

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI
FAKULTA EKONOMICKÁ

Diplomová práce

**Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění
strategického plánu rozvoje firmy**

**Employee motivation as a significant factor of fulfillment the
strategic plan of company's development**

Bc. Tereza Čermáková

Plzeň 2014

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci na téma

„Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího diplomové práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Plzni, dne

.....

podpis autora

Obsah

Úvod.....	6
1. Charakteristika organizace a její prostředí.....	8
1.1 Základní údaje o subjektu	8
1.2 Historický vývoj organizace.....	8
1.3 Činnost organizace	8
1.4 Makroprostředí organizace.....	10
1.4.1 Legislativa	10
1.4.2 Ekonomické faktory.....	10
1.4.3 Demografické faktory	11
1.4.4 Sociální aspekty	11
1.5 Mezoprostředí organizace	12
1.5.1 Klienti.....	12
1.5.2 Konkurence.....	13
1.5.3 Spolupráce s dalšími organizacemi.....	14
1.6 Mikroprostředí organizace	15
1.6.1 Poskytované služby.....	15
1.6.2 Organizační struktura a management.....	17
1.6.3 Financování	19
1.6.4 Personalistika.....	22
1.6.5 Organizační kultura.....	25
1.7 SWOT analýza	26
2. Strategický záměr organizace	28
2.1 Poslání.....	28
2.2 Vize.....	28
2.3 Strategické cíle na období 2014 - 2016	29
3. Podnikatelský plán organizace.....	31
3.1 Krátkodobé cíle na rok 2014.....	31
3.2 Krátkodobé cíle na rok 2015.....	33
3.3 Krátkodobé cíle na rok 2016.....	37
3.4 Shrnutí krátkodobých cílů.....	39
4. Současná motivační politika organizace	41
4.1 Motivace – obecné pojmy.....	41

4.2 Analýza současné motivační politiky organizace.....	43
4.2.1 Analýza současných procesů motivace v organizaci.....	43
4.2.1.1 Rozhovory.....	43
4.2.1.2 Dotazníkové šetření.....	49
4.2.2 Analýza preference motivačních faktorů u zaměstnanců organizace	65
4.3 Zhodnocení analýzy současné motivační politiky.....	79
5. Motivační politika organizace na strategické období.....	81
5.1 Formulace cílů motivační politiky.....	81
5.2 Postupy směřující k naplnění formulovaných cílů motivační politiky.....	81
5.2.1 Cíl č. 1: Transformace stávajících platových stupňů na základě započitatelné praxe na platové stupně zakládající se na vhodnějším kritériu.....	81
5.2.2 Cíl č. 2: Nastavení systému finančních odměn.....	89
5.2.3 Cíl č. 3: Rozšíření zaměstnaneckých výhod.....	92
5.2.4 Cíl č. 4: Využití výměnných stáží jako motivačního faktoru.....	95
5.2.5 Cíl č. 5: Předcházení konfliktům na pracovišti.....	97
5.2.6 Cíl č. 6: Výběrové řízení pro nové pracovníky	100
5.2.7 Cíl č. 7: Adaptace nových pracovníků v organizaci.....	104
5.2.8 Cíl č. 8: Doporučení pro některé další motivační nástroje.....	106
6. Analýza rizik.....	108
6.1 Identifikace rizik.....	108
6.2 Ohodnocení rizik	109
6.3 Ošetření rizik	112
Závěr.....	115
Seznam obrázků	118
Seznam tabulek.....	121
Seznam použitých zkratk	122
Seznam použité literatury	123
Seznam příloh.....	126

Úvod

Personální problematika v neziskovém sektoru není téma, které by se často v literatuře či médiích objevovalo. A pokud ano, jedná se spíše o nestátní neziskový sektor. Tato práce se zabývá motivací pracovníků v organizaci poskytující sociální služby, která spadá do státního neziskového sektoru. Střetávají se u ní dvě specifika – jedná o příspěvkovou organizaci a organizaci působící v sociálních službách. Je zřejmé, že se organizace liší od soukromého podnikatelského sektoru způsobem financování, charakterem poskytovaných služeb i personální politikou.

Organizace Sociální služby Chomutov, kterou se práce zabývá, je příspěvkovou organizací zřízenou městem Chomutov, která poskytuje a zabezpečuje sociální služby ve městě a okolí. Práce se zabývá motivací zaměstnanců v této organizaci jako významným faktorem naplnění formulovaných strategických cílů organizace na dané strategické období.

Cílem práce je zhodnotit současnou motivační politiku v organizaci a následně navrhnout cíle motivační politiky na strategické období, navrhnout postupy vedoucí k jejich naplnění a zhodnotit rizika těchto návrhů.

Práce je členěna na šest kapitol. V první kapitole je charakterizována organizace Sociální služby Chomutov a analyzováno prostředí, ve kterém působí.

V další kapitole je definován strategický záměr organizace, který obsahuje poslání, vizi a strategické cíle.

V navazující kapitole, která se zabývá formulováním podnikatelského plánu, jsou na základě dlouhodobých strategických cílů stanoveny cíle krátkodobé na jednotlivé roky strategického období. Jsou zde uvedeny také dílčí rozpočty a plánované finanční výkazy na dané období.

Čtvrtá kapitola analyzuje současnou motivační politiku v organizaci. V této kapitole jsou detailně popsány motivační nástroje, které organizace uplatňuje k motivaci svých pracovníků a dále jsou zkoumány motivační faktory a nástroje, které by zaměstnance motivovaly k práci. Tato analýza je pak shrnuta do podoby silných a slabých stránek současné motivační politiky organizace.

V následující kapitole jsou formulovány cíle motivační politiky pro budoucí strategické období, které vyplynuly z předchozí analýzy současných motivačních procesů v organizaci. Dále jsou navrženy postupy, jak těchto cílů dosáhnout.

Poslední kapitola se zabývá analýzou rizik navržených cílů a postupů, kde jsou identifikována a ohodnocena jednotlivá rizika a jsou navrženy postupy pro jejich ošetření.

Použitou metodikou práce je analýza prostředí a SWOT analýza pro popis a zhodnocení mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí organizace. Pro analýzu současné motivační politiky v organizace jsou použity polostrukturované rozhovory se zaměstnanci a dotazníkové šetření v organizaci. Jednotlivá rizika navrhovaných cílů a postupů motivační politiky jsou ohodnocena pomocí nástroje matice hodnocení rizik.

1. Charakteristika organizace a její prostředí

1.1 Základní údaje o subjektu

Název organizace: Sociální služby Chomutov, příspěvková organizace

Sídlo organizace: Píseční, 5030, 430 04 Chomutov

Identifikační číslo: 46789944

1.2 Historický vývoj organizace

Příspěvková organizace Sociální služby Chomutov (dále jen SoS Chomutov) funguje již dvacet let. Vznikla v roce 1993 jako Městský úřad sociálních služeb Chomutov, kdy organizace měla přibližně 100 zaměstnanců. Na začátku spadaly pod organizaci Domov důchodců a penzion pro důchodce, Pečovatelská služba, Ústav sociální péče pro děti a mládež, Ubytovna pro bezdomovce a Manželská poradna. Po celou dobu své existence organizace pomáhala převážně seniorům, zdravotně znevýhodněným osobám a lidem v tíživé životní situaci. Vždy se snažila reagovat na aktuální problémy a požadavky klientů, takže se postupem času její služby přizpůsobovaly – některé služby zanikaly, jiné opět vznikaly.

1.1.2012 byl původní název změněn na Sociální služby Chomutov, protože původní název nevystihoval aktuální zaměření organizace.

(Sociální služby Chomutov: 1993 – 2013)

1.3 Činnost organizace

Činnosti, které vymezují účel fungování organizace, jsou uvedeny ve zřizovatelské listině. Tu vydává zřizovatel organizace při zakládání příspěvkové organizace. (Boukal, 2009)

Zřizovací listina (2013) přímo vymezuje, že hlavním účelem organizace SoS Chomutov je poskytování a zabezpečování sociálních, zdravotních a výchovných služeb. Organizace také úzce spolupracuje s jinými subjekty, které poskytují sociální, zdravotní a výchovnou péči. Také zajišťuje činnosti v oblasti společenského života vymezených skupin obyvatel.

Ve zřizovací listině jsou dále vymezeny předměty hlavní činnosti

- poskytování stravovacích a ubytovacích služeb, sociálních služeb a zdravotnické péče

- poskytování ambulantních služeb pro zdravotně postižené občany
- provozování pečovatelské služby v objektech organizace i v terénu
- poskytování odborného sociálního poradenství
- poskytování ubytovacích služeb pro osoby bez přístřeší
- poskytování léčebně preventivní péče v nestátním zdravotnickém zařízení
- poskytování rehabilitační a výchovné péče pro handicapované děti
- zapůjčování kompenzačních, rehabilitačních a zdravotních pomůcek
- zajišťování sociálně aktivizačních činností uživatelům pobytových, terénních i ambulantních služeb
- zajišťování klubové činnosti pro seniory a zdravotně postižené
- zajišťování dopravy uživatelů sociálních služeb organizace a dětí do školských zařízení
- vydávání neperiodických publikací

(Zřizovací listina, 2013)

Kromě výše uvedených hlavních činností provádí příspěvková organizace další doplňkové činnosti:

- pronájem nebytových prostor
- vzdělávací aktivity
- ukládání volných finančních prostředků na krátkodobé termínované vklady
- zajišťování hostinské činnosti pro seniory

(Zřizovací listina, 2013)

Statutární město Chomutov založilo SoS Chomutov z důvodu vykonávání primárně hlavních činností uvedených ve zřizovací listině. Vedle těchto hlavních činností ještě zřizovatel dovolil organizaci vykonávat činnosti doplňkové a získávat z nich prostředky. Upravuje však podmínky vykonávání vedlejší činnosti. Nejvýznamnější podmínkou je, že doplňková činnost nesmí bránit organizaci v hlavní činnosti, nesmí vykazovat za kalendářní rok ztrátu a zisk z ní bude použit pro hlavní činnost. Účetnictví doplňkové činnosti se musí sledovat odděleně a také na tuto činnost nesmí být použit příspěvek zřizovatele. (Zřizovací listina, 2013)

1.4 Makroprostředí organizace

1.4.1 Legislativa

Neziskové organizace lze rozdělit na nestátní a státní neziskové organizace. SoS Chomutov má právní formu příspěvkové organizace a ty spadají do sektoru státních neziskových organizací. Státní neziskové organizace se od těch nestátních liší zejména jednotnou právní úpravou. Ta výrazně omezuje aktivitu těchto organizací. (Stejskal, Kuvíková, 2012)

Česká legislativa rozlišuje příspěvkové organizace dvojího druhu – příspěvkové organizace zřizované státem a příspěvkové organizace zřizované územním samosprávním celkem. Zřizovatelem SoS Chomutov je město Chomutov, takže se organizace řadí do druhé skupiny příspěvkových organizací. Ty se řídí zákonem č. 250/2000 Sb. o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů a zákonem č. 129/2000 Sb. o krajích, ve znění pozdějších předpisů a zákonem č. 128/2000 o obcích, ve znění pozdějších předpisů. Zákon č. 250/2000 Sb. umožňuje územním samosprávním celkům (tedy obcím a krajům) zřizovat příspěvkové organizace pro činnosti, jejichž rozsah a složitost vyžaduje samostatnou právní subjektivitu a jejichž cílem není dosahování zisku (Růžičková, 2011).

Z výše uvedeného lze vyjít v případě formulování definice příspěvkové organizace – jde o organizaci, která provádí takové činnosti, které neprovozuje nebo je ani nemůže provozovat na principu ziskovosti. Boukal (2009) uvádí, že příspěvkové organizace obvykle působí v oblasti vědy, výzkumu, zdravotnictví, školství, sociální péče, obrany či bezpečnosti. Tyto činnosti jsou vykonávány buď na celostátní nebo na municipální úrovni.

Zákon č. 250/2000 Sb., o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů také přiznává příspěvkovým organizacím právní subjektivitu – říká, jsou právnickými osobami veřejného práva a vznikají a zanikají rozhodnutím zřizovatele. Zřizovatel vydává při vzniku organizace zřizovací listinu a podává návrh na zápis do obchodního rejstříku.

1.4.2 Ekonomické faktory

Hospodaření příspěvkové organizace se řídí rozpočtem, který se sestavuje jako vyrovnaný. Nejdůležitějším zdrojem financování činností příspěvkové organizace jsou finanční prostředky přijaté z rozpočtu zřizovatele, tedy města Chomutov, které je obcí s rozšířenou působností. Finanční zdroje alokované pro SoS Chomutov tedy závisí na

hospodaření města a sestavování tzv. územního rozpočtu. Hlavní příjmy rozpočtů obcí jsou daňové příjmy, které tvoří více jak polovinu příjmů. Vzhledem k vývoji české ekonomiky, vysoké míře nezaměstnanosti v Ústeckém kraji a dalším negativním sociálním aspektům Chomutovského regionu je trendem snaha o snižování výdaje krajů a obcí, nedá se tedy předpokládat s významným navyšováním finančních prostředků zřízeným příspěvkovým organizacím.

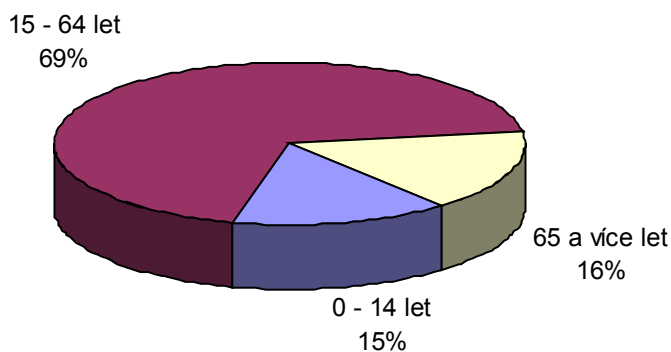
1.4.3 Demografické faktory

Dle Českého statistického úřadu mělo město Chomutov k 1. lednu 2013 49 187 obyvatel, z toho 49,6% mužů a 50,4% žen. V posledních třech letech město vykazuje zvýšenou porodnost (Český statistický úřad: Demografická ročenka měst 2013 – 2012, 2013), což má vliv na zvýšení poptávky po péči o děti ve věku do tří let.

Rozložení věkových skupin obyvatel uvádí následující graf.

Obr. č. 1: Rozložení věkových skupin obyvatel v městě Chomutov

Rozložení věkových skupin obyvatel ve městě Chomutov



Zdroj: vlastní zpracování dle údajů z Českého statistického úřadu, 2014

Z grafu lze vyčíst, že více jak šestina populace tvoří lidé nad 65 let. Obecným trendem v České republice je stárnutí populace, což má souvislost s neustálou poptávkou po sociálních službách právě pro tuto skupinu občanů.

1.4.4 Sociální aspekty

Ústecký kraj je kraj s nejvyšším podílem nezaměstnaných osob – k 30.4.2013 byla míra nezaměstnanosti 11,24% (na obyvatelstvu ve věku 15 až 64 let). Okres Chomutov měl

pak ke stejnému datumu míru nezaměstnanosti 11,86%. (Český statistický úřad: Statistická ročenka Ústeckého kraje, 2013)

Příčinou vysoké nezaměstnanosti v Chomutovském okrese jsou zejména strukturální změny, kterými region prošel v 90. letech, kdy došlo k útlumu hutnictví, energetiky a chemického průmyslu. Situace se vyvíjela podobně i v okolních okresech, takže možnost pracovního uplatnění se tím ještě více snížila. (Město Chomutov: Koncepce sociální politiky statutárního města Chomutov, 2013)

Míra nezaměstnanosti je ukazatel, který vypovídá o kvalitě života obyvatel. Jsou s ním často spojené patologické jevy jako je zvýšená kriminalita, prostituce, gamblerství či práce na černo. Je zde také zvýšené riziko zhoršení sociální situace zejména u rodin s malými dětmi a možné riziko zadlužení těchto rodin nebo sociálně slabších jednotlivců. Na tento aspekt chce SoS Chomutov reagovat rozšířením stávajícího azylového domu, který tak bude moci poskytnout pomoc celým rodinám v krizových situacích.

Mezi sociální aspekty patří také kvalita bydlení v Chomutově. Problémy se získáním bytu mohou mít zejména mladé začínající rodiny, které mají omezené příjmy. Také sociálně vyloučené rodiny mohou být tímto problémem ohrožené. (Město Chomutov: Koncepce sociální politiky statutárního města Chomutov, 2013) SoS Chomutov se právě na tyto ohrožené skupiny obyvatel chce zaměřit ve svém strategickém záměru, kdy plánuje navýšení kapacity azylového domu.

Ve městě Chomutov je také řada neobydlených a chátrajících budov. Tři stovky takových budov spadá do majetku města a městu Chomutov chybí prostředky na správu těchto objektů (Město Chomutov: Koncepce sociální politiky statutárního města Chomutov, 2013). Organizace SoS Chomutov se rozhodla využít této příležitosti ve svém strategickém záměru a plánuje využít jednu z budov, které ji město poskytne k dispozici, k vybudování sociálního centra, čímž se zamezí chátrání objektu.

1.5 Mezoprostředí organizace

1.5.1 Klienti

V případě neziskové organizace se zákazníci obvykle označují jako klienti. Jsou to lidé, kteří užívají služby poskytované organizací. Každé středisko SoS Chomutov se zaměřuje na jinou cílovou skupinu klientů.

Domov pro seniory Písečná (DpS Písečná)

- senioři ve věku nad 60 let, kteří se kvůli svému zdravotnímu stavu o sebe nemohou postarat nemohou si zajistit základní potřeby ve svém domácím prostředí

Centrum pro osoby se zdravotním postižením Písečná (COZP Písečná)

- osoby se zdravotním postižením nebo se sníženou soběstačností z důvodu zdravotního postižení od 16 let věku
- děti se zdravotním postižením od 1 do 5 let věku

Centrum denních služeb Bezručova (CDS Bezručova)

- osoby nesoběstační nebo se sníženou soběstačností z důvodů zdravotního postižení bez omezení věku

Sociální centrum

- jednotlivci nebo rodiny v nepříznivé životní situaci
- osoby v nepříznivé sociální situaci spojené se ztrátou bydlení
- lidé, kteří potřebují poradenství v oblasti mezilidských a rodinných vztahů, domácího násilí a dluhové problematiky

Jesle Písečná

- děti od 1 do 3 let věku

(Sociální služby Chomutov: 1993-2013)

Z demografické analýzy regionu vyplynulo, že Chomutov je okresem s vysokou mírou nezaměstnanosti, která souvisí s často zhoršenou životní situací jednotlivců a zejména mladých rodin s dětmi. Narůstající počet takových rodin roste přímo úměrně s rostoucí porodností, která byla v posledních letech ve městě Chomutov vysoká. Na tyto faktory reaguje SoS Chomutov ve svém strategickém záměru, kde se zaměřuje na rozšíření azylového domu a navýšení kapacity jeslí.

1.5.2 Konkurence

Příspěvková organizace SoS Chomutov je momentálně největším subjektem ve městě Chomutov a okolí, který poskytuje široké spektrum služeb sociálního charakteru pro

téměř všechny věkové kategorie. Jeho založením si město vytvořilo velmi důležitý nástroj pro naplňování cílů sociální politiky.

V oblasti Chomutova a okolí působí několik menších neziskových organizací zaměřujících se na sociální služby. Přímo v Chomutově je to Centrum pomoci pro zdravotně postižené a seniory o.p.s., které poskytuje odborné sociální poradenství formou ambulantních služeb. Dále v Chomutově působí také Člověk v tísni, o.p.s. s programy sociální integrace a sociálně aktivizačních služeb pro rodiny s dětmi, kde cílovou skupinou jsou osoby žijící v sociálně vyloučených komunitách. Tyto služby by však neměly ohrozit poptávku po službách SoS Chomutov, naopak – organizace mezi sebou navazují spolupráci.

Při analýze konkurence bylo zjištěno, že v oblasti Chomutova a okolí žádná organizace neposkytuje odlehčovací služby, tedy služby, které umožní osobě pečující o zdravotně postiženého nebo seniory nezbytný oddech a odpočinek. SoS Chomutov proto plánuje tuto chybějící službu zřídit.

1.5.3 Spolupráce s dalšími organizacemi

Príspevková organizace SoS Chomutov navazuje spolupráci s dalšími organizacemi ve městě – např. uzavřela smlouvu s výše zmiňovanou místní pobočkou občanského sdružení Člověk v tísni. Na základě této smlouvy dochází k bezplatnému doučování dětí z Azylového domu Písečná a aktivnímu využívání volného času předškoláků, školáků i matek z azylového domu. (Sociální služby Chomutov: 1993 – 2013)

Tuto spolupráci je dobré udržovat i nadále vzhledem k plánovanému rozšíření Azylového domu Písečná.

Také byla navázána spolupráce s Fondem ohrožených dětí v Chomutově, který také pomáhá matkám s doučováním dětí a zabezpečuje volnočasové aktivity dětí z azylového domu. (Sociální služby Chomutov: 1993 – 2013)

Organizace také navazuje kontakty mimo území České republiky. Velmi přínosné je navázání spolupráce s Domovem pro seniory Adama Riese v Annaberg-Buchholz v SRN. Ta probíhá již od roku 2004 a prvotní spolupráce byla na úrovni společenských aktivit klientů i zaměstnanců obou organizací. Později se spolupráce rozšířila na oblast profesní, jejímž cílem bylo zejména porovnání sociálních pobytových služeb v obou zemích a vzájemná výměna profesních zkušeností a znalostí. V rámci spolupráce

proběhly výměnné stáže a exkurze pracovníků, které představovaly unikátní zdroj nových znalostí, zkušeností a v neposlední řadě i motivace k práci.

1.6 Mikroprostředí organizace

1.6.1 Poskytované služby

V současné době poskytuje SoS Chomutov tyto služby:

DpS Písečná

Domov pro seniory poskytuje svým klientům zdravotnickou péči, ubytovací, stravovací a sociální služby. Kapacita DpS je 166 lůžek v jednolůžkových, dvoulůžkových pokojích nebo garsoniérách.

Pracuje zde 88 kvalifikovaných pracovníků v příslušných odborných profesích. Obyvatelé DpS mají možnost zúčastňovat se nejrůznějších volnočasových aktivit, jako jsou kulturní a společenské akce, poznávací zájezdy, výlety nebo činnosti v ergoterapeutické dílně (ruční práce, keramika, apod.) nebo společenské hry. Často uplatňovaná je canisterapie, tj. pozitivní působení psa na psychické a fyzické zdraví člověka.

COZP Písečná

COZP Písečná zajišťuje provoz tří sociálních služeb:

- Domov pro osoby se zdravotním postižením Písečná (DOZP Písečná)

Domov poskytuje klientům ubytovací služby, celodenní ošetrovatelské a pečovatelské služby rodinného typu, které zajišťuje celkem 24 zaměstnanců. Ve spolupráci se základní školou jsou klientům také poskytovány vzdělávací aktivity. Kapacita služby je 32 míst.

- Denní stacionář pro osoby se zdravotním postižením Písečná

Stacionář poskytuje ambulantní služby, které mají na starosti pouze dva pracovníci. Kapacita je 10 míst.

- Denní stacionář Písečná

Denní stacionář poskytuje pro své klienty ambulantní služby. Kapacita stacionáře je 15 míst a o postižené děti se zde starají tři zaměstnanci.

Zaměstnanci COZP se zaměřují hlavně na intenzivnější zprostředkování kontaktu klientů s vnějším prostředím, jako například denní vycházky do okolí či pořádání nejrůznějších akcí, koncertů či rekreačních pobytů. V budově COZP je místnost pro bazální stimulaci, vybavená herna, specializovaná počítačová jednotka, vodoléčba, tělocvična a canisterapie. Klienti se mohou zúčastňovat nejrůznějších volnočasových aktivit jako jsou výlety, poznávací zájezdy, kulturní, společenské a sportovní akce.

CDS Bezručova

V CDS je soustředěno následujících pět služeb, vždy se však jedná o služby určené osobám se sníženou soběstačností, ať jde o seniory či zdravotně postižené.

- Pečovatelská služba

Pečovatelská služba je terénní či ambulantní služba která se poskytuje ve vymezeném čase v domácnostech občanům Chomutova, kteří mají sníženou soběstačnost. V současné době tuto službu využívá zhruba 330 klientů.

- Dům s pečovatelskou službou Merkur (DPS Merkur)

Tento dům má kapacitu 156 bytů a podmínkou pro bydlení v DPS Merkur je využívání sociální služby prostřednictvím SoS Chomutov.

- Centrální stravovací provoz

Tento provoz připravuje stravování v rámci hostinské činnosti a pečovatelské služby. Služba se poskytuje buď rozvozem stravy nebo přímým výdejem v jídelně.

- Středisko osobní hygieny

Poskytuje základní hygienickou péči, pedikúru nebo kadeřnictví klientům bydlícím v DPS Merkur a klientům ve svých domácnostech v rámci terénní pečovatelské služby.

- Prádelenský provoz

Pro uživatele sociálních služeb zajišťuje praní a žehlení osobního prádla. Tato činnost je v rámci hledání úsporných řešení organizace zajišťována outsourcingem – firmou Laundromat s.r.o. Praha.

V CDS v současné době pracuje 27 zaměstnanců.

Sociální centrum Písečná

- Sociální poradna

Poradna poskytuje poradenství v oblasti dluhové problematiky, mezilidských a rodinných vztahů a domácího násilí. Pracují zde sociální pracovníci, externí právník a psycholog.

- Azylový dům

O Azylový dům se stará pět zaměstnanců a je zde možno ubytovat 36 klientů. Klienti se po celý rok zúčastňují tzv. aktivizačních programů, které jim mají ulehčit překlenout nepříznivou sociální situaci a motivovat je k osobnímu rozvoji a k řešení krizové situace. Problémem, který se momentálně snaží organizace řešit v rámci svého strategického záměru, je „roztržení rodiny“, kdy jsou v azylovém domě muži ubytováni zvlášť a ženy s dětmi také zvlášť.

Jesle Písečná

Jesle poskytují dětem komplexní výchovu a vzdělávací péči. Kapacita jeslí je 15 míst a o děti se zde starají tři kvalifikované pracovnice. Tato kapacita je vzhledem k vysoké poptávce po službě nepostačující.

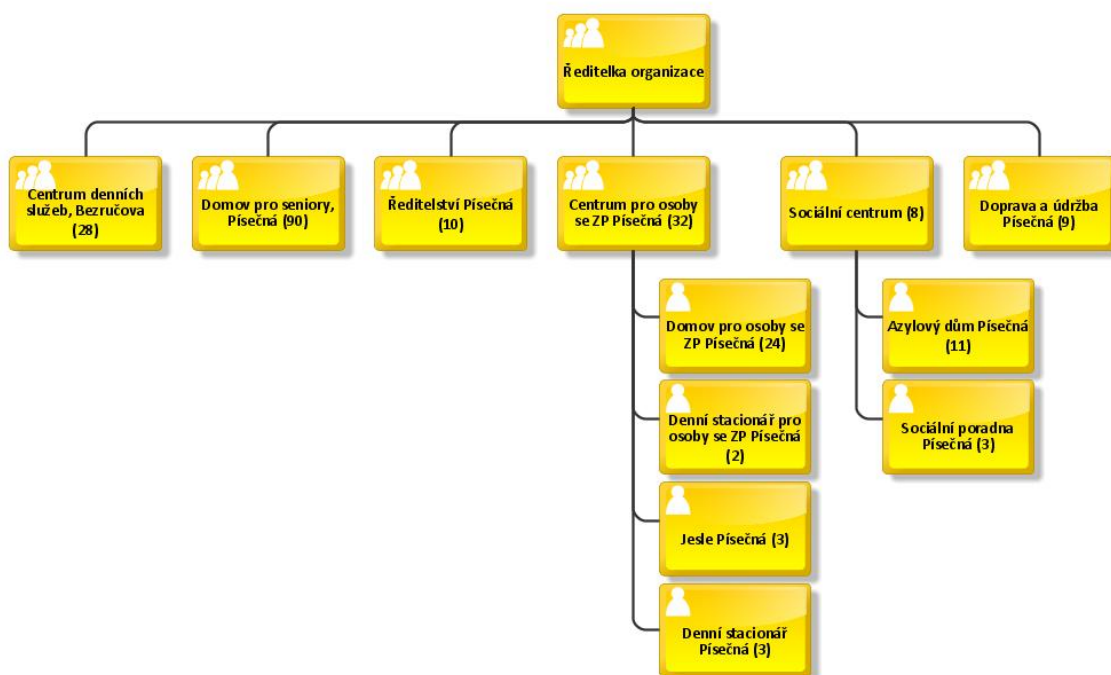
(Sociální služby Chomutov: 1993 – 2013)

1.6.2 Organizační struktura a management

Nejvyšší postavení v organizační struktuře má statutární orgán přestavovaný ředitelkou organizace a dále dozorčí rada, která se skládá ze čtyř členů a je kontrolním a iniciativním orgánem. Dozorčí rada se schází dle potřeby, nejméně však jednou za čtvrt roku.

Na následujícím obrázku je vidět organizační strukturu celé organizace s jednotlivými středisky. V závorce je uveden počet zaměstnanců, kteří ve středisku pracují.

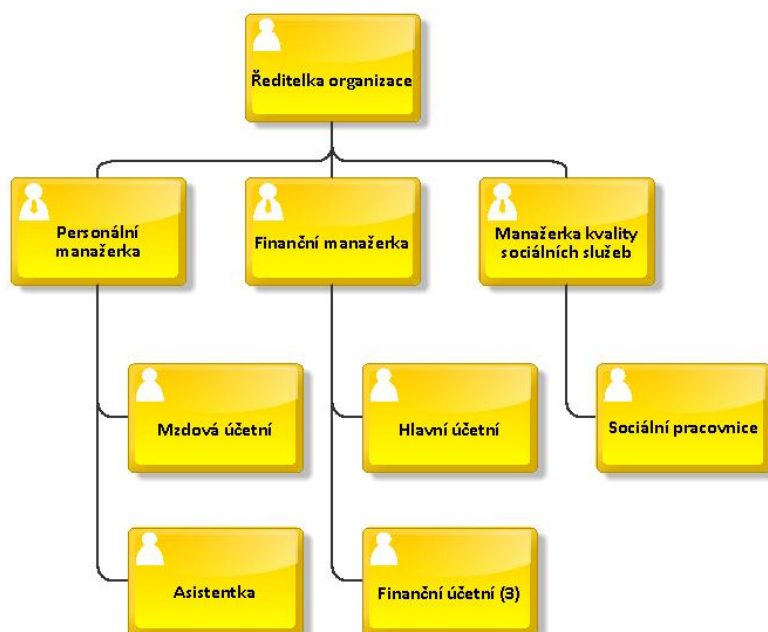
Obr. č. 2: Organizační struktura SoS Chomutov



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Organizační struktura ředitelství, která je zachycena na následujícím obrázku, zobrazuje management organizace. Celkem v Ředitelství SoS Chomutov pracuje 11 zaměstnanců.

Obr. č. 3: Organizační struktura Ředitelství SoS Chomutov



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

1.6.3 Financování

Hospodaření příspěvkových organizací se řídí rozpočtem, který se sestavuje jako vyrovnaný. Příspěvková organizace má k dispozici několik zdrojů financování. Hlavním zdrojem jsou prostředky přijaté z rozpočtu zřizovatele, dále to jsou finanční prostředky získané vlastní činností a prostředky svých fondů, peněžité dary a dotace. Příspěvková organizace musí stanovovat svůj rozpočet jako vyrovnaný, takže musí zajistit, aby nezhoršila stanovený hospodářský výsledek. Pokud v průběhu rozpočtového roku skutečná výše nákladů a výnosů neodpovídá rozpočtované výši, pak musí příspěvková organizace učinit opatření zajišťující vyrovnaní výnosů a nákladů.

Příspěvková organizace může vytvářet tyto peněžní fondy:

- Fond kulturních a sociálních potřeb (FKSP)

FKSP je tvořen z 1% z ročního objemu nákladů na platy, náhrady platů a odměn za pracovní pohotovost. Dále je také tento fond tvořen převedeným zůstatkem z předcházejícího období. Výdaje z rozpočtu FKSP tvoří v organizaci SoS Chomutov příspěvek na stravné pro své zaměstnance, dále příspěvek na jubilea a odměny, příspěvek na kulturní akce, na penzijní připojištění zaměstnanců a na sociální výpomoci a návratné půjčky.

- Investiční fond

Zdrojem investičního fondu jsou odpisy hmotného a nehmotného dlouhodobého majetku dle odpisového plánu, investiční dotace z rozpočtu zřizovatele, investiční příspěvky ze státních fondů a výnosy z prodeje investičního majetku. Investiční fond se dá také navyšovat převody z rezervního fondu. Čerpání investičního fondu se používá k financování investičních výdajů a k odvodu do rozpočtu zřizovatele.

- Fond reprodukce majetku

Fond reprodukce majetku je tvořen přidělem ze zlepšeného výsledku hospodaření organizace maximálně do výše 25% výsledku. Je používán na opravy a udržování majetku.

- Rezervní fond

Tento fond organizace tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření z minulého roku. Používá se k překlenutí rozdílů mezi výnosy a náklady, k úhradě ztráty z minulých let a také se z něho navyšuje investiční fond.

- Fond odměn

Fond odměn se tvoří ze zlepšeného výsledku hospodaření organizace do maximální výše 80% ze zlepšeného výsledku hospodaření. Z fondu odměn se hradí odměny zaměstnanců.

Vedle výnosů z vlastní činnosti jsou pro organizaci životně důležité výnosy z transferů. Ty tvoří příspěvek od zřizovatele a dotace z Ministerstva průmyslu a sociálních věcí (MPSV).

Fungování příspěvkových organizací stojí na tzv. netto principu rozpočtového financování. To znamená, že organizace je napojena na jednu stranu rozpočtu – buď příjmovou nebo výdajovou a dostává z rozpočtu příspěvek nebo odvádí stanovený odvod. Zřizovatel pak poskytuje příspěvek na provoz většinou v návaznosti na výkony nebo jiná kritéria jejich potřeb na základě rozhodnutí zřizovatele o výši příspěvku. (AVPO: Fungování příspěvkových organizací v ČR a vybraných zemích Evropy, 2011)

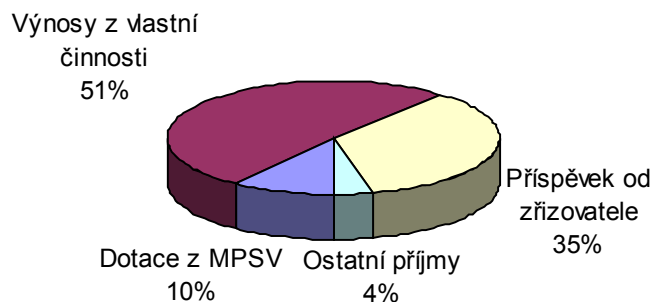
Vývoj financování příspěvkové organizace SoS Chomutov začal již v počátcích existence organizace, kdy se roční rozpočet pohyboval okolo 30 – 50 mil. Kč. Výrazný finanční skok organizace zaznamenala v roce 2007, kdy došlo k výrazným změnám v poskytování služeb a rozpočet v tomto roce dosáhl 75 mil. Kč. Tato rozpočtová hladina je s malými výkyvy udržována dodnes.

Prostředky získané vlastní činností tvoří především úhrady od klientů, které tvoří kolem 40 mil. Kč. Příspěvek od zřizovatel činí zhruba 25 - 30 mil. Kč. Bez tohoto příspěvku by provozování sociálních služeb nebylo možné. Dalším zdrojem financování jsou dotace z rozpočtu MPSV, které tvoří cca 8 mil. Kč Ostatní příjmy tvoří zhruba 3 mil. Kč. Jednou z možností, jak organizace získává peněžní prostředky je zapojení do Evropských sociálních fondů. V rámci svého strategického záměru se organizace plánuje do těchto fondů opět zapojit.

Na následujícím grafu je uvedena struktura výnosů organizace za rok 2013.

Obr. č. 4: Výnosy SoS Chomutov

Výnosy organizace SoS Chomutov

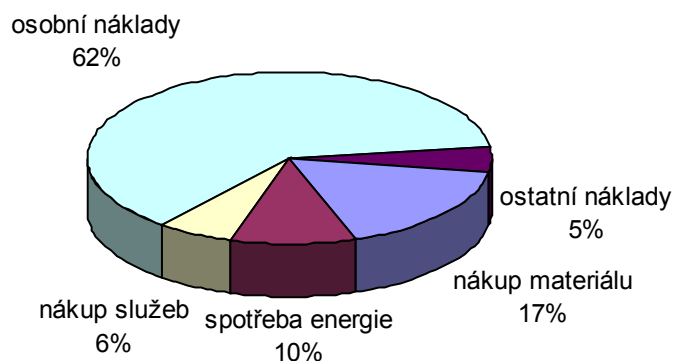


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na následujícím grafu je uvedena struktura nákladů organizace SoS Chomutov za rok 2013.

Obr. č. 5: Náklady příspěvkové organizace SoS Chomutov

Náklady organizace SoS Chomutov



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Největší podíl nákladů tvoří osobní náklady, které zahrnují mzdové náklady a zákonné sociální pojištění. Další větší nákladovou položkou je nákup materiálu, kam lze zahrnout zejména nákup potravin, prádla, léků, pracovních oděvů. Spotřebu energie tvoří výdaje za teplo, vodu a elektřinu. Do položky nákup služeb lze zahrnout např. odvoz odpadu, malování, opravy a udržování. Do ostatních nákladů lze zahrnout odpisy

(1%) a jiné náklady (4%). Dodavatelské praní zde započítáno není, protože si ho klienti hradí sami.

Vývoj nákladů lze sledovat v čase – s rozšiřováním organizace se zvyšují všechny položky nákladů, zejména spotřeba energie, materiálu a služeb. S přibíráním nových zaměstnanců se zvyšuje položka osobních nákladů. V posledních třech letech je vývoj nákladů stabilní a jejich struktura zhruba stejná.

1.6.4 Personalistika

V SoS Chomutov činí průměrný počet zaměstnanců k 1.5.2013 178 osob a průměrná mzda za rok 2012 činí 16 642 Kč. Zaměstnance lze rozčlenit podle Vnitřního pokynu pro zařazování zaměstnanců (2012), kde jsou vymezeny tyto kategorie:

- sociální kategorie: pracovník sociální péče, sociální pracovník
- zdravotnická kategorie: sestra, vedoucí sestra, ergoterapeut, masér, fyzioterapeut
- pedagogická kategorie: vychovatel
- základní kategorie: kondiční masér, kuchař, provozní stravovacího provozu, skladník, uklízečka, vrátný, řidič - údržbář, provozní elektrikář, zedník, instalatér – topenář, řidič silničních motorových vozidel, personální manažerka, mzdová účetní, hlavní účetní, účetní/pokladní, administrativní pracovník, vedoucí střediska, asistentka, manažerka kvality sociálních služeb, finanční manažerka, ředitelka

Dále lze rozčlenit všechny zaměstnance podle věku a pohlaví. Údaje jsou platné k 1.1.2014.

Tab. č. 1: Členění zaměstnanců podle věku a pohlaví

věk	muži	ženy	celkem	%
Do 20 let	0	3	3	1.6
21 – 30 let	2	30	32	17.1
31 – 40 let	4	39	43	23.0
41 – 50 let	4	45	49	26.2
51 – 60 let	1	57	58	31.0
61 a více	0	2	2	1.1
celkem	11	176	187	100

%	5.9	94.1	100	x
----------	------------	-------------	------------	----------

Zdroj: vlastní zpracování dle informací poskytnutých v organizaci, 2014

Jak ukazuje tabulka vytvořená dle údajů zveřejněných ve Výroční zprávě organizace za rok 2012 lze vidět, že většinu zaměstnanců příspěvkové organizace tvoří ženy. Z pohledu věkové struktury tvoří nejvíce zaměstnanců lidé ve věku od 40 do 60 let.

Další tabulka ukazuje rozčlenění zaměstnanců dle dosaženého vzdělání k 1.1.2014:

Tab. č. 2: Členění zaměstnanců podle dosaženého vzdělání

Dosažené vzdělání	muži	ženy	celkem	%
základní	0	27	27	14.4
výučním list	6	69	75	40.1
střední	4	64	68	36.4
vyšší odborné	1	7	8	4.3
vysokoškolské	0	9	9	4.8
celkem	11	176	187	100

Zdroj: vlastní zpracování dle informací poskytnutých v organizaci, 2014

Nejvíce pracovníků tvoří zaměstnanci s výučním listem (40,1%) a se středním vzděláním (36,4%), které tvoří zejména absolventi středních zdravotních škol. Je zde také poměrně dost zaměstnanců se základním vzděláním (14,4%). Zaměstnanci s vysokoškolským vzděláním tvoří hlavně manažeři jednotlivých úseků a vedoucí středisek.

Zajímavým personálním údajem je průměrná délka trvání pracovního poměru zaměstnanců k 1.1.2014, který ukazuje následující tabulka:

Tab. č. 3 Trvání pracovního poměru zaměstnanců

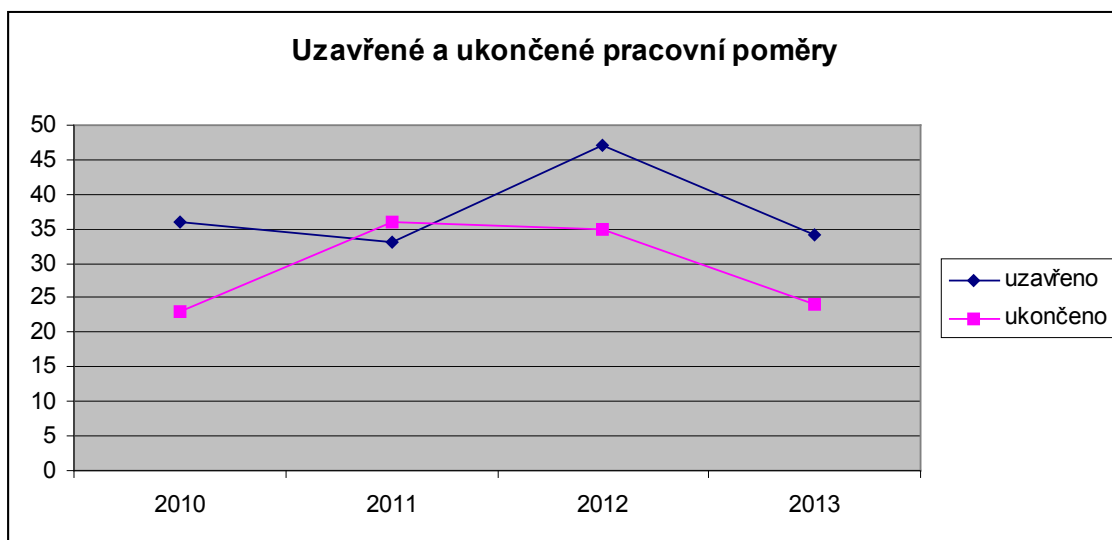
Doba trvání	počet	%
Do 5 let	79	42.2
Do 10 let	43	23.0
Do 15 let	23	12.3
Do 20 let	21	11.2
Nad 20 let	21	11.2

celkem	187	100
---------------	------------	------------

Zdroj: vlastní zpracování dle informací poskytnutých v organizaci, 2014

Dle tabulky je zřejmé, že přes 40% zaměstnanců je v organizaci méně než 5 let. Na základě tohoto faktu byla zpracována analýza fluktuace zaměstnanců za poslední čtyři roky (dostupná data z let 2010-2013), kterou ukazuje následující tabulka.

Obr. č. 6: Fluktuace zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Průměrně je ročně uzavřeno 38 pracovních poměrů a ukončeno v průměru 30 pracovních poměrů. Lze sledovat poměrně vysoký počet ukončených i uzavřených pracovních poměrů. Nárůst uzavřených pracovních poměrů je způsoben zejména faktem, že se organizace zapojuje do projektů, které prostřednictvím fondů Evropské Unie napomáhají umisťovat některé skupiny občanů na trh práce, jako jsou například matky s dětmi, postižení občané či občané z oblastí, kde je vysoká míra nezaměstnanosti. Poměrně vysoký počet ukončených pracovních poměrů má několik důvodů. Z větší části pracovníci odcházejí sami z důvodu nevyhovující práce, kdy si hledají jinou profesi nebo si najdou lépe placenou práci. Dalším důvodem je ukončení pracovního poměru ve zkušební době (jak ze strany zaměstnance, tak ze strany organizace), kdy se lidé neosvědčí – většinou práci nezvládají buď fyzicky nebo psychicky.

Určitá fluktuace pracovníků je nutnou součástí chodu organizace, vyšší fluktuace ale již může být nežádoucí důsledky, jako např. narušení plynulého chodu práce, zvýšené

náklady na nábor, přijímání a přípravu nových pracovníků, rozrušení kooperačních vztahů v pracovních skupinách nebo demoralizace fluktuujících pracovníků (Mayerová, Růžička, 2000). Snížením fluktuace zaměstnanců se chce organizace zabývat v jedním ze svých strategických cílů.

Specifickou skupinu zaměstnanců tvoří dobrovolníci. Poskytují vítanou pomoc při poskytování sociálních služeb. Činnost dobrovolníků probíhá na základě uzavřené smlouvy a svými aktivitami většinou obohacují život klientů a vyplňují jejich volný čas. K nejčastějším aktivitám dobrovolníků patří návštěvy, komunikace, nákup klientům, vyprávění, předčítání knih, spoluúčast na společenských akcích, příprava společenských akcí nebo canisterapie. Občas dobrovolnická činnost přeroste v dohodu o provedení pracovní činnosti, např. u zmiňované canisterapie. Dobrovolníci jsou nejčastěji z řad nezaměstnaných, rodinných příslušníků klientů a studentů zdravotních škol, kteří dobrovolnickou činnost mají v rámci stáže či praxe. Zvláště spolupráce se studenty je většinou krátkodobá. Počet dobrovolníků se velmi často během roku mění, průměrně se stav dobrovolníků pohybuje mezi 5 – 10 dobrovolníky. SoS Chomutov se chce ve svých strategických cílech zaměřit na aktivnější vyhledávání dobrovolníků.

1.6.5 Organizační kultura

Organizační kulturu lze definovat dle Lukášové (2004) jako soubor hodnot, postojů, norem chování a základních předpokladů, které jsou sdíleny v rámci organizace a které by se měli projevovat v myšlení, chování a cítění členů organizace a v artefaktech (výtvorech) jak materiální tak nemateriální povahy.

Důležitou částí organizační kultury v SoS Chomutov jsou zvyky, rituály a ceremoniály. Jsou to ustálené vzorce chování, které jsou v organizaci udržovány a předávány (Lukášová, 2004). Lze sem zařadit např. zahradní slavnosti, oslavy narozenin klientů či zaměstnanců, vánoční večírky, koncerty a další kulturní, společenské nebo sportovní akce, které jsou pořádány primárně pro klienty, ale mají významný pozitivní vliv na zaměstnance organizace, protože stmelují kolektiv a vytvářejí stabilnější prostředí v organizaci.

Dalším významnou částí organizační kultury, kterou je nutné vzít v úvahu, je komunikace. Ta ovlivňuje chod organizace a veškeré její procesy (Lukášová, 2004). Po osobních rozhovorech se zaměstnanci příspěvkové organizace lze říci, že management a vedoucí středisek považují komunikaci za velmi důležitý faktor, ale přiznávají, že ne

zcela vždy a ne zcela všude funguje komunikace bez problémů. Vyskytují se zde nejčastěji problémy komunikace mezi zaměstnanci. Vzhledem k tomu, že je zde převážně ženský kolektiv a je zde velký podíl zaměstnanců s nižším vzděláním, dochází občas ke slovním konfliktům mezi pracovníky, které pak musí řešit vedoucí jednotlivých středisek.

Kvalitní organizační kultura je nedílně spojena s výkonností zaměstnanců, protože v nich vytváří pocit příslušnosti k dané organizaci a hrdost na fakt, že pracují právě v této organizaci. V sociálních službách je u zaměstnanců velmi důležitý pocit příslušnosti k dané organizaci a pocit užitečnosti. V příspěvkové organizaci Sociální služby Chomutov vedoucí jednotlivých středisek upozorňují zejména na neaktivitu zaměstnanců, kterým chybí iniciativa. To souvisí s hlavním strategickým cílem v oblasti personalistiky – zvýšit motivovanost zaměstnanců, zvýšit jejich iniciativu a chuť do práce. Je nutné si uvědomit, že práce se seniory a s osobami se zdravotním postižením je velmi náročná práce jak po fyzické tak po psychické stránce a je tedy nutné pracovníky vhodně motivovat a vytvářet jim kvalitní pracovní prostředí, ve kterém se budou cítit dobře a které bude mít pozitivní vliv na jejich výkonnost. Kvalita poskytovaných služeb v tomto typu organizace úzce souvisí s poskytovateli služeb, tedy sociálními pracovníky. Jejich výkonnost, iniciativa a chuť do práce se bude odrážet ve zkvalitňování poskytovaných služeb a tedy i ve spokojeném klientovi.

1.7 SWOT analýza

Tab. č. 4: SWOT analýza

<i>Silné stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Největší subjekt poskytující sociální služby v Chomutově a okolí
<ul style="list-style-type: none"> • Široké spektrum poskytovaných služeb
<ul style="list-style-type: none"> • Dlouholetá tradice
<ul style="list-style-type: none"> • Spolupráce s dalšími organizacemi
<i>Slabé stránky</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Závislost na rozpočtu zřizovatele
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká fluktuace zaměstnanců

<ul style="list-style-type: none"> • Vysoký podíl zaměstnanců s nižším vzděláním
<ul style="list-style-type: none"> • Fyzicky i psychicky náročná práce
<ul style="list-style-type: none"> • Chybějící motivace a iniciativa zaměstnanců
<ul style="list-style-type: none"> • Nízký počet dobrovolníků
<p><i>Příležitosti</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Zvýšená porodnost v Chomutově a s tím spojené zvýšení poptávky po péči o děti do tří let
<ul style="list-style-type: none"> • Stárnutí populace a s tím spojené zvyšování poptávky po sociálních službách
<ul style="list-style-type: none"> • Vysoká míra nezaměstnanosti a s tím spojené zvyšování poptávky po sociálních službách
<ul style="list-style-type: none"> • Možnost využít neobydlené budovy v majetku města, na jejichž správu město nemá prostředky
<ul style="list-style-type: none"> • Dobrovolníci jako užitečná a bezplatná forma pomoci při výkonu sociálních služeb
<ul style="list-style-type: none"> • Zapojení do Evropských sociálních fondů
<p><i>Hrozby</i></p>
<ul style="list-style-type: none"> • Redukce příspěvku od zřizovatele organizace

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

2. Strategický záměr organizace

2.1 Poslání

„Poslání srozumitelně deklaruje „proč“ společnost existuje, aby všichni zaměstnanci pochopili, že uspořádání aktivit a jejich vykonávání směřuje k jeho soustavnému naplňování.“ (Fotr a kol., 2012, s. 34)

Poslání by tedy mělo odpovídat na to, jaký smysl mají aktivity organizace, čím je jedinečná a pro koho jsou produkty či služby určeny. (Fotr a kol., 2012)

Příspěvková organizace SoS Chomutov byla zřízena městem Chomutov za účelem poskytování a zabezpečování sociálních zdravotních a výchovných služeb, které jsou přizpůsobené požadavkům klientů.

Posláním organizace je poskytování a zajištění sociálních služeb na takové úrovni, která umožňuje uživatelům prožít aktivní a důstojný život v takovém prostředí a za takových podmínek, které se v co nejvyšší míře podobají přirozenému prostředí domova. Služby jsou poskytovány na principu demokracie, dodržování lidských práv a sociální spravedlnosti. Cíle služeb podporují samostatnost klientů a zejména motivují k činnostem, které nevedou k dlouhodobému setrvání v nepříznivé sociální situaci.

Neziskové organizace fungující v oblasti sociálních služeb mají poslání definovaná obvykle velmi podobně, obvykle v nich najdeme důraz na aktivní a důstojný život klientů, princip demokracie a dodržování lidských práv.

Služby organizace jsou určeny různým skupinám klientů, mezi ně patří senioři, osoby nesoběstačné z důvodu zdravotního postižení, osoby v nepříznivé životní situaci, osoby bez přístřeší a rodiče s dětmi.

2.2 Vize

„Vize je formalizovaná představa, jak bychom chtěli firmu vidět v budoucnosti. Obsahem vize jsou komponenty, které umožňují stanovení strategických cílů podniku.“ (Fotr a kol., 2012, s. 34)

Příspěvková organizace SoS Chomutov chce v oblasti sociálních služeb i nadále poskytovat kvalitní služby maximálnímu spektru klientů a poskytovat je cenově přijatelné s ohledem na ekonomickou stránku většiny klientů.

V budoucím plánovaném období chce organizace využít dlouhodobě neobsazenou budovu v majetku města (čímž se mimo jiné zamezí jejímu chátrání) a vybudovat zde Sociální centrum Kamenná (dále jen SC Kamenná). Prostory by se využily pro provoz stávajících služeb organizace – jesle, denní stacionář pro děti předškolního věku a ředitelství. Přestěhováním těchto služeb by došlo k uvolnění ve stávajících objektech organizace. V rámci přesunu chce organizace navýšit stávající nedostatečnou kapacitu jeslí a uspokojit tak poptávku klientů po péči o děti do věku tří let.

Uvolněné prostory jeslí (které budou přestěhovány do SC Kamenná) chce organizace využít pro zřízení nové sociální služby, která momentálně ve městě a v okolí chybí – tzv. odlehčovací službu, tj. ambulantní nebo pobytovou službu umožňující pečující fyzické osobě nezbytný odpočinek.

Rodinám, které se dostanou do špatné sociální situace, chce organizace pomoci vybudováním azylového bydlení pro rodiny s dětmi. Pro tuto službu by organizace využila prostory uvolněné po přestěhování ředitelství do SC Kamenná. Nyní v této budově funguje již azylový dům, došlo by tedy k jeho rozšíření o možnost bydlení pro rodiny s dětmi. V současné době je rodina rozdělená – muž je ubytován samostatně a žena s dětmi rovněž, čímž dochází k „roztržení“ rodiny, která už tak řeší nepříznivou sociální situaci.

V oblasti personální strategie je hlavním úkolem organizace v plánovaném období podpora iniciativy a zvyšování motivace personálu, které by mělo vést ke zkvalitňování poskytovaných služeb. Z analýzy prostředí vyplynula vyšší fluktuace zaměstnanců, kterou chce organizace v rámci svých strategických cílů snížit. V personální oblasti se chce také organizace zaměřit na zvyšování počtu dobrovolníků jejich aktivním vyhledáváním. Také nadále bude pokračovat snaha o stabilizaci týmu kvalifikovaných, vzdělaných a informovaných zaměstnanců.

Organizace se také chce nadále snažit o zapojení do projektů Evropských sociálních fondů.

2.3 Strategické cíle na období 2014 - 2016

- Vybudování Sociálního centra Kamenná. Cílem je vybudovat Sociální centrum Kamenná v nevyužívané budově města a přesunout sem tři služby (jesle, denní stacionář pro děti předškolního věku a ředitelství) do konce roku 2016.

- Rozšíření azylového domu o možnost ubytovávat celé rodiny v krizové situaci do konce roku 2016. Cílem je zachování fungování rodiny jako celku
- Navýšení kapacity jeslí ze současných 15 na 25 do konce roku 2016. Cílem je uspokojení poptávky péče o děti do 3 let věku.
- Zaregistrování nové služby – odlehčovací služba do konce roku 2016. Kapacita 4 místa, cílová skupina senioři a zdravotně postižení. Cílem je umožnit „oddych“ rodinným příslušníkům, kteří v domácím prostředí poskytují péči svým blízkým.
- Zvýšení motivace a iniciativy zaměstnanců. Tento cíl bude řešen v rámci motivační politiky v samostatné kapitole.
- Snížení fluktuace zaměstnanců. Cílem je snížit počet ukončených pracovních poměrů o 30% do konce roku 2015.
- Zvýšit počet dobrovolníků. Cílem je zdvojnásobit počet dobrovolníků do konce roku 2015.
- Zapojení do projektů Evropských sociálních fondů. Cílem je zapojení do jednoho Evropského sociálního fondu do konce roku 2015.

3. Podnikatelský plán organizace

Definováním podnikatelského plánu organizace si lze vytvořit lepší představu o záměru organizace na budoucí období a o nákladech a výnosech s ním spojených. Nejde však vzhledem k charakteru organizace o typický podnikatelský plán. Důraz je s ohledem na téma práce kladen na lidské zdroje. Ty tvoří jeden z nejdůležitějších pilířů, na kterém lze stavět plnění jednotlivých cílů podnikatelské záměru. Jsou to právě lidské zdroje, díky kterým může realizovaná strategie organizace dobře fungovat. A právě motivace lidských zdrojů, která bude v dalších kapitolách rozebírána, má být významným faktorem při naplňování strategie organizace. Proto je nutné nejprve definovat to, co organizace chce naplňovat – to je charakterizováno právě podnikatelským plánem.

Podnikatelský záměr je vyjádřen prostřednictvím krátkodobých cílů, tedy cílů na jednotlivé roky strategického období. Krátkodobé cíle jsou definovány a podrobněji popsány na základě uvedených dlouhodobých strategických cílů.

V případě, že se realizace krátkodobých cílů dotkne výnosů či nákladů, jsou tyto změny uvedeny v dílčích rozpočtech.

3.1 Krátkodobé cíle na rok 2014

1) Vybudování Sociálního centra Kamenná – 1. etapa rekonstrukce budovy

Na základě dlouhodobého cíle vybudovat nové Sociální centrum Kamenná je stanoven krátkodobý cíl na rok 2014 realizovat první etapu rekonstrukce budovy, kde má budoucí Sociální centrum Kamenná fungovat. Tato budova v majetku statutárního města Chomutov bude svěřena do správy organizace SoS Chomutov.

V první etapě rekonstrukce by se měla realizovat rekonstrukce střechy, výměny oken a dveří, elektroinstalace, rozvody vody, vybudování sociálního zařízení a odpadů a rozvody internetu a telefonů. Náklady na první etapu rekonstrukce byly vyčísleny přibližně na 3,5 mil. Kč. Organizace na tuto část rekonstrukce uvolní 500 tis. Kč ze svého rezervního fondu, zbytek (3 mil. Kč) poskytne zřizovatel.

2) Zaregistrování odlehčovací služby

Organizace SoS Chomutov se rozhodla v rámci rozšiřování a zkvalitňování služeb zřídit novou odlehčovací službu, která by byla provozována v uvolněných prostorách současných jeslí po jejich přestěhování do nového SC Kamenná v roce 2015. V roce

2014 je tedy nutné požádat poskytovatele sociálních služeb o registraci pobytové i ambulantní formy odlehčovací služby.

3) Zvyšování motivace zaměstnanců

V rámci plnění strategických cílů – zejména vybudování SC Kamenná, zaregistrování nové služby a rozšíření služeb stávajících – je nutné disponovat připravenými a motivovanými lidskými zdroji. Cíl zvyšování motivace zaměstnanců bude realizován na základě formulování hlavních cílů motivační politiky, které jsou uvedené v samostatné kapitole.

4) Snižování fluktuace zaměstnanců

Snížením fluktuace zaměstnanců by organizace mohla snížit náklady na výběrová řízení a na adaptaci a zaškolování nových pracovníků. Organizace také potřebuje k naplnění ostatních strategických cílů stabilní lidské zdroje. Stabilizace zaměstnanců by zcela jistě také měla pozitivní dopad na výkonnost a motivaci zaměstnanců.

Cílem na rok 2014 je snížit počet ukončených pracovních poměrů o 10 %. Tento cíl bude realizován na základě cílů motivační politiky, které jsou uvedené v samostatné kapitole.

5) Aktivní vyhledávání dobrovolníků

Cílem je začít aktivně vyhledávat dobrovolníky pro organizaci. V rámci zakládání nového centra a rozšiřování některých služeb budou dobrovolníci vítanou formou pomoci v organizaci SoS Chomutov. Jejich činnost může znamenat významné zpestření života klientů a také to může v některých ohledech odlehčit práci zaměstnancům. U některých zaměstnanců to může vyvolat pozitivní dopad na jejich motivaci.

Realizace tohoto cíle se uskuteční prostřednictvím navázání kontaktu se zdravotními i jinými středisky a s vysokými školami v Chomutově a okolí, dále zveřejněním nabídky dobrovolnictví a také prostřednictvím navázání kontaktu s Úřadem práce v Chomutově. Cílem je zvýšení počtu dobrovolníků na 15 osob do konce roku 2014.

6) Podání přihlášky do Evropského sociálního fondu „Podporujeme vaši budoucnost“

Organizace se chce v roce 2014 zapojit do projektu „Podporujeme vaši budoucnost“, který je zaměřený na rozvoj znalostí a praktických dovedností zaměstnanců. Tento

projekt byl vybrán v rámci zvyšování výkonnosti zaměstnanců pro naplnění strategických cílů organizace.

Cílovou skupinou jsou tedy zaměstnanci organizace a cílem projektu je zvýšit kvalitu poskytovaných služeb pro stávající klienty prostřednictvím rozvoje zaměstnanců.

3.2 Krátkodobé cíle na rok 2015

1) Vybudování Sociálního centra Kamenná – 2. etapa rekonstrukce a přesunutí služeb

V roce 2015 se plánuje dokončení rekonstrukce budovy Sociálního centra Kamenná. Mělo by dojít k zateplení budovy, vybudování výtahu, položení podlah, dlažeb, obkladů a pořízení tří nových kuchyňských linek.

Náklady na druhou etapu rekonstrukce jsou vyčísleny zhruba na 2,5 mil. Kč. Organizace SoS Chomutov na druhou etapu rekonstrukce uvolní 500 tis. Kč. Zbytek nákladů na rekonstrukci bude financován z příspěvku zřizovatele.

Na následujících obrázcích jsou zobrazeny modely dokončené budovy SC Kamenná.

Obr. č. 7: Sociální centrum Kamenná – model A



Zdroj: Materiály SoS Chomutov, 2014

Obr. č. 8: Sociální centrum Kamenná model B



Zdroj: Materiály SoS Chomutov, 2014

V roce 2015 také dojde k přesunutí tří služeb do nové budovy. Přesunuty budou jesle, denní stacionář a ředitelství. Prostory, které se uvolní přestěhováním jeslí, budou využity pro zřízení nové odlehčovací služby. Uvolněním prostor po přestěhování denního stacionáře v budově COZP Písečná dojde k prostorovému rozptýlení sociálních služeb, čímž se zkvalitní služby a zajistí se nezbytné soukromí pro klienty. Přesunutím ředitelství se uvolní prostory, kde je provozován i azylový dům, který se díky tomu může rozšířit v roce 2016 pro rodiny s dětmi.

Spolu se sociálními službami bude do nových prostor Sociálního centra Kamenná přesunut i personál jeslí, denního stacionáře a ředitelství. Je proto důležité tyto pracovníky připravit na přesun do nových prostor. Významnou roli zde bude hrát problematika motivace těchto zaměstnanců.

2) Navýšení kapacity jeslí

Přemístěním jeslí do nové budovy Sociálního centra Kamenná vznikne prostor pro navýšení jejich kapacity z původních 15 na 25. Dojde tak k uspokojení zvýšené poptávky po péči o děti do věku 3 let.

Z důvodů navýšení kapacity jeslí je nutné navýšit počet zaměstnanců o tři. Pro organizaci to znamená, že bude muset přijmout tři nové pracovníky sociální péče. V rámci neustálého zkvalitňování služeb je nutné klást důraz na výběrové řízení, kde by se měla zohlednit nejen běžná kritéria jako je dosažené vzdělání, délka praxe v oboru, bezúhonnost a odborná způsobilost, ale také osobnostní vlastnosti a charakteristiky jako je samostatnost, zainteresovanost pro práci v sociálních službách, schopnost pracovat

v kolektivu, silné sociální cítění apod. Přijímání pracovníků s těmito charakteristikami může významným způsobem ulehčit proces jejich motivace k práci.

Po rozšíření kapacity jeslí musí organizace počítat s navýšením nákladů – vzrostou náklady na spotřebu materiálu, energie, náklady na služby a mzdové náklady. Také dojde k jednorázovému nákladu na vybavení prostor. Výnosy však také vzrostou o úhradu za poskytované služby a zvýší se také příspěvek zřizovatele v prvním roce na nákup vybavení.

Tab. č. 5: Plán výnosů a nákladů – jesle (v tis. Kč)

Plánované výnosy a náklady (v tis. Kč)	2014	2015	2016
Výnosy z poskytovaných služeb	450	600	600
Příspěvek zřizovatele	880	1280	880
Výnosy celkem	1330	1880	1480
Spotřeba materiálu	120	200	200
Spotřeba energie	60	100	100
Služby	30	50	50
Mzdové náklady	500	820	820
Zákonné sociální náklady	180	280	280
Náklady na pořízení SMV	0	400	0
Náklady celkem	998	1850	1450

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak lze vyčíst z tabulky, výnosy za poskytování služby po rozšíření jeslí v roce 2015 spolu s nezměněným příspěvkem zřizovatele plně pokryjí náklady na poskytování služby.

3) Provoz odlehčovací služby

V prostorách v COZP Písečná po přestěhovaných jeslích chce organizace SoS v roce 2015 začít provozovat novou ambulantní i pobytovou odlehčovací službu. Nová sociální služba by měla kapacitu 4 místa a byla by poskytována v režimu 24 hodin denně.

Organizace pro tuto službu neplánuje navyšovat lidské zdroje, chce tuto službu zajistit stávajícími zaměstnanci, kterým by se upravila jejich pracovní náplň. Je proto vhodné těmto zaměstnancům zdůraznit, že se nejedná o práci navíc, ale o změnu struktury jejich

pracovní náplně. Je také nutné motivovat pracovníky vhodnými nástroji, aby na ně změna pracovní náplně nepůsobila demotivačně.

S novou službou vzrostou organizaci náklady na materiál, na energie a na služby. Je také nutné pořídit vybavení zhruba za 250 tis. Kč. Výnosy z poskytování služby se plánují na 700 tis. Kč za rok. Organizace chce také zažádat o dotaci ze státního rozpočtu na provoz této služby. Výnosy tak zcela pokryjí potřebné náklady na provoz této služby.

Tab. č. 6: Plánované výnosy a náklady – odlehčovací služba (v tis. Kč)

Plánované výnosy a náklady (v tis. Kč)	2014	2015	2016
Výnosy z poskytovaných služeb	0	700	700
Dotace ze SR	0	300	300
Výnosy celkem	0	1000	1000
Spotřeba materiálu	0	350	350
Spotřeba energie	0	100	100
Služby	0	20	20
Náklady na pořízení SMV	0	250	0
Náklady celkem	0	720	470

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4) Zvyšování motivace zaměstnanců

Tento cíl bude realizován na základě formulování hlavních cílů motivační politiky, které jsou uvedeny v samostatné kapitole. Obecně lze však říct, že v tomto roce je z hlediska motivace důležité zaměřit se zejména na zaměstnance, kterých se budou týkat přesuny. V rámci motivační politiky je také důležité klást důraz na přijetí tří nových pracovníků sociálních služeb do jeslí.

5) Snižování fluktuace zaměstnanců

Cílem je snížit počet ukončených pracovních poměrů o 10% v roce 2015. Tento cíl bude opět realizován pomocí cílů motivační politiky, které jsou uvedené v samostatné kapitole. V rámci tohoto cíle je důležité se také zaměřit na výběrová řízení pro nové pracovníky a jejich následnou adaptaci v organizaci.

6) Aktivní vyhledávání dobrovolníků

V roce 2015 chce organizace i nadále oslovovat zmíněné organizace a instituce s nabídkou dobrovolnictví v organizaci. Cílem je zvýšit počet dobrovolníků na 20 do konce roku 2015.

3.3 Krátkodobé cíle na rok 2016

1) Rozšířit vybavení denního stacionáře pro děti v předškolním věku

V rámci přestěhování denního stacionáře z COZP Písečná do nových prostor SC Kamenná chce organizace v nových prostorech vybudovat stimulační místnost, místnost pro vodoléčbu a rehabilitaci s bezbariérovým přístupem. Toto zařízení bude nakoupeno s cílem zvýšení kvality poskytovaných služeb klientům. Nové vybavení lze chápat také jako zlepšení pracovního prostředí, což může mít pozitivní dopad na motivaci zaměstnanců organizace.

Náklady na nové vybavení jsou vyčísleny na zhruba 100 tis. Kč. Organizace na toto vybavení dostane příspěvek zřizovatele ve stejné výši. Vzhledem k tomu, že kapacita střediska zůstane zachována, lze předpokládat, že náklady na provoz denního stacionáře po přestěhování zůstanou stejné, stejně jako výnosy z poskytovaných služeb.

2) Rozšíření Azylového domu o možnost ubytování pro celé rodiny

Přestěhováním ředitelství do nového Sociálního centra Kamenná vznikne ve stávající budově Sociálního centra v Písečné volný prostor. Ve stejné budově sídlí také azylový dům a právě uvolněné prostory by se měly využít pro jeho rozšíření. Organizace chce zde vybudovat pokoje pro pět rodin, celkem tedy ubytování pro 10 dospělých a minimálně 11 dětí.

Rozšíření azylového domu si vyžádá přijetí jednoho pracovníka sociálních služeb. Organizace tedy bude muset realizovat výběrové řízení na pozici pracovník sociální péče. V rámci motivační politiky organizace by bylo vhodné zaměřit se na samotné výběrové řízení a také na následující adaptaci a orientaci pracovníka v organizaci.

Organizace musí počítat také s navýšením nákladů na materiál, na energii a služby a dále navýšením mzdových nákladů o jednoho sociálního pracovníka s ročními mzdovými náklady 220 tis. Kč. Nové pokoje bude také potřeba kompletně vybavit, náklady na toto vybavení budou činit zhruba 500 tis. Kč.

Organizace získá na vybavení příspěvek od zřizovatele a výnosy z poskytování služeb by se měly zvednout o 570 tis. Kč ročně.

Tab. č. 7: Plánované výnosy a náklady – azylový dům (v tis. Kč)

Plán výnosů a nákladů (v tis. Kč)	2014	2015	2016
Výnosy z poskytovaných služeb	1000	1570	1570
Příspěvek zřizovatele	780	1280	780
Dotace ze SR	300	300	300
Výnosy celkem	2080	3150	2650
Spotřeba materiálů	130	330	200
Spotřeba energie	460	660	660
Služby	130	150	150
Mzdové náklady	1000	1220	1220
Zákonné sociální náklady	340	415	415
Náklady na pořízení SMV	0	500	0
Náklady celkem	2060	3275	2645

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak lze vyčíst z tabulky, v prvním roce provozu náklady převýší výnosy z důvodu zvýšených nákladů na materiál z důvodu drobných stavebních úprav. Ve druhém roce provozu (rok 2017) by se výnosy a náklady měly opět vyrovnat.

3) Zvyšování motivace zaměstnanců

Tento cíl bude realizován na základě formulování hlavních cílů motivační politiky, které jsou uvedeny v samostatné kapitole. V tomto roce bude také přijímán jeden pracovník sociální péče – je vhodné se v rámci motivační politiky zaměřit na výběrové řízení a následnou motivaci nového pracovníka.

4) Snižování fluktuace zaměstnanců

Cílem je snížit počet ukončených pracovních poměrů o 10% do konce roku 2016. Cíl bude realizován pomocí hlavních cílů navržené motivační politiky, která je rozebrána v samostatné kapitole. Jako opatření proti další fluktuaci zaměstnanců je důležité zaměřit se v rámci toho cíle na výběr a adaptaci nového pracovníka sociální péče v organizaci.

5) Aktivní vyhledávání dobrovolníků

V roce 2015 chce být organizace i nadále v kontaktu s organizacemi a institucemi, které jsou potenciálním zdrojem dobrovolníků. Cílem je, aby se počet dobrovolníků v organizaci, dlouhodobě pohyboval mezi 15 a 20 organizacemi.

3.4 Shrnutí krátkodobých cílů

Vybudování nového Sociálního centra Kamenná si vyžádá vysoké náklady na rekonstrukci budovy, kterou organizace dostane od města Chomutov do správy. Náklady se budou pohybovat okolo 6 mil. Kč.

Po zrekonstruování budovy je naplánováno přestěhovat do ní tyto služby:

- jesle s rozšířením kapacity
- denní stacionář ve stávající kapacitě; plánuje se vybudovat zázemí pro rehabilitaci, stimulační místnost a místnost pro vodoléčbu
- ředitelství

Uvolněné prostory se využijí takto:

- azylový dům se rozšíří pro rodiny s dětmi
- COZP Písečná k uvolnění prostor pro stávající kapacitu
- zaregistrování nové sociální služby – odlehčovací služba

Provozní náklady se zvýší u rozšířeného azylového domu a jeslí. Dále také vzniknou nové provozní náklady na novou odlehčovací službu. Provozní náklady u ostatních služeb by měly zůstat stejné, protože jejich přesunem se jejich provozní náročnost nezmění. V plánovaném strategickém období je nutné uvažovat s náklady na vnitřní vybavení, spotřebu energií a drobné stavební úpravy v celkovém objemu cca 1 500 tis. Kč pro ty služby, kterých se záměr týká. Na všechny služby kromě jeslí bude také požádáno o dotaci z rozpočtu MPSV ČR a je velmi pravděpodobné, že dotace na jejich provoz bude přiznána.

Personálně dojde k navýšení počtu zaměstnanců jeslí a azylového domu celkem o čtyři zaměstnance. Jedná se o zaměstnance na pozici pracovník sociální péče. V rámci úspěšného naplnění strategického záměru by se organizace měla zaměřit na výběrové

řízení i adaptaci nových pracovníků v organizaci. Mzdové náklady by se měly navýšit o 1 mil. Kč.

Příjmová hladina v oblasti vlastních výnosů organizace by se měla meziročně zvýšit zhruba o 1,5 mil. Kč, především úhradami z odlehčovací služby. Příspěvek zřizovatele po zpracování výše uvedených změn se odhaduje o 500 tis. Kč vyšší oproti předchozím rokům.

Na základě rozpočtů byla sestavena plánovaná rozvaha a plánovaný výkaz zisku a ztráty na strategické období. Plánovaná rozvaha je uvedena v příloze A. Plánovaný výkaz zisku a ztráty lze pak najít v příloze B. Z plánu výkazů lze vyčíst, že organizace by měla v roce 2015 a 2016 vykazovat zvýšený výsledek hospodaření.

4. Současná motivační politika organizace

4.1 Motivace – obecné pojmy

Pojem motivace formulují autoři různými způsoby. Bedrnová a Nový (2007) formulují motivaci jako obecné označení pro všechny vnitřní podněty, které vedou k určité činnosti nebo jednání. Motivy pak chování a jednání člověka ovlivňují, orientují a aktivizují. Armstrong (2007) definuje motivaci jako cílově orientované chování a motiv jako důvod pro to, abychom něco udělali. „Lidé jsou motivováni, když očekávají, že určité kroky pravděpodobně povedou k dosažení nějakého cíle a ceněné či hodnotné odměny – takové, která uspokojuje jejich potřeby.“ (Armstrong, 2007, s. 220) Z této definice jasně vyplývá vazba mezi potřebou a motivací a možnost motivovat zaměstnance prostřednictvím uspokojování jejich potřeb. Bedrnová, Nový (2007) potřeby uvádějí jako zdroje motivace společně se zvyky, návyky, zájmy, hodnoty a ideály.

Je také důležité odpovědět si na otázku, proč podniky a organizace uplatňují motivování svých pracovníků. Armstrong (2007) říká, že cílem uplatňování motivační teorie je získat prostřednictvím lidí přidanou hodnotu. Přidanou hodnotou je v tomto smyslu myšleno, že hodnota výstupů převyšuje náklady na její vytváření.

K motivování pracovníků slouží řada motivačních nástrojů. Urban (2013) řadí správné používání motivačních nástrojů k nejdůležitějším manažerským úkolům. Dále také rozděluje motivační faktory, obecně i motivaci na vnější a vnitřní. Vnitřní motivace tvoří většinou faktory, které se lidé sami vytvářejí a tyto je pak motivují, aby se chovali nebo pracovali určitým způsobem (Armstrong, 2007). Jsou to tedy jakési vnitřní pohnutky, které pracovníky směřují ke stanoveným cílům. Urban (2013) uvádí tyto faktory vnitřní motivace: získání uznání a respektu, vykonávání zajímavé, smysluplné nebo společensky významné práce, uplatnění vlastních schopností, překonání překážek, získání nových zkušeností nebo osobní rozvoj. Dvořáková (2007) podle Herzbergovy teorie dvou skupin motivátorů k práci tyto faktory nazývá jako tzv. satisfaktory nebo motivátory vnitřních pracovních potřeb a uvádí, že právě tyto faktory představují nejúčinnější složku motivace k práci.

Vnější motivaci tvoří nástroje, které zaměstnavatel používá pro motivaci svých pracovníků. Většinou mohou mít bezprostřední a výrazný účinek, ale na rozdíl od vnitřních motivátorů nemusejí působit dlouhodobě (Armstrong, 2007). Podle

Herzbergovy teorie se tato skupina faktorů nazývá jako tzv. faktory hygieny nebo také dissatisfaktory a zahrnují se do nich mzdy, politika a řízení organizace, personální řízení, interpersonální vztahy, pracovní podmínky a jistota pracovního místa (Dvořáková, 2007).

S motivací významně souvisí výkonnost zaměstnanců. To lze vyvodit již ze samotného cíle motivace, který uvádí Armstrong: „Cílem je vytvářet a rozvíjet motivační procesy a pracovní prostředí, které napomáhá k tomu, aby jednotlivci dosahovali výsledků odpovídajících očekávání managementu.“ (Armstrong, 2007, s. 219).

Na výkonnost lze tedy nahlížet jako na cíl motivace nebo dle Provozníka (2002) lze výkonnost pracovníka vyjádřit jako funkci pracovních způsobilostí (schopností, dovedností) a pracovní motivací. Jsou-li potom buď schopnosti nebo motivaci rovny nule, je i pracovní výkon nulový.

Na výkonnost zaměstnanců má významný vliv také jejich spokojenost. Urban (2013) uvádí, že největší vliv na pokles spokojenosti či ztrátu motivace pracovníků má jednání jejich přímých nadřízených. Autor také uvádí dvě nejčastější příčiny nespokojenosti zaměstnanců: nespravedlivé hodnocení a nedůvěra ke schopnostem zaměstnanců. Armstrong (2007) se na problematiku spokojenosti s prací dívá z opačné strany a uvádí několik hlavních požadavků, které se jí týkají. Jsou to vyšší plat, spravedlivý systém odměňování, reálná možnost povýšení, zajímavé úkoly a vysoký stupeň samostatnosti při práci.

Souvislost mezi motivací a spokojeností zaměstnanců dokazuje také výčet faktorů, které podle Armstronga (2007) ovlivňují spokojenost s prací. Na prvním místě jsou to právě již zmíněné vnější a vnitřní motivační faktory, kvalita řízení, sociální vztahy a míra úspěšnosti při práci. Z toho lze usuzovat, že motivační faktory by měly vést ke zvyšování či snižování spokojenosti pracovníků. Přesto však někteří autoři vyvrací přímou závislost mezi motivací a spokojeností zaměstnanců. Urban (2013) to uvádí na příkladu – nemotivovaný zaměstnanec může být ve své podstatě spokojený, protože ho nikdo nenutí k vyšším výkonům.

Otázkou je také, nakolik spokojenost zaměstnanců souvisí s pracovním výkonem. Armstrong (2007) uvádí, že přesvědčení o tom, že spokojenost s prací vede ke zlepšenému pracovnímu výkonu, je všeobecně uznávané. Přesto však toto tvrzení o několik řádek dále sám vyvrací a tvrdí, že spokojenost s prací nevede k vysokému

výkonu, ale je to právě naopak – vysoký výkon vede ke spokojenosti s prací. To se dá interpretovat tím, že lidé jsou motivováni k určitým cílům a pokud těchto cílů dosáhnou, pak budou spokojeni. Současně také musí vynaložit vyšší výkon, aby těchto cílů dosáhly.

„Zlepšení výkonu lze dosáhnout, poskytneme-li pracovníkům příležitost k výkonu a zajistíme-li, že budou mít znalosti a dovednosti, k tomuto výkonu potřebné, a budeme-li je za dobrou práci odměňovat pomocí peněžních i nepeněžních odměn.“ (Armstrong, 2007, s. 229) Tato věta velmi výstižně shrnuje vztah mezi motivací, výkonem a odměňováním.

4.2 Analýza současné motivační politiky organizace

Analýza současné motivační politiky organizace byla rozdělena do dvou částí. První část tvoří analýza stávajících procesů motivace v organizaci, která zkoumá, jaké nástroje motivace jsou v organizaci SoS Chomutov uplatňovány a jakým způsobem. Druhá část představuje analýzu preference motivačních faktorů u zaměstnanců organizace, která zkoumá, jaké faktory by měly vliv na motivaci zaměstnanců obecně.

4.2.1 Analýza současných procesů motivace v organizaci

Analýza současných motivačních procesů v organizaci SoS Chomutov byla provedena na základě osobních rozhovorů a dotazníkového šetření.

4.2.1.1 Rozhovory

Nejprve probíhaly rozhovory se zaměstnanci organizace – s managementem a vedoucími středisek. Rozhovory se týkaly současné motivační politiky v organizaci. Na základě těchto rozhovorů byl pak sestaven souhrn motivačních nástrojů a faktorů, které organizace pro motivování svých zaměstnanců používá.

Z rozhovorů vyplývá, že v organizaci SoS Chomutov se uplatňují tyto motivační nástroje:

Plat

Pevná mzda patří k základním nástrojům odměňování. Řídí se zákonem č. 143/1992 Sb., o platu a odměně za pracovní pohotovost v rozpočtových a v některých dalších organizacích a orgánech. Tento zákon ukládá zaměstnavateli poskytnout zaměstnanci za vykonanou práci plat, který je dán platovými třídami. Jednotliví zaměstnanci jsou podle druhu práce, kterou vykonávají, zařazeni do platových tříd od 1 do 16. Druhým

faktorem je platový stupeň, který se odvíjí od počtu let započitatelné praxe. Platových stupňů je celkem dvanáct. Podle platového třídy a platového stupně je zaměstnanec zařazen do stupnice platových tarifů, ve kterém jsou stanoveny přesné částky platu. Stupnice platových tarifů lze najít v příloze k nařízení vlády č. 564/2006.

Přestože jsou zaměstnanci zařazováni do tabulky dle druhu práce, kterou vykonávají, je nutné dbát na to, aby za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty příslušela zaměstnanci i stejná mzda (Urban, 2013), tedy nesmí docházet k tomu, že pracovník zařazen do jiné platové třídy než která skutečně odpovídá vykonávané práci. V SoS Chomutov byl na základě osobních rozhovorů zjištěn problém se zařazováním do platových tarifů. Dochází k situaci, že podle tabulky platové stupnice dostává zaměstnanec, který pracuje v organizaci dlouhou dobu, automaticky více než mladý nastupující pracovník. Stupnice tak vůbec nereflektuje možnost, že mladý pracovník může být daleko více výkonnější, produktivnější a perspektivnější než pracovník, který má pouze dlouholetou praxi v oboru. Tyto situace mohou na pracovníky, kterých se bezprostředně týkají, působit demotivačně.

Osobní ohodnocení

Osobní ohodnocení je složka mzdy vázaná na hodnocení osobních schopností zaměstnanců. Je poskytována se záměrem diferencovat odměnu na základě schopností pracovníka, jeho dlouhodobých osobních zásluh a přínosu pro organizaci. Základem pro přiznání osobního ohodnocení je většinou hodnocení zaměstnance, které zkoumá různá kritéria. (Urban, 2013)

V organizaci SoS Chomutov je osobní ohodnocení vypláceno jako složka platu každý měsíc. Osobní ohodnocení může pracovník dostávat, ale také nemusí a nebo mu může být sebráno. O přidělení a výši osobního ohodnocení rozhodují vedoucí jednotlivých středisek, kteří každý měsíc dostanou určitou výši peněžních prostředků vyčleněných na mzdové náklady, ze které vyplácí pevný plat, osobní ohodnocení a finanční odměny. Přidělování osobního ohodnocení je provázáno se systémem hodnocení pracovníků v organizaci.

Maximální částku pro osobní ohodnocení ustanovuje legislativa. Osobní ohodnocení upravuje legislativa. V § 131, odst. 1 zákoníku práce je zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní více pracovních úkolů než ostatní, možné poskytnout osobní příplatek až do výše 50% platového tarifu nejvyššího

platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Ustanovení § 131, odst. 2 zákoníku práce říká, že zaměstnanci, který vykonává práci zařazenou do desáté až šestnácté platové třídy a který je všeobecně uznávaným odborníkem, může zaměstnavatel poskytnout osobní příplatek až do výše 100% platového tarifu nejvyššího platového stupně v té platové třídě, do které je tento zaměstnanec zařazen.

Cílem osobního ohodnocení by mělo být především motivovat pracovníky ke zvýšení schopností a kvalifikace, ale i stabilizovat dlouhodobě výkonné zaměstnance podniku (Urban, 2013).

Finanční odměny

Finanční odměny tvoří výkonovou složku odměňování. Je to pohyblivá složka mzdy, která slouží hlavně ke stimulaci individuálního i skupinového výkonu. Její podíl k celkové odměně pracovníka by měl záviset na jeho možnosti ovlivnit výsledky své práce, jeho postavení v organizaci, případně na dalších faktorech. (Urban, 2013)

Finanční odměny v SoS Chomutov tvoří nenárokovou složku mzdy a nejsou vypláceny pravidelně, obvykle je to ale jednou za čtvrt roku. Nárok na ně mají většinou ti pracovníci, kteří provádějí činnost nad rámec svých běžných pracovních úkolů. Odměny tedy slouží jako výraz uznání za nadstandartní aktivity, které zaměstnanec nemá v popisu práce. U sociálních pracovníků jsou to zejména činnosti jako zajišťování individuálních nákupů pro klienty ve volném čase, tvorba metodického materiálu pro ostatní pracovníky (např. návod na nový počítačový program), organizování oslav narozenin klientů, shánění sponzorů, apod. Jsou to tedy aktivity, které pracovníci vykonávají ve svém volném čase a které dělají pouze ze své vlastní iniciativy, aniž by byli k těmto aktivitám nějakým způsobem vedeni nadřízenými pracovníky. Tito zaměstnanci jsou pak zohledňováni při vyplácení finančních odměn.

O výši odměn a jejich samotném rozdělení mezi pracovníky rozhodují vedoucí jednotlivých středisek. U finančních odměn však není stanoven systém rozdělování finančních prostředků a není stanovena ani maximální částka, kterou zaměstnanec může dostat.

Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody obvykle tvoří služby, finanční příspěvky nebo cenová zvýhodnění poskytovaná zaměstnancům. Mají za cíl zvýšit pracovní stabilitu, zvýšit

spokojenost pracovníků, přispět k jejich rozvoji nebo posílit identifikaci s organizací. (Urban, 2013)

Do zaměstnaneckých výhod v organizaci SoS Chomutov lze zařadit příspěvek na stravné. Organizace zajišťuje stravu pro své zaměstnance ve dvou stravovacích provozech a poskytuje jim příspěvek na stravné. Ten je určen pouze zaměstnancům ve stálém pracovním poměru.

Zaměstnanci dále dostávají příspěvek na jubilea – ti, kteří dosáhnou životního výročí 50, 55 a 60 let dostávají finanční příspěvek stejně jako zaměstnanci, kteří odcházejí do prvního důchodu. Výše tohoto příspěvku pro rok 2013 činí 22 000 Kč.

Organizace dále poskytuje příspěvek na penzijní připojištění, které činí 200 Kč na osobu za měsíc. Všechny výše uvedené příspěvky jsou čerpány z Fondu kulturních a sociálních potřeb.

Na tyto zaměstnanecké benefity má nárok každý zaměstnanec bez ohledu na odvedený výkon, je zde proto relevantní otázka, zda vůbec mají zaměstnanecké benefity motivační charakter. Urban (2013) uvádí, že podniky je poskytují zejména se snahou udržet si kvalitní zaměstnance, nabídnout jim možnost osobní relaxace, ale i daňově zvýhodněný způsob odměny. Z tohoto tvrzení tedy vyplývá, že benefity spíše než s motivací souvisí s udržením pracovníků v organizaci.

„Benefity většinou nevedou k růstu výkonu zaměstnanců, mohou však přispět k jejich stabilitě, především tehdy, pokud je poskytují i ostatní firmy.“ (Urban, 2013, s. 144)

Pracovní prostředí

Pracovní prostředí tvoří pracovní podmínky, které organizace pro své zaměstnance vytváří. Pauknerová a kol. (2006) uvádí, že pracovní podmínky působí na výkonnost, spokojenost a spolehlivost pracovníků. Pracovní podmínky zahrnují všechny vlivy vnějšího prostředí, které mohou mít na pracovníka buď kladný nebo záporný vliv (Jermář a kol., 2012).

Skupiny podmínek pracovního prostředí jsou prostorové a funkční uspořádání pracoviště, fyzické podmínky, podmínky bezpečnosti práce, hygienické podmínky a organizační podmínky. (Pauknerová a kol., 2012)

V organizaci SoS Chomutov tvoří pracovní prostředí tedy všechny vlivy, které působí na pracovníka – prostory ve střediscích, kde pracují, podmínky hygienické a bezpečnostní a také organizační podmínky související s organizační strukturou.

Pochvala od vedoucího

Pochvala od vedoucího je účinným, ale mnohdy opomíjeným nástrojem motivace (Urban, 2013). Z rozhovoru vyplynulo, že pracovníci jsou po odvedení dobré práce vedoucími pracovníky pochváleni.

Výměnné stáže a exkurze

Za faktor motivace lze považovat výměnné stáže a exkurze do jiných organizací. SoS Chomutov organizuje pro své zaměstnance výměnné stáže buď interně v rámci organizace mezi středisky, kdy zaměstnanci po určitou dobu vykonávají práci v jiném středisku a mohou si tak vyzkoušet práci s jinou cílovou skupinou (senioři, zdravotně postižení, děti). Druhou možností jsou výměnné stáže probíhající externě, které se uskutečňují mezi SoS Chomutov a jinými organizacemi. Tyto exkurze a výměnné stáže jsou pro pracovníky velmi přínosné – získají zkušenosti z jiného prostředí, vyzkoušejí si práci s jinými cílovými skupinami klientů a v neposlední řadě mohou přinést do své organizace nové podněty a nápady.

Důležitým krokem v rámci výměnných stáží a exkurzí bylo navázání spolupráce s Domovem pro seniory Adama Riese v německém Annaberg-Buchholz, která probíhá doposud a v rámci které probíhají výměnné stáže pracovníků.

Ačkoliv se tento nástroj dá používat jako nástroj motivace, organizace vybírá pracovníky pro výměnné stáže náhodně. Výběr pracovníků by se dal realizovat efektivněji s ohledem na motivaci pracovníků.

Kulturní a společenské akce pro zaměstnance

Fungující komunikace a dobré vztahy na pracovišti jsou předpokladem pro lepší výkony zaměstnanců. V SoS Chomutov, příspěvkové organizaci převažuje mezi zaměstnanci ženský kolektiv a jak vyplynulo z rozhovorů s vedoucími pracovníky je občas velmi těžké udržet v takovémto kolektivu pozitivní vztahy. Pro utužování kolektivu mohou sloužit kulturní a společenské akce pro zaměstnance. Stejně tak fungují jako určitá odměna pracovníkům za podané výkony. Organizace v roce 2013 pořádala velkou kulturní akci pro zaměstnance a jejich rodinné příslušníky na oslavu 20 let od založení

organizace. Pro tuto akci vyčlenila prostředky z Fondu kulturních a sociálních služeb. Kromě této oslavy však organizace pořádá akce pro své zaměstnance zřídka. Většinou se totiž zaměřuje na kulturní, společenské a jiné akce pro klienty, kterých se ale pracovníci účastní samozřejmě také.

Možnost vzdělávání

Možnost vzdělávání je zcela jistě důležitým motivačním nástrojem, protože někteří pracovníci potřebují možnost rozvoje schopností a dovedností, možnost osobního rozvoje a realizace. Samotné vzdělávání je důležité pro zvyšování výkonnosti pracovníků. Urban (2013) uvádí, že rozvoj a další školení zaměstnanců patří z dlouhodobého hlediska k nejdůležitějším nástrojům zvyšování výkonu.

Organizace SoS Chomutov pečuje o odborný rozvoj svých zaměstnanců, zejména prohlubováním a zvyšováním jejich kvalifikace, dále zaškolením a zaučením a také poskytuje odbornou praxi studentům škol. Tento odborný rozvoj zaměstnanců v organizaci SoS Chomutov upravuje Vnitřní pokyn pro vzdělávání. Pro každého zaměstnance je zpracován individuální plán vzdělávání. V dlouhodobém plánu je zachyceno společné povinné vzdělávání pro všechny zaměstnance (např. BOZP, PO, první pomoc), plošné vzdělávání vzhledem k jednotlivým pracovním pozicím (kuchaři, zdravotní personál, aj.) a individuální vzdělání, které nejčastěji tvoří různé semináře, kurzy nebo workshopy. Individuální plán vzdělávání je každoročně hodnocen vedoucími pracovníky.

Pro pracovníky sociální péče, kteří nemají příslušnou kvalifikaci pro tuto pozici, organizace poskytuje kvalifikační kurz Pracovník v sociálních službách.

Možnost kariérního růstu

V organizaci SoS Chomutov existuje velmi plochá organizační struktura, která neumožňuje příliš velký kariérní postup. Většina pracovníků organizace jsou pracovníci sociální (pracovník sociální péče, sociální pracovník, aj.) a zdravotnická kategorie (sestra, ergoterapeut, aj.). U těchto pozic je přesně vymezeno požadované vzdělání pracovníků. Pokud by se tedy pracovníci měli zájem dostat se na vyšší pracovní pozici, museli by si doplnit potřebné vzdělání.

Pokud však požadované vzdělání mají, určitá možnost kariérního růstu zde existuje, např. zdravotní sestra se může stát vedoucí sestrou apod. Organizace také pomáhá

pracovníkům, kteří nemají potřebné vzdělání na konkrétní pozici a zajišťuje kvalifikační kurz Pracovník v sociálních službách.

Vykonávání společensky prospěšné práce

Uvědomění si důležitosti své práce z hlediska společenského přínosu je důležitým vnitřním motivačním faktorem. Urban (2013) uvádí vykonávání zajímavé, smysluplné nebo společensky významné práce jako vnitřní motivační faktor. Zaměstnanci, kteří pracují v sociálních službách, by rozhodně neměli mít pocit, že jejich práce je méněcenná a nedůležitá. Naopak by si měli uvědomovat, že jejich práce je společensky velmi přínosná a odpovědná, protože pomáhají dětem a starým, postiženým nebo handicapovaným lidem. Tato práce je z hlediska společnosti velmi důležitá a potřebná a je tedy dobré toto v rámci jejich vnitřní motivace k práci neustále připomínat.

Míra odpovědnosti při práci

Odpovědnost při práci funguje zcela jistě u některých pracovníků jako faktor vnitřní motivace. Dát pracovníkovi prostor pro práci na úkolech s vyšší samostatností je důležité z hlediska toho, že si pracovník uvědomí, že do něj vedoucí pracovník vkládá důvěru, že přidělený úkol zvládne.

Dobré vztahy na pracovišti

Vztahy na pracovišti jsou důležitým faktorem, který může mít velmi významný vliv na motivaci zaměstnanců. Z rozhovorů s pracovníky vyplynulo, že na pracovišti panují relativně dobré vztahy mezi pracovníky a jejich vedoucími. Dále že zde panují relativně dobré vztahy mezi jednotlivými pracovníky. Jediný problém bývá u nových pracovníků, kdy trvá někdy delší dobu, než kolektiv mezi sebe přijme nováčka.

4.2.1.2 Dotazníkové šetření

Dotazníkové šetření bylo určeno pro všechny zaměstnance organizace, včetně vedoucích pracovníků. Anonymní dotazník byl rozdělen do dvou částí. V první části ověřoval, zda motivační nástroje definované na základě rozhovoru s vedoucími pracovníky jsou skutečně v organizaci uplatňovány. Byla zde naformulována tvrzení týkající se konkrétního nástroje motivace (např. V organizaci mám dobré příležitosti pro svůj kariérní rozvoj) a zaměstnanci měli na škále 1-6 zaškrtnout, do jaké míry s uvedeným tvrzením souhlasí či nesouhlasí.

Druhá část dotazníku zkoumala, jaké motivační faktory a nástroje jsou pro zaměstnance důležité bez ohledu na to, zda jsou v organizaci uplatňovány či nikoliv. Tato část je pak analyzována v kapitole Analýzy preference motivačních faktorů u zaměstnanců organizace.

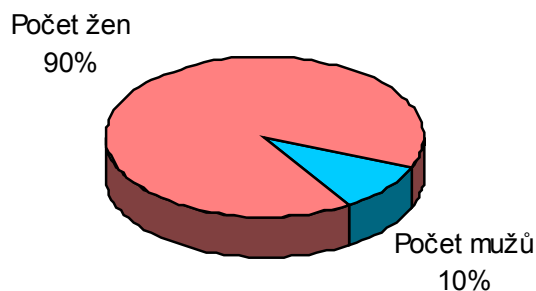
Na konec dotazníku byly zařazeny identifikační otázky, které zjišťovaly pohlaví, věk a dosažené vzdělání respondentů, dále délku práce v organizaci, jejich pracovní pozici a název střediska, ve kterém pracují.

Formulář dotazníku je uvedený v příloze C.

Dotazníkové šetření bylo prováděno pro celý základní soubor, tedy pro všech 187 zaměstnanců, kteří pracují v organizaci SoS Chomutov. Z tohoto základního souboru dotazník vyplnilo 91 zaměstnanců tj. téměř 50% pracovníků organizace. Dá se tedy říci, že dotazník má vypovídací hodnotu a jeho výsledky mohou být vztahovány na celou organizaci.

Z dotazovaných bylo 90% žen a 10% mužů. Vzhledem k tomu, že z celkového počtu zaměstnanců tvoří počet žen téměř 94%, je vzorek v tomto směru reprezentativní.

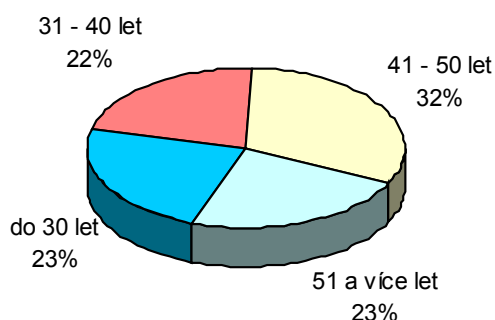
Obr. č. 9: Pohlaví zaměstnanců



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z hlediska věku bylo 23% respondentů mladších 30 let, 22% zaměstnanců se zařadilo do kategorie 31-40 let, 32% do kategorie 41-50 let a 23% pracovníků je starších 51 let. Pokud se tyto údaje srovnají s personálním údajem členění zaměstnanců podle věku, jsou tyto procentuální částky velmi podobné. Nejvíce zaměstnanců organizace spadá právě do posledních dvou kategorií. Vzorek z dotazníkového šetření tak vlastnostmi odpovídá základnímu souboru.

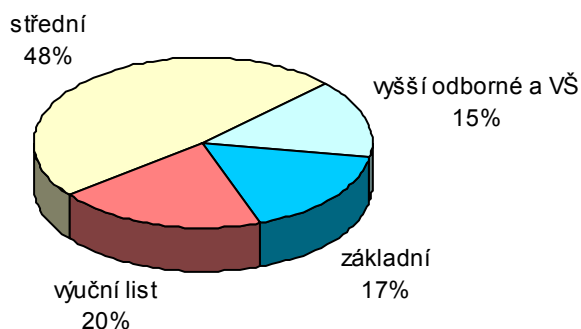
Obr. č. 10: Věk



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z hlediska dosaženého vzdělání téměř polovina dotazovaných pracovníků uvedla, že má střední vzdělání, 20% výuční list, 17% základní vzdělání a nejméně 15% pracovníků má vyšší odborné nebo vysokoškolské vzdělání. Z celkového počtu zaměstnanců má střední vzdělání 36% pracovníků, 40% je vyučeno, 14% má základní vzdělání a 10% vyšší odborné nebo vysokoškolské. Ve vzorku z dotazníkového šetření je tedy poměrově zastoupeno více pracovníků se středním a základním vzděláním a méně pracovníků s výučním listem. Přesto odchylky nejsou veliké a dá se říci, že vzorek s menšími odchylkami odpovídá základnímu souboru.

Obr. č. 11: Vzdělání

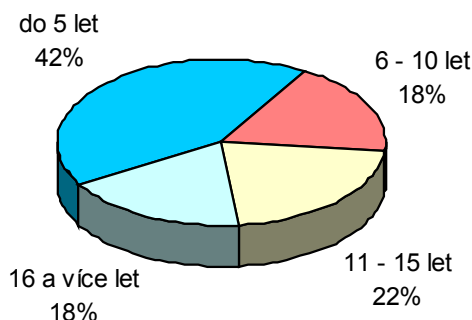


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z hlediska délky práce v organizaci SoS Chomutov nejvíce dotazovaných (42%) uvedlo, že v organizaci pracují méně než 5 let. Tento fakt se shoduje i s personální statistikou, kde také 42% zaměstnanců působí v organizaci méně než 5 let. Ostatní

procentuální poměry ve vzorku z dotazníkového šetření také zhruba odpovídají procentuálním poměrům v základním souboru.

Obr. č. 12 : Délka práce v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Na otázky, ve kterých měli zaměstnanci uvést pozici, na které pracují a název střediska, ve kterém práci vykonávají, odpovědělo velmi malé procento dotazovaných.

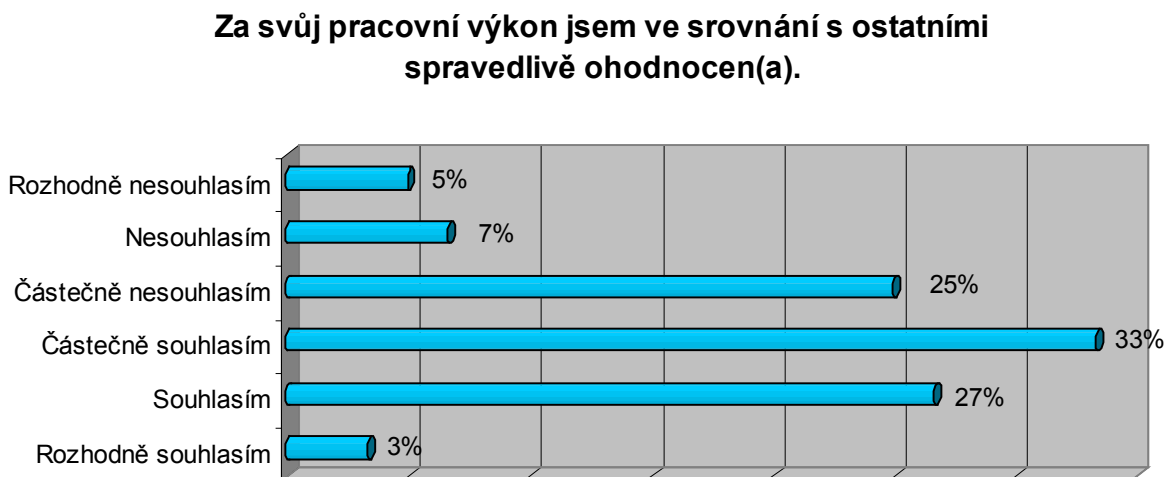
Dále jsou uvedeny výsledky první části dotazníkového šetření, která zkoumala, zda jsou uvedené motivační faktory a nástroje v organizaci SoS Chomutov uplatňovány.

Platový systém

Třetina zaměstnanců v dotazníku odpověděla, že částečně souhlasí s tím, že je ve srovnání s ostatními zaměstnanci spravedlivě ohodnocena. Čtvrtina pak ale odpověděla, že s tímto tvrzením částečně nesouhlasí.

S tímto tvrzením nejvíce nesouhlasili pracovníci se základním vzděláním – z celkového počtu odpovědí „částečně nesouhlasím“ tvořili odpovědi od zaměstnanců se základním vzděláním 33%.

Obr. č. 13: Za svůj pracovní výkon jsem ve srovnání s ostatními spravedlivě ohodnocen(a).

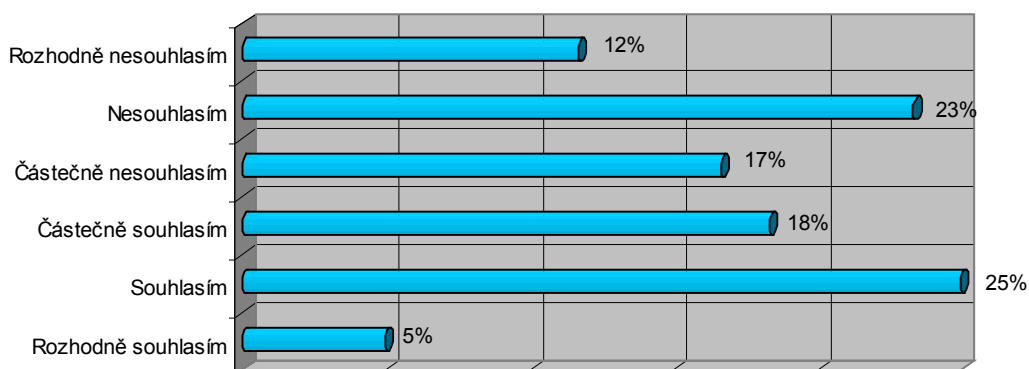


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Další otázka týkající se platového ohodnocení se dotazovala, zda jeho výše motivuje zaměstnance k pracovní činnosti. Zde se objevila velká rozporuplnost názorů na tuto otázku, protože čtvrtina respondentů odpověděla, že souhlasí s tím, že je výše jejich platového ohodnocení motivuje, další čtvrtina odpověděla, že s tímto nesouhlasí.

Obr. č. 14: Výše mého platového ohodnocení mě motivuje k pracovní činnosti

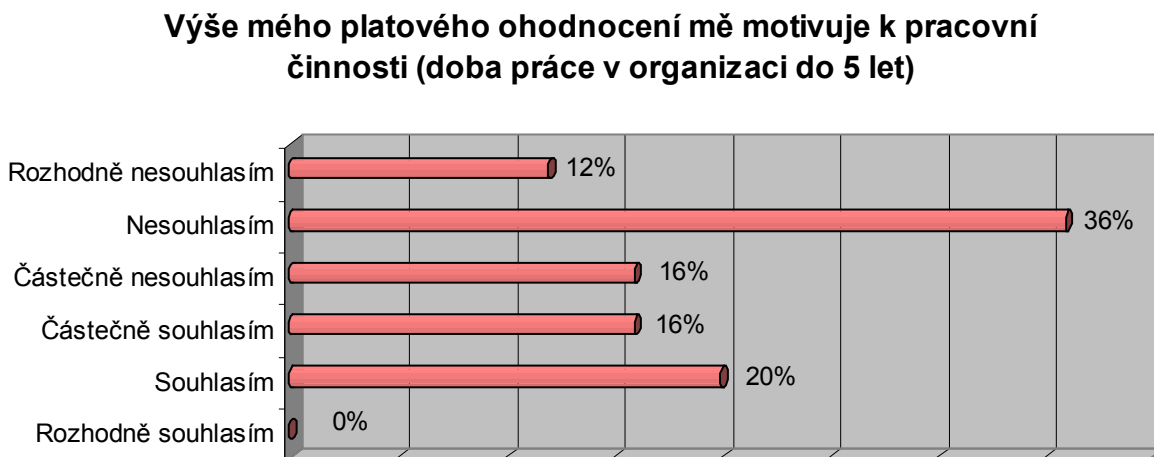
**Výše mého platového ohodnocení mě motivuje k pracovní
činnosti**



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Velmi zajímavé je porovnání následujících dvou grafů. První ukazuje, jak na danou otázku odpovídali pracovníci, kteří v organizaci působí krátce do pěti let, na druhém grafu jsou odpovědi pracovníků pracujících v organizaci 11-15 let.

Obr. č. 15: Výše mého platového ohodnocení mě motivuje k pracovní činnosti (doba práce v organizaci do 5 let)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 16: Výše mého platového ohodnocení mě motivuje k pracovní činnosti (doba práce v organizaci 11-15 let)



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

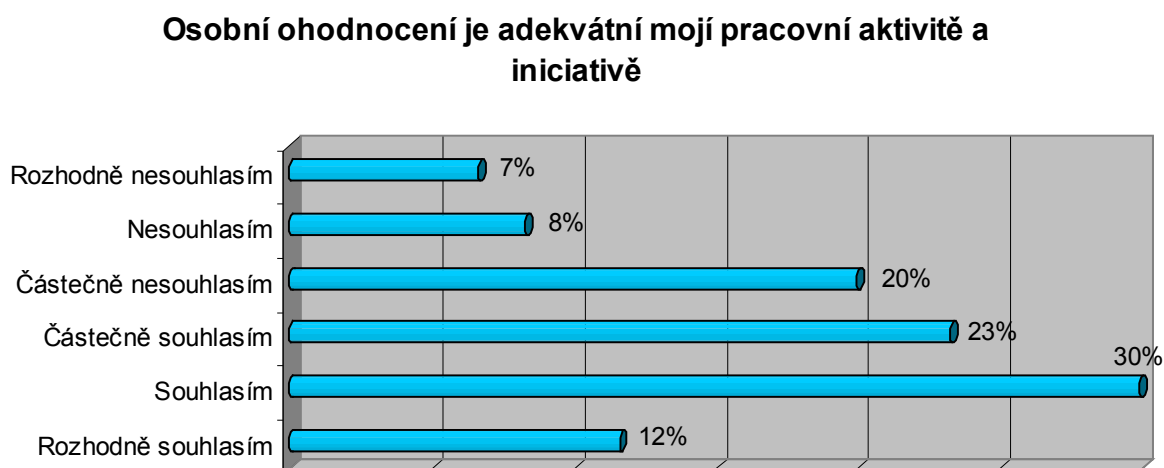
Z grafu vyplývá, že zaměstnanci působící v organizaci do pěti let nesouhlasí s tím, že je výše jejich platového ohodnocení motivuje k pracovní činnosti. To může znamenat, že jsou nespokojeni se svým platovým ohodnocením. Oproti tomu zaměstnanci pracující v organizaci 11-15 let souhlasí s tím, že je výše platového ohodnocení motivuje k pracovní činnosti. To je logické, protože jak bylo zmíněno dříve v platových tabulkách rozhoduje o výši platu délka praxe. To může působit negativně na motivaci zejména mladších pracovníků a pracovníků, kteří v sociálních službách pracují kratší dobu.

Otázka je nakolik je základní platové ohodnocení motivačním faktorem. Urban (2013) tvrdí, že samotná pevná mzda motivačně příliš nepůsobí nebo působí jen tehdy, pokud se zaměstnanci obávají, že by o ni mohli přijít. Také uvádí, že základní mzda není nástrojem motivace, který by zvyšoval výkon či produktivitu. Nerovnosti v odměňování však negativní motivační charakter mít mohou.

Osobní ohodnocení

Následující graf ukazuje, jak vnímají osobní ohodnocení v organizaci sami zaměstnanci. 30% zaměstnanců souhlasí, že osobní ohodnocení je adekvátní jejich pracovní aktivitě, 23% s tím částečně souhlasí. Dá se tedy říci, že více než polovina dotazovaných si myslí, že je mu osobní ohodnocení přidělováno správně podle jeho pracovní aktivity.

Obr. č. 17: Osobní ohodnocení je adekvátní mojí pracovní aktivitě a iniciativě



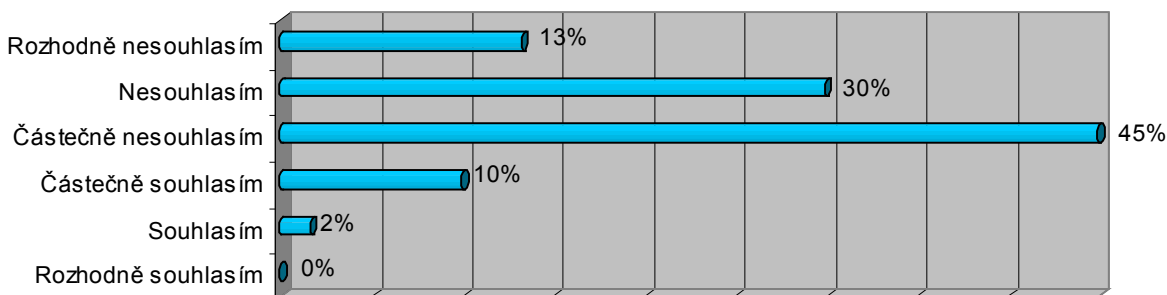
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Finanční odměny

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky vyplynulo, že v organizaci chybí systém pro rozdělování finančních odměn. To dokládají i výsledky dotazníkového šetření, kde 42% zaměstnanců uvedlo, že částečně nesouhlasí s tím, že v organizaci jsou nastavena jasná pravidla pro vyplácení finančních odměn. 30% dotazovaných pracovníků dokonce s tímto tvrzením nesouhlasí.

Obr. č. 18: V organizaci jsou jasně nastavená pravidla pro vyplácení finančních odměn.

V organizaci jsou nastavena jasná pravidla pro vyplácení finančních odměn.



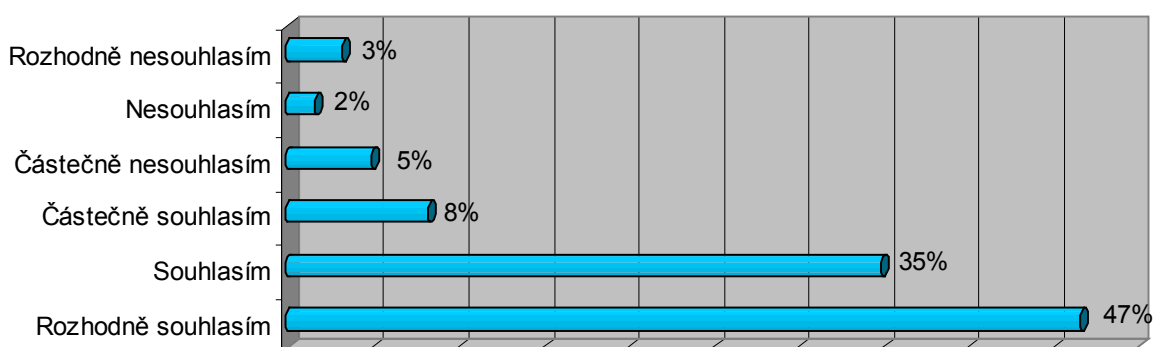
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Zaměstnanecké výhody

Z dotazníku pro zaměstnance jasně vyplynulo, že si pracovníci organizace myslí, že zaměstnanecké výhody jsou důležité. Odpověď „Rozhodně souhlasím“ uvedla téměř polovina dotazovaných. Dalších 35% uvedlo, že s tvrzením souhlasí.

Obr. č. 19: Myslím si, že zaměstnanecké výhody jsou pro pracovníky v organizaci důležité.

Myslím si, že zaměstnanecké výhody jsou pro pracovníky v organizaci důležité.



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

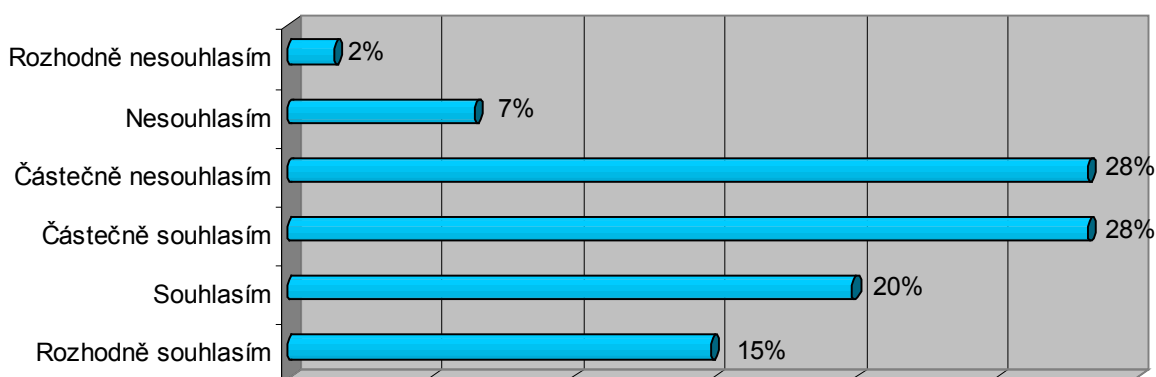
Možnost kariérního rozvoje

U otázky, kde měli zaměstnanci odpovídat, zda souhlasí s tvrzením, že mají v organizaci dobré příležitosti pro svůj kariérní rozvoj, se odpovědi zaměstnanců pohybovaly na dvou středních stupních „částečně nesouhlasím“ (28%) a „částečně

souhlasím“ (28%). Z toho lze usoudit na nejednoznačnost názoru na tuto problematiku. To může být dáno omezenými možnostmi organizace pro kariérní rozvoj svých zaměstnanců.

Obr. č. 20: V organizaci mám dobré příležitosti pro svůj kariérní rozvoj

V organizaci mám dobré příležitosti pro svůj kariérní rozvoj.



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z výsledků dotazníku také vyplynulo, že s dobrými podmínkami pro kariérní rozvoj souhlasí spíše věkové skupiny do 30 let a 31-40 let. Starší pracovníci naopak uvádějí, že spíše nesouhlasí. Tento jev může být vysvětlitelný například tím, že starší zaměstnanci již nejsou tak flexibilní, aby si dodatečně zvyšovali vzdělání a pokud není jiná možnost pro kariérní růst, tak mohou mít pocit, že v organizaci pro něj nejsou dobré podmínky.

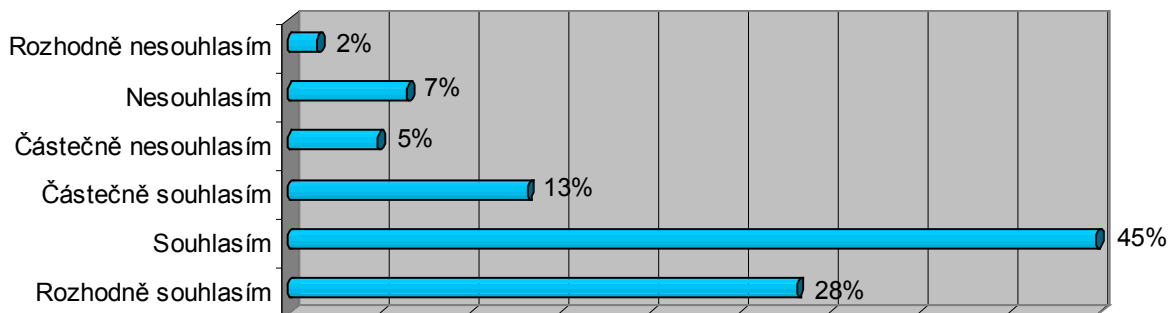
Také zaměstnanci se základním a středním vzděláním s uvedeným tvrzením spíše nesouhlasí, zatímco lidé s výučním listem a vysokoškolským vzděláním s tvrzením spíše souhlasí. To může to být dáno stanovenými požadavky na vzdělání u pracovních pozic v organizaci.

Výměnné stáže a exkurze

Velký vliv na motivaci zaměstnanců dokládá výsledek dotazníkového šetření, ve kterém 45% pracovníků považuje výměnné stáže za zajímavou příležitost