem a stylem vedení mohou posilovat u zaměstnanců zájem o práci, nebo jim práci naopak znepříjemňovat.

Management

Je třeba rozvíjet osobní potenciál a rozvoj vedoucích zaměstnanců a zajistit jim vzdělávání za účelem zdokonalení se ve vedení lidí. Proškolení a další vzdělávání by mělo být zaměřeno především na:

- psychosociální dovednosti vedoucího zaměstnance

- různé styly vedení

- motivaci pracovního jednání

- efektivní delegování úkolů

- hodnocení pracovníků

- komunikaci v týmu

- komunikační dovednosti obecně

Zastupitelnost zaměstnanců

Není vhodné dlouhodobě klást nepřiměřené nároky na zaměstnance, kteří zajišťují provoz v době nepřítomnosti jiného zaměstnance. V rámci rozpočtu organizace je možné využít finanční prostředky z fondu „Ostatní osobní náklady“ a použít je na mzdu povolaného náhradníka za dlouhodobě nepřítomného zaměstnance. Jednotliví vedoucí mají možnost zaměstnat na časově omezenou dobu osobu, která pokryje činnost chybějícího zaměstnance. Vzhledem k tomu, že organizace umožňuje provádění odborných praxí osobám v rámci rekvalifikace, je možné povolat někoho z nich, či např. bývalého zaměstnance, který je ve starobním důchodu, a má ještě chuť pracovat. Při zajištění zástupu by se vždy mělo jednat o osobu, která je s problematikou a pracovní náplní dané pozice alespoň částečně seznámena, v opačném případě by totiž mohlo docházet k ještě

větší zátěži pro pracovníky, jelikož by museli navíc provádět kompletní zaškolování, což je časově velice náročná záležitost.

V současné době je tato možnost využívána v organizaci minimálně, proto je třeba zajistit informovanost vedoucích zaměstnanců jednotlivých pracovních úseků, aby v případě potřeby posílili svůj pracovní tým o tyto tzv. náhradní pracovníky.

Podpora dobrých pracovních a mezilidských vztahů

Zde je na místě opět zdokonalování se v manažerských dovednostech, podpora a zájem vedoucího je v této oblasti nepostradatelnou součástí práce vedoucích pracovníků na jakékoli úrovni řízení.

V rámci vylepšení klimatu na pracovišti je vhodné zorganizovat akci mimo pracoviště, kde může dojít ke zlepšení týmové atmosféry (viz kap. 6.2).

Zaměstnanecké výhody

Využívání zaměstnaneckých výhod by mělo mít také svá pravidla. Aby byly pro zaměstnance motivující, musí vědět, že jejich poskytování není samozřejmostí a povinností organizace. Měl by být vytvořen interní dokument, z jehož znění by mělo být všem jasné, jaké zaměstnanecké výhody organizace poskytuje a kdo má nárok je využívat. Není totiž motivující, pokud využívání těchto výhod nebude odstupňované např. v závislosti na pracovním výkonu či třeba na délce odpracované doby v organizaci. Zaměstnanci si pak lépe uvědomí, že se jedná o výhodu a ne o samozřejmost a svým chováním a přístupem k práci tak o dané výhody mohou usilovat.

Návrh na odstupňování využívání stávajících zaměstnaneckých výhod:

Příspěvek na stravné – všichni zaměstnanci

Zdravotní masáže na pracovišti – zaměstnanci plnící bezproblémově zadané úkoly

Využití služeb kadeřnice a pedikérky na pracovišti – zaměstnanci plnící bezproblémově zadané úkoly

Zvýhodněný telefonní paušál – zaměstnanci pracující min. 1 rok v organizaci

Možnost dalšího vzdělávání nad povinný rámec – iniciativní zaměstnanci, kteří jsou schopni nabyté poznatky pak přenášet do praxe a ostatním zaměstnancům

Dodatková dovolená – zaměstnanci zajišťující službu zvláštní režim

Možnost zapůjčení odborné literatury – všichni zaměstnanci

Návrh na rozšíření nabídky zaměstnaneckých výhod:

Finanční příspěvek na dovolenou 1x ročně 2.000 Kč

Finanční příspěvek na kulturu 1x ročně 500 Kč

Finanční příspěvek na penzijní připojištění 300 Kč měsíčně

Pracovní prostředí

Přestože prostředí, ve kterém zaměstnanci Centra služeb pracují, není evidentně slabou stránkou motivačního systému v organizaci, je na místě nadále usilovat o to, aby zaměstnanci nezměnili názor a snažit se vytvářet nadále takové podmínky, které jsou pro zaměstnance vyhovující. Nespokojenost může totiž nastat velmi jednoduše, když například nastane nějaká porucha na zařízení využívaném zaměstnanci a vedení se nepostará o odstranění závady bez zbytečných průtahů. Povinností jednotlivých vedoucích by tedy mělo být zcela jistě mimo jiné také zabezpečení standardních potřeb zaměstnanců.

6.2 Nákladová analýza

Podpora a zlepšení vztahů na pracovišti

Jednou z možností pro upevňování a vylepšování pracovních vztahů je tzv. teambuilding. Jde o osvědčenou metodu při budování a stmelování kolektivu.

Teambuilding

Místo konání: Znojmo

Doba trvání: 2 dny

Počet osob: 10

Tab.29 Náklady na teambuildingovou akci pro 10 osob [vlastní zpracování]

Položka	**Celkem v Kč**
Zapůjčení paintballové zbraně, zásobníku, masky a rukavic	2500,-
Zapůjčení kombinézy	500,-
Kuličky na paintball 2000 ks	1600,-
Ubytování ve dvoulůžkových pokojích	5000,-
Doprava	3978,-
Řízená degustace	2500,-
Prohlídka znojemského hradu	400,-
Náklady pro 10 zaměstnanců	16.080,-
Celkové náklady (40 zaměstnanců)	64320,-

Náklady na zapůjčení výbavy na paintball, do které je zahrnuta maska, zásobník, vzduch a rukavice pro jednu osobu se pohybují kolem 250 Kč. Náklady na osobu na zapůjčení paintballové kombinézy a 200 ks startovacích kuliček činí 210 Kč. (Paintball Znojmo, [online])

Náklady na dopravu jedné osoby na trase Kyjov – Znojmo a zpět činí 398 Kč. Dopravu zajišťuje přepravní společností RÉGIO miniBUS, požadovaná sazba za 1 km činí 17 Kč. (RÉGIO miniBUS, [online])

Ubytování ve dvoulůžkových pokojích v rodinném penzionu Váš sklep včetně snídaně na jednu osobu jsou vyčísleny na 1.000 Kč za jednu noc.

Ubytování pro 10 osob na jednu noc činí 5.000 Kč. Na programu je také řízená degustace s ochutnávkou vín od majitele penzionu, jejíž cena na osobu je vyčíslena na 250 Kč.(Váš sklep, [online])

Vstupné pro jednu osobu na prohlídku znojemského hradu činilo 40 Kč.(Znojemský hrad, [online])

Penzijní připojištění

Mezi nejčastěji uváděnými benefity, které si zaměstnanci přáli, se objevoval příspěvek na penzijní pojištění. Penzijní pojištění má díky podpoře státu mnoho výhod jak pro zaměstnance, tak pro zaměstnavatele.

Mezi největší výhody pro zaměstnavatele patří:

Osvobození příspěvku na penzijní připojištění až od výše 30.000 Kč na jednoho zaměstnance od plateb sociálního a zdravotního pojištění.

Výši příspěvku lze kdykoliv změnit, čímž se stává penzijní pojištění motivačním nástrojem. Díky hromadným platbám a možnosti platby elektronicky téměř odpadá administrativa. Částku ve výši příspěvku na penzijní pojištění mohou poskytnout i státní a rozpočtové organizace z FKSP.

Mezi výhody pro zaměstnance patří:

Každý zaměstnanec může uplatnit daňový odpočet vlastních příspěvku až do výše 12. 000 Kč/rok.

Zaměstnanec nemá povinnost z příspěvků odvádět zdravotní a sociální pojištění a za daných podmínek ani daň z příjmů. V neposlední řadě je to také finanční zajištění důchodového věku.

V důsledku zjištěných informací jsem se rozhodla spočítat kalkulaci nákladů penzijního připojištění. Zvolila jsem částku 300 Kč měsíčně jako příspěvek na penzijní připojištění za podmínek, že každý zaměstnanec bude stejnou částku měsíčně odvádět ze svého platu. Státní podpora bude navíc činit 150 Kč. Celkem tedy každý zaměstnanec získá 450 Kč.

Tab.30 Znázornění výše příspěvků penzijního připojištění [vlastní zpracování]

Odvod zaměstnance v Kč	**Příspěvek zaměstnavatele v Kč**	**Státní příspěvek na penzijní připojištění v Kč**
300,-	300,-	150,-

Penzijní připojištění je dobrovolné a při 100 % využití jsou celkové náklady:

Tab.31 Zpracování celkových nákladů na penzijní připojištění [vlastní zpracování]

Počet zaměstnanců	**Měsíční náklady v Kč**	**Roční náklady v Kč**
49	14 700,-	176 400,-

Vzdělávací kurzy pro vedoucí pracovníky

Vzhledem k výše uvedenému navrhuji pro vedoucí pracovníky vzdělávací kurzy. Pro jednotlivé vedoucí pracovních úseků, včetně vedoucích na nižších úrovních řízení (tj. vedoucí oddělení – patra, vedoucí kuchařka, zástupci vedoucích jednotlivých úseků) by byl vhodný kurz: Leadership – vedení lidí.

Kurz Leadership – vedení lidí je zaměřený na manažery, vedoucí pracovníky a všechny ostatní, kteří mají v popisu práce vedení lidí. V kurzu se vedoucí pracovníci zdokonalí v delegování pravomocí, využití řízení podle cílů, motivaci podřízených, zdokonalování svých osobních vlastností či ve zvládání stresu. Kurz pořádá firma Tutora a odehrává se v Brně. Zároveň pořadatelská firma nabízí slevy pro více zaměstnanců z jedné firmy. Rozsah kurzu je 12 hodin.(vzdělávací kurzy, [online])

Tab. 32Kalkulace vzdělávacích kurzů pro vedoucí pracovníky [vlastní zpracování]

Počet vedoucích pracovníků	Cena kurzu na osobu v Kč	Celková cena před slevou v Kč	Sleva 15 %	Celkové cena po slevě Kč
8	5999,-	47992,-	7199,-	40793,-

Příspěvek na dovolenou

Navrhuji jako další možnost zavést jednorázový roční příspěvek na rekreační pobyty a zájezdy pro zaměstnance Centra služeb. V ideálním případě 2.000 Kč na zaměstnance při dovolené v tuzemsku a 3.000 Kč při dovolené v zahraničí. Částka by se proplácela oproti faktuře a vyplácela by se z FKSP.

Tab.33 Celkové náklady na příspěvek na dovolenou [vlastní zpracování]

Počet zaměstnanců	Celkové maximální možné náklady
49	147 000,00 Kč

Příspěvek na kulturu

Jako další možnost benefitů navrhuji jednorázový roční příspěvek na kulturu ve výši 500 Kč, který by se vyplácel z FKSP formou poukázek, při možnosti využití na kulturní, sportovní a tělovýchovné akce.

Tab. 34 Celkové maximální náklady na kulturu [vlastní zpracování]

Počet zaměstnanců	Celkové maximální možné náklady
49	24 500 Kč

6.3 Riziková analýza

Mezi hlavní rizika navrhovaného projektu řadím potenciální neochotu vedení organizace projekt realizovat, ať už z důvodu nedostatku finančních prostředků, kde může být problémem, že se jedná o příspěvkovou organizaci či z nedostatku vhodných zaměstnanců, kteří by projekt zorganizovali. Problém může představovat i domněnka, že je stávající motivační systém dostačující, což by znamenalo podcenění výsledků dotazníku. Zároveň je třeba dostatečně a včas zaměstnance informovat o plánovaných změnách. Problematická může být například situace, kdy zaměstnanci nebudou chtít obětovat svůj volný čas teambuldingové akci, což může na oddělení způsobit naprosto opačný efekt, než byl původně zamýšlen. Ze strany zaměstnanců může být dále rizikem neochota vyplnit a odevzdat dotazník a přijmout připravované změny. Celkově si však nemyslím, že by měla panovat výrazná neochota zaměstnanců navrhované změny přijmout.

V tabulce jsou uvedena možná rizika a pravděpodobnost jejich vzniku:

Tab. 35 Znázornění možných rizik [vlastní zpracování]

Riziko	Pravděpodobnost vzniku rizika
Neochota organizace realizovat projekt	Střední
Nedostatek lidských zdrojů při realizaci projektu	Střední
Neochota zaměstnanců vyplnit dotazník	Nízká
Malá informovanost o připravovaných změnách	Nízká
Malá návratnost dotazníků	Nízká
Nedostatek finančních prostředků	Vysoká

Neochota zaměstnanců přijmout změny	Střední
Nesplnění očekávání projektu	Střední

Celková rizika projektu nepovažuji za nijak závažná a domnívám se, že se jim dá předejít zodpovědnou a důslednou přípravou projektu a pohovory se zaměstnanci.

6.4 Časová analýza

Zadání:

Součástí projektové části byla i teambuildingová akce. K vytvoření a realizaci této části projektu je nutno vytvořit časovou analýzu veškerých činností. Výsledkem časové analýzy bude znázornění návaznosti jednotlivých činností a doba trvání projektu.

Úkol:

Úkolem časové analýzy bylo sestrojit síťový graf a vypočítat nejkratší možnou dobu realizace teambuildingové akce. Veškeré údaje potřebné k sestrojení síťového grafu jsou uvedeny v tabulce. viz. Tab 36.

*Tab.36 Údaje pro sestavení síťového graf*u [vlastní zpracování]

Činnost	Popis činnosti	Doba trvání (dny)	Předcházející činnosti
A	Vypracování projektu	1	-
B	Vyhledání teambuildingových nabídek na internetu	1	A
C	Zajištění místa a termínu teambuildingové akce	1	A
D	Potvrzení účasti zaměstnanců	1	C
E	Zajištění ubytování	2	B, D
F	Zajištění dopravy	2	C, D

G	Příjezd na teambuildingovou akci	1	D
H	Pobyt na teambuildingové akci	2	G
J	Odjezd	1	H

Řešení síťového grafu prostřednictvím program WinQSB2.0:

Ve výše uvedené tabulce jsou znázorněny doby trvání jednotlivých činností, které jsou potřebné k realizaci projektu. Časová analýza je řešena prostřednictvím metody kritické cesty – CPM.

Počet činností potřebných k realizaci projektu: 9

Časová jednotka realizace: den

Formát zadávaných dat: tabulkový

Do zadávací tabulky byly uvedeny činnosti zaznačené velkými tiskacím písmeny, u těchto činností byly uvedeny doby trvání jednotlivých činností vyjádřené ve dnech.

Tab. 37 Zadávací tabulka v programu WinQSB2.0 [vlastní zpracování]

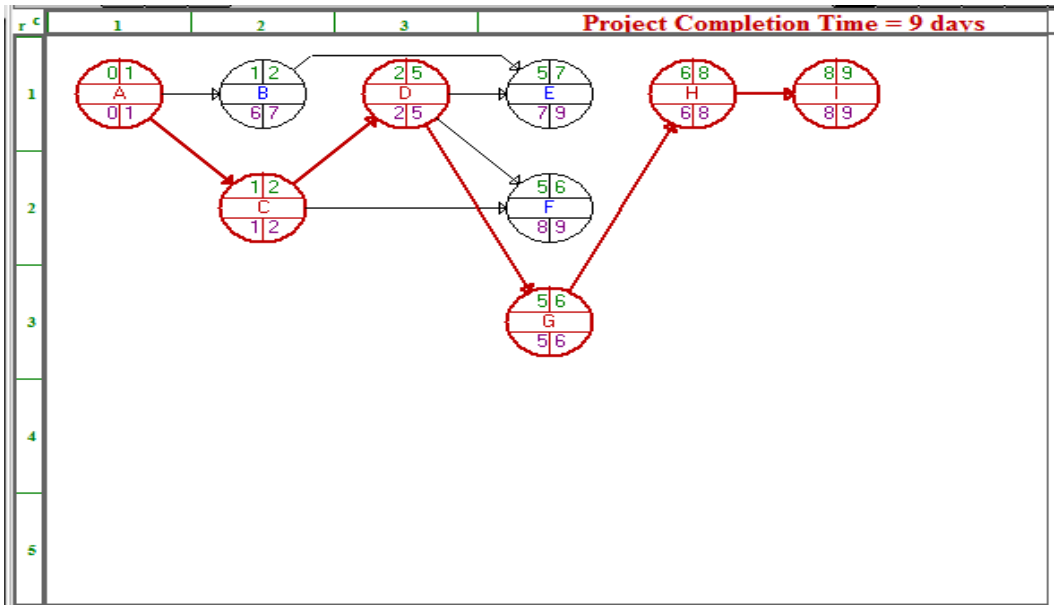
Activity Number	Activity Name	Immediate Predecessor (list number/name, separated by ',')	Normal Time
1	A		1
2	B	A	1
3	C	A	1
4	D	C	3
5	E	B, D	2
6	F	C, D	1
7	G	D	1
8	H	G	2
9	I	H	1

Tab.38 Řešení projektu prostřednictvím programu WinQSB2.0 [vlastní zpracování]

04-21-2013 19:05:28	Activity Name	On Critical Path	Activity Time	Earliest Start	Earliest Finish	Latest Start	Latest Finish	Slack (LS-ES)
1	A	Yes	1	0	1	0	1	0
2	B	no	1	1	2	6	7	5
3	C	Yes	1	1	2	1	2	0
4	D	Yes	3	2	5	2	5	0
5	E	no	2	5	7	7	9	2
6	F	no	1	5	6	8	9	3
7	G	Yes	1	5	6	5	6	0
8	H	Yes	2	6	8	6	8	0
9	I	Yes	1	8	9	8	9	0
	Project	Completion	Time	=	9	days		
	Number of	Critical	Path(s)	=	1			

Z uvedené tabulky č. 15 můžeme vyčíst nejdříve možné začátky činností, nejdříve možné konce činností, nejpozději možné začátky činností a nejpozději možné konce činností. Celková doba trvání zmíněného projektu je 9 dní a kritická cesta je pouze 1.

Obr. 27 Síťový graf vyjádřený programem WinQSB2.0 [vlastní zpracování]



Kritická cesta modelu CPM je tvořena těmito uzly: A → C →D →G→H→I

Vyjadřuje nejkratší možnou dobu přípravy projektu v délce 9 dní za nepřítomnosti časových rezerv. V důsledku nepřítomnosti časových rezerv se nesmí jednotlivé činnosti zpozdit.

ZÁVĚR

Cílem mé diplomové práce bylo zjistit, jak jsou zaměstnanci Centra služeb pro seniory Kyjov spokojeni se současným motivačním systémem a na základě zjištěných informací vytvořit motivační program odpovídající potřebám organizace.

Jednotlivé oblasti (spokojenost s prací, komunikace, motivace) byly zaměstnanci hodnoceny velmi různorodě. Nejlépe byla hodnocena oblast spokojenosti s prací, kterou vykonávají, což vypovídá o tom, že jsou patrně mnozí motivováni samotným obsahem práce. Jak zaměstnanci přímé péče, tak i provozní pracovníci pravděpodobně vnímají důležitost svých rolí a potřebnost svého působení v dané profesi a celkově v organizaci, kde pracují. Poskytuje to velmi dobrý základ pro další motivaci a zvyšování spokojenosti zaměstnanců. V oblasti komunikace a to zejména při předávání informací a příkazů od nadřízeného k podřízenému již je znát částečná nespokojenost některých zaměstnanců. Nejvýraznější nespokojenost zaměstnanců se však projevila v oblasti motivace. Spravedlivost se systémem odměňování v organizaci vnímají zaměstnanci velmi často negativně a s tím úzce souvisí i nespokojenost některých zaměstnanců se získáváním zpětné vazby od svých nadřízených a také nedostatku důvěry k němu. Oprávněně vnímaná nespravedlnost a nevhodný přístup nadřízeného může vést až k frustraci a demotivaci pracovníků a následně ovlivňovat jeho přístup k práci samotné včetně jeho pracovního výkonu.

Navržený motivační program se tedy dotýká mimo jiné hlavně vytvoření motivačního systému odměňování. Jakýkoliv vytvořený systém však nebude efektivní, pokud na vedoucích pozicích nebudou vzdělaní, spravedliví a empatičtí pracovníci, kteří budou schopni nadále rozvíjet potenciál svých podřízených. Z toho důvodu je navrženo další vzdělávání vedoucích pracovníků za účelem formování jejich vedoucích kvalit. Je zřejmé, že interpersonální a komunikační manažerské dovednosti jsou nezbytným předpokladem úspěšného vedení lidí a řízení lidských zdrojů vůbec. Navržen je také způsob, jak nepřetěžovat zaměstnance v době nepřítomnosti jiných zaměstnanců, dále pak jak utužovat a podporovat dobré pracovní a mezilidské vztahy na pracovišti a v neposlední řadě program obsahuje také systém využívání zaměstnaneckých výhod, včetně výhod nových, které zaměstnanci Centra služeb preferují.

Program je navržen tak, aby alespoň část z něj byla bez problémů realizovatelná, což může vést k vyšší spokojenosti zaměstnanců a také k lépe odváděným pracovním výkonům.

Vzhledem k tomu, že převážná většina zaměstnanců Centra služeb pro seniory Kyjov jsou dle jejich vyjádření i přes některé uvedené výhrady spokojenými zaměstnanci, je vhodné je nadále motivovat a tím je naladit ve prospěch cílů organizace.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

ADAIR, John. *Efektivní motivace*. Praha: Alfa Publishing, 2004, 178 s. ISBN 80-86851-00-1

ARMSTRONG, Michel. *Personální management*. Praha : Grada Publishing, 1999, 297 s. ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů. 10. vyd*. Praha: Grada, 2007. 789 s. ISBN 978-80-247-1407-3

ARMSTRONG. Michael, STEPHENS, Tina. *Management a leadership*. Praha: 2008. 272 s. ISBN - 978-80 -247- 2177-4

BEDRNOVÁ, Eva. JAROŠOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan a kol. *Manažerská psychologie a sociologie.* Praha: Management Press. 2012, 615 s. ISBN 978-80-7261-239-0.

BEDRNOVÁ, Eva. NOVÝ, Ivan. a kol. *Psychologie a sociologie řízení. 3. vyd*. Praha: Management Press, 2009. 798 s ISBN 978-80-7261-169-0

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi.* Brno, Computer Press, 2008. 113 s ISBN - 978-80-251-2235-8

BĚLOHLÁVEK, František. KOŠŤAN, Pavol., ŠULEŘ, Oldřich. *Management*. Olomouc: Rubico. 2001. 624 s. ISBN 80-85839-45-8.

DĚDINA, Jiří, CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. Praha: Grada Publishing. 2005. 340 s. ISBN 80-247-1300-4.

DISMAN, Miroslav. *Jak se vyrábí sociologická znalost.* Praha: Univerzita Karlova. 2005, 141 s. ISBN 80-246-0139-7.

DONNELLY, James H., GIBSON, James L., IVANCEVICH, John M., *Management*. Praha: Grada Publishing. 1997, 824 s. ISBN 978-80-7169-422-9.

DUCHOŇ, Bedřich. ŠAFRÁNKOVÁ, Jana. *Management – Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení.* Praha: C. H.. Beck, 2008.378 s. ISBN 978-80-7400-03-4.

KLEIBL, Jiří a kol.. *Personální řízení 2*. Praha: Oeconomica. 2005, 94 s. ISBN 80-245-0960-1.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha:Grada. 2010, 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

LORENCOVÁ, Hana. ROHLÍKOVÁ, Petra. *Základy psychologie a sociologie pro ekonomy*. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu. 2009. 194 s ISBN 978-80-86730-45-5.

MLÁDKOVÁ, Ludmila, JEDINÁK, Petr a kolektiv. *Management*. Plzeň: Aleš Čeněk. 2009, 273 s. ISBN 978-80-7380-230-1.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace - jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. Praha: Grada, 2007.128 s. ISBN - 978-80-247-1991-7

PORVAZNÍK, Ján. *Celostní management. 2. vyd* .Bratislava: Sprint, 2003.509 s. ISBN 80-89085-05-9

ROBBINS, Stephen. P., a COULTER, Mary. *Management*. Praha: Grada. 2004, 600 s. ISBN 80-247-0495-1.

TOMŠÍK, Pavel. *Teorie motivace a odměňování pro řízení lidských zdrojů*. Brno: Mendlova zemědělská a lesnická univerzita, 2005.105 s ISBN 80-7157-845-2

Internetové zdroje:

TOMEK, Petr. Maslowova pyramida psychosociálních potřeb. In: [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://enzmannovaarcha.blogspot.cz/2012/11/odpovedi-pro-antonina.html

Popis Centra služeb pro seniory Kyjov. [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:http://www.centrumproseniorykyjov.cz/index.php/onas.html

NAŘÍZENÍ VLÁDY č. 564/2006 Sb. o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: *2006*. 2006. Dostupné z: http://www.mpsv.cz/files/clanky/3273/NV_plat.pdf

Paintball Znojmo [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.akce.717.cz/

VÁŠ SKLEP [online]. 2009 [cit. 2013-04-10]. Dostupné z: http://www.vassklep.cz/cms/

Znojemský hrad. www.znojmuz.cz [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:http://www.znojmuz.cz/hrad.htm

Leadership - vedení lidí. *www.tutor.cz* [online]. [cit. 2013-04-10]. Dostupné z:http://www.tutor.cz/skoleni-seminare/leadership-vedeni-lidi/BK00624074

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

p.o.	Příspěvková organizace
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
ZS	Zdravotní sestra
PSS	Pracovník v sociálních službách
PP	Provozní pracovník

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr. 1 Maslowova hierarchie potřeb 23

Obr. 2 Budova Centra služeb pro seniory Kyjov 40

Obr. 3Logo Centra služeb..... 41

Obr. 4 Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?..... 47

Obr. 5 Vyhovuje Vám pracovní tempo, které je při výkonu Vaší práce vyžadováno?..... 48

Obr. 6 Považujete organizaci práce na svém pracovním úseku za efektivní?..... 49

Obr. 7 Jste spokojen/a s plánováním jednotlivých pracovních směn? 50

Obr. 8 Informuje Vás Váš nadřízený průběžně o aktuálních dlouhodobějších úkolech a změnách ve Vaší organizaci? 51

Obr. 9 Jsou příkazy Vašeho nadřízeného včasné a srozumitelné? 52

Obr. 10 Máte možnost při výkonu práce uplatnit své nápady a připomínky?..... 53

Obr. 11 Považujete systém odměňování ve Vaší organizaci za spravedlivý?..... 54

Obr. 12 Jste pravidelně informován/a svým nadřízeným o hodnocení Vašeho pracovního výkonu? 55

Obr. 13 Ovlivňuje Váš pracovní výkon příznivě současný systém odměňování? 56

Obr. 14 Může Váš pracovní výkon do určité míry ovlivnit odměnu za práci? 57

Obr. 15 Myslíte si, že schopní pracovníci by měli být za svůj pracovní výkon hodnoceni lépe než ostatní? 58

Obr. 16 Považujete projevy uznání od Vašeho nadřízeného k Vašemu pracovnímu výkonu za dostačující? 59

Obr. 17 Můžete se na svého vedoucího obrátit s žádostí o pomoc i v nepracovních záležitostech?..... 60

Obr. 18 Přispívají zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem k Vaší spokojenosti v práci? 61

Obr. 19 Zaškrtněte maximálně dvě z poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás nejméně motivující. 63

Obr. 20 Zaškrtněte maximálně dvě z poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás nejvíce motivující 65

Obr. 21 Požadujete pracovní prostředí a sociální zázemí organizace (šatna, sprchy, jídelna) za vyhovující? 67

Obr. 22 Patříte i přes uvedené výhrady k víceméně spokojeným pracovníkům Centra služeb pro seniory Kyjov? 68

Obr. 23 Jste spokojen/a s nabídkou dalšího vzdělávání, kterou Vám zaměstnavatel umožňuje? 69

Obr. 24 Jaký je Váš věk? 70

Obr. 25 Jaké je Vaše dosažené vzdělání? 71

Obr. 26 Jaká je Vaše pracovní pozice? 72

Obr. 27 Síťový graf vyjádřený programem WinQSB2.0 90

SEZNAM TABULEK

Tab. 1 Čtyři typy lidí podle schopností a ochoty pracovat pro týmy nebo firmy 20

Tab. 2 Čtyři typy motivačního založení lidí 21

Tab. 3 Motivačně – hygienická teorie F.Herzbergera 26

Tab. 4 Rozdělení jednotlivých vstupů a výstupů 31

Tab. 5 SWOT analýza 46

Tab. 6 Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte? 47

Tab. 7 Vyhovuje Vám pracovní tempo, které je při výkonu vaší práce vyžadováno? 48

Tab. 8 Považujete organizaci práce na svém pracovním úseku za efektivní? 49

Tab. 9 Jste spokojen/a s plánováním jednotlivých pracovních směn? 50

Tab. 10 Informuje Vás Váš nadřízený o aktuálních dlouhodobějších úkolech a změnách ve Vaší organizaci? 51

Tab. 11 Jsou příkazy Vašeho nadřízeného včasné a srozumitelné? 52

Tab. 12 Máte možnost při výkonu práce uplatnit své nápady a připomínky? 53

Tab. 13 Považujete systém odměňování ve Vaší organizaci za spravedlivý? 54

Tab. 14 Jste pravidelně informován/a svým nadřízeným o hodnocení Vašeho pracovního výkonu? 55

Tab. 15 Ovlivňuje Váš pracovní výkon příznivě současný systém odměňování? 56

Tab. 16 Může Váš pracovní výkon do určité míry ovlivnit odměnu za práci? 57

Tab. 17 Myslíte si, že schopní pracovníci by měli být za svůj pracovní výkon hodnoceni lépe než ostatní? 58

Tab. 18 Považujete projevy uznání od Vašeho nadřízeného k Vašemu pracovnímu výkonu za dostačující? 59

Tab. 19 Můžete se na svého vedoucího obrátit s žádostí o pomoc i v nepracovních záležitostech? 60

Tab. 20 Přispívají zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem k Vaší spokojenosti v práci? 61

Tab. 21 Zaškrtněte maximálně dvě z poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás nejméně motivující. 62

Tab. 22 Zaškrtněte maximálně dvě z poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás nejvíce motivující. 64

Tab. 23 Uveďte, kterou ze zaměstnaneckých výhod byste na svém pracovišti uvítal/a. 66

Tab. 24 Patříte i přes uvedené výhrady k víceméně spokojeným pracovníkům Centra služeb pro seniory Kyjov? 67

Tab. 25 Jste spokojen/a s nabídkou dalšího vzdělávání, kterou Vám zaměstnavatel umožňuje? 68

Tab. 26 Jaký je Váš věk? 69

Tab. 27 Jaké je Vaše dosažené vzdělání? 70

Tab. 28 Jaká je Vaše pracovní pozice? 71

Tab. 29 Náklady na teambuldingovou akci pro 10 osob 83

Tab. 30 Znázornění výše příspěvků penzijního připojištění 85

Tab. 31 Zpracování celkových nákladů penzijního připojištění 85

Tab. 32 Kalkulace vzdělávacích kurzů pro vedoucí pracovníky 86

Tab. 33 Celkové náklady na příspěvek na dovolenou 86

Tab. 34 Celkové maximální náklady na kulturu 86

Tab. 35 Znázornění možných rizik 87

Tab. 36 Údaje pro sestavení síťového grafu 88

Tab. 37 Zadávací tabulka v programu WinQSB 2.0 89

Tab. 38 Řešení problému prostřednictvím programu WinQSB 2.0 90

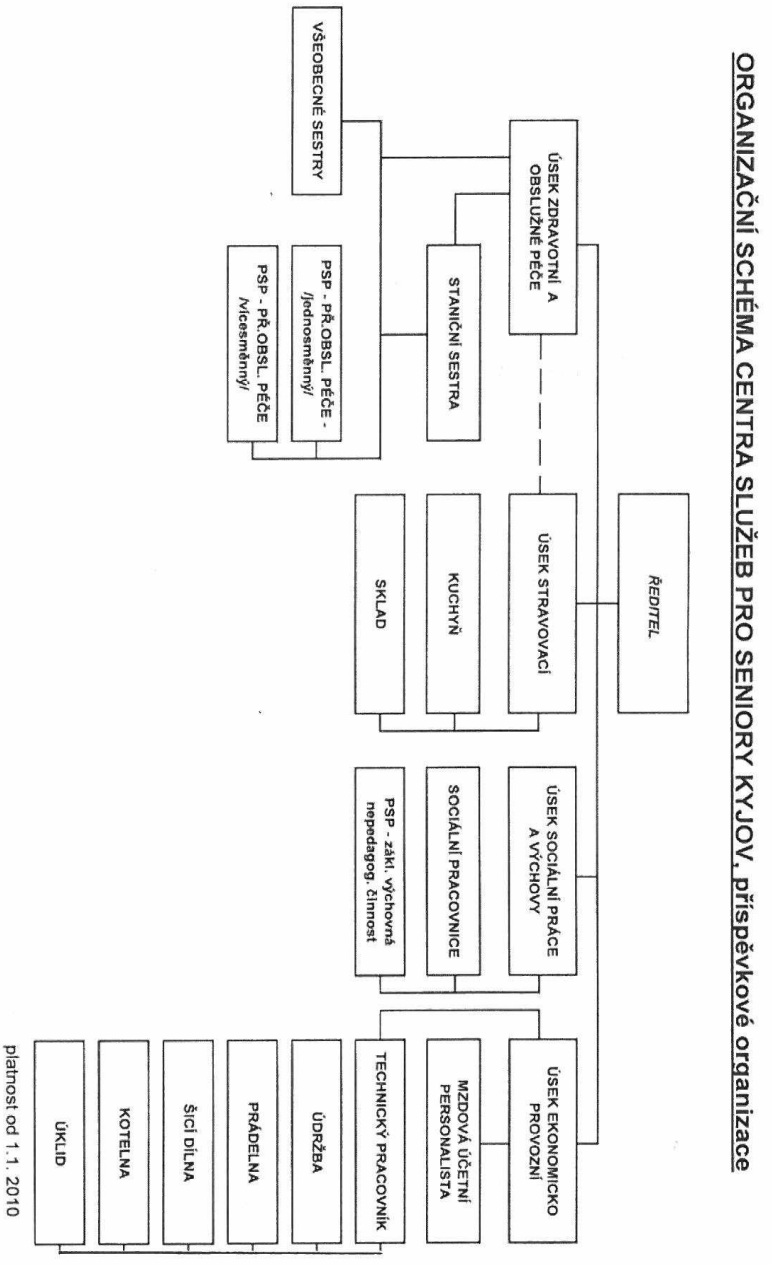
SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Organizační struktura Centra služeb pro seniory Kyjov, p.o.

Příloha P II: Dotazník

Příloha P III: Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů

PŘÍLOHA P I: ORGANIZAČNÍ STRUKTURA CENTRA SLUŽEB PRO SENIORY KYJOV



PŘÍLOHA P II: DOTAZNÍK

Dobrý den,

jmenuji se Bc. Lucie Holková a jsem studentkou magisterského oboru Management ve zdravotnictví na Univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně. V rámci ukončení studia zpracovávám závěrečnou diplomovou práci. Tématem mé diplomové práce je Motivační program pracovníků Centra služeb pro seniory Kyjov, jehož součástí je dotazníkový výzkum. Vedení Centra služeb pro seniory Kyjov mi umožnilo vykonat výzkum ve vaší organizaci. Touto cestou bych Vás ráda požádala o vyplnění dotazníku, který bude zcela anonymní

a získané informace poslouží pouze k účelům mé diplomové práce. Vyplněný dotazník prosím vložte do přiložené obálky a vhoďte jej prosím do schránky, která slouží pro připomínky a stížnosti uživatelů. Schránka se nachází v přízemí naproti výtahu.

Děkuji za spolupráci

Zaznačte prosím křížkem odpověď, která nejlépe odpovídá Vašemu názoru.

Dotazník

I. Spokojenost s prací

1. Jste spokojen/a s prací, kterou vykonáváte?

a) spokojen/a ☐
b) spíše spokojen/a ☐
c) spíše nespokojen/a ☐
d) nespokojen/a ☐

2. Vyhovuje Vám pracovní tempo, které je při výkonu Vaší práce vyžadováno?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

3. Považujete organizaci práce na svém pracovním úseku za efektivní?

a) ano ☐

b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

4. Jste spokojen/a s plánováním jednotlivých pracovních směn?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

II. Komunikace

5. Informuje Vás Váš nadřízený průběžně o aktuálních dlouhodobějších úkolech a změnách ve Vaší organizaci?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

6. Jsou příkazy Vašeho nadřízeného včasné a srozumitelné?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

7. Máte možnost při výkonu práce uplatnit své nápady a připomínky?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

III. Motivace

8. Považujete systém odměňování ve Vaší organizaci za spravedlivý?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

9. Jste pravidelně informován/a svým nadřízeným o hodnocení Vašeho pracovního výkonu?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐

c) spíše ne ☐
d) ne ☐

10. Ovlivňuje Váš pracovní výkon příznivě současný systém odměňování?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

11. Může Váš pracovní výkon do určité míry ovlivnit odměnu za práci?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

12. Myslíte si, že schopní pracovníci by měli být za svůj pracovní výkon hodnoceni lépe než ostatní?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

13. Považujete projevy uznání od Vašeho nadřízeného k Vašemu pracovnímu výkonu za dostačující?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

14. Můžete se na svého vedoucího obrátit s žádostí o pomoc i v nepracovních záležitostech?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

15. Přispívají zaměstnanecké výhody poskytované zaměstnavatelem k Vaší spokojenosti v práci?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

16. Zaškrtněte maximálně dvě z poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás nejméně motivující.

a) příspěvek na stravné (15 Kč na 1 jídlo denně) ☐
b) zdravotní masáže na pracovišti ☐
c) využití služeb kadeřnice a pedikérky na pracovišti ☐
d) zvýhodněný telefonní paušál pro sebe i své rodinné příslušníky ☐
e) možnost dalšího vzdělávání (nad rámec povinného vzdělávání) ☐
f) dodatková dovolená ☐
g) možnost zapůjčení odborné literatury ☐
h) žádná ☐

17. Zaškrtněte maximálně dvě z poskytovaných zaměstnaneckých výhod, které jsou pro Vás nejvíce motivující.

a) příspěvek na stravné (15 Kč na 1 jídlo denně) ☐
b) zdravotní masáže na pracovišti ☐
c) využití služeb kadeřnice a pedikérky na pracovišti ☐
d) zvýhodněný telefonní paušál pro sebe i své rodinné příslušníky ☐
e) možnost dalšího vzdělávání (nad rámec povinného vzdělávání) ☐
f) dodatková dovolená ☐
g) možnost zapůjčení odborné literatury ☐
h) žádná ☐

18. Uveďte, kterou ze zaměstnaneckých výhod byste na svém pracovišti uvítal/a?

……..

19. Považujete pracovní prostředí a sociální zázemí organizace (šatna, sprchy, jídelna) za vyhovující?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

20. Patříte i přes uvedené výhrady k víceméně spokojeným pracovníkům Centra služeb pro seniory Kyjov?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐

21. Jste spokojen/a s nabídkou dalšího vzdělávání, kterou Vám zaměstnavatel umožňuje?

a) ano ☐
b) spíše ano ☐
c) spíše ne ☐
d) ne ☐
e) nevyužívám ☐

Jaký je Váš věk?

a) 20-30 let ☐
b) 31-40 let ☐
c) 41-50 let ☐
d) 51 - a více let ☐

Jaké je Vaše dosažené vzdělání?

a) základní vzdělání ☐
b) vyučený/á ☐
c) středoškolské vzdělání ☐
d) vyšší odborné vzdělání ☐
e) vysokoškolské vzdělání ☐

Jaká je Vaše pracovní pozice?

a) pracovník v sociálních službách ☐
b) zdravotní sestra ☐
c) provozní pracovník ☐

Děkuji za Váš čas, který jste strávili vyplňováním tohoto dotazníku.

PŘÍLOHA P III: STUPNICE PLATOVÝCH TARIFŮ PODLE PLATOVÝCH TŘÍD

1. Příloha č. 1 zní:

„Příloha č. 1 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů (v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	6 550	7 110	7 710	8 350	9 060	9 830	10 660	11 570	12 550	13 620	14 780	16 020	17 370	18 850	20 470	22 200
2	do 2 let	6 790	7 370	8 000	8 670	9 400	10 200	11 060	12 000	13 030	14 130	15 340	16 630	18 030	19 570	21 240*	23 030
3	do 4 let	7 050	7 650	8 300	9 000	9 770	10 580	11 480	12 460	13 520	14 670	15 920	17 260	18 720	20 300	22 050	23 900
4	do 6 let	7 320	7 940	8 620	9 340	10 140	10 990	11 920	12 930	14 040	15 230	16 520	17 910	19 420	21 070	22 880	24 800
5	do 9 let	7 600	8 240	8 950	9 690	10 520	11 400	12 370	13 420	14 570	15 810	17 140	18 580	20 160	21 860	23 740	25 740
6	do 12 let	7 890	8 550	9 290	10 070	10 920	11 840	12 840	13 930	15 120	16 410	17 800	19 290	20 920	22 690	24 640	26 710
7	do 15 let	8 190	8 890	9 640	10 450	11 340	12 280	13 330	14 450	15 690	17 030	18 470	20 010	21 710	23 550	25 570	27 710
8	do 19 let	8 500	9 230	10 000	10 840	11 770	12 750	13 830	15 000	16 280	17 670	19 160	20 770	22 530	24 440	26 530	28 760
9	do 23 let	8 820	9 580	10 390	11 260	12 220	13 230	14 360	15 570	16 900	18 350	19 890	21 550	23 380	25 360	27 540	29 840
10	do 27 let	9 150	9 940	10 780	11 680	12 680	13 730	14 910	16 160	17 540	19 040	20 640	22 370	24 260	26 310	28 570	30 970
11	do 32 let	9 510	10 320	11 190	12 120	13 160	14 250	15 480	16 770	18 200	19 760	21 420	23 220	25 170	27 310	29 650	32 140
12	nad 32 let	9 870	10 720	11 620	12 580	13 660	14 780	16 070	17 400	18 890	20 510	22 230	24 100	26 120	28 340	30 770	33 350".

„Příloha č. 3 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb.

Stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů pro zaměstnance uvedené v § 5 odst. 3
(v Kč měsíčně)

Platový stupeň	Počet let započitatelné praxe	Platová třída															
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	do 1 roku	7 680	8 340	9 040	9 800	10 630	11 520	12 500	13 570	14 720	15 960	17 340	18 790	20 370	22 110	24 000	26 040
2	do 2 let	7 970	8 660	9 380	10 180	11 050	11 970	12 970	14 080	15 270	16 560	17 990	19 490	21 150	22 940	24 910	27 020
3	do 4 let	8 260	8 990	9 730	10 560	11 460	12 410	13 460	14 620	15 850	17 200	18 690	20 240	21 950	23 810	25 850	28 030
4	do 6 let	8 570	9 330	10 120	10 960	11 900	12 890	13 980	15 180	16 450	17 850	19 390	20 990	22 770	24 710	26 820	29 100
5	do 9 let	8 920	9 680	10 500	11 380	12 350	13 380	14 510	15 760	17 070	18 520	20 120	21 790	23 630	25 640	27 830	30 190
6	do 12 let	9 260	10 040	10 890	11 800	12 820	13 880	15 050	16 360	17 710	19 210	20 880	22 610	24 520	26 600	28 880	31 320
7	do 15 let	9 610	10 440	11 310	12 260	13 300	14 410	15 610	16 980	18 400	19 950	21 670	23 470	25 450	27 620	29 970	32 500
8	do 19 let	9 970	10 830	11 740	12 710	13 810	14 950	16 200	17 620	19 090	20 690	22 490	24 360	26 410	28 650	31 110	33 730
9	do 23 let	10 340	11 230	12 190	13 200	14 330	15 520	16 810	18 280	19 800	21 480	23 330	25 280	27 400	29 740	32 290	35 000
10	do 27 let	10 750	11 670	12 650	13 700	14 880	16 110	17 440	18 980	20 560	22 290	24 210	26 230	28 440	30 860	33 510	36 310
11	do 32 let	11 150	12 100	13 130	14 220	15 450	16 720	18 120	19 700	21 340	23 140	25 120	27 220	29 510	32 030	34 770	37 690
12	nad 32 let	11 580	12 570	13 630	14 750	16 040	17 350	18 800	20 450	22 140	24 020	26 080	28 250	30 630	33 240	36 070	39 110“.

Dosavadní příloha č. 3 se označuje jako příloha č. 4.

Čl. II

Nařízení vlády č. 133/2009 Sb., kterým se mění nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě, ve znění nařízení vlády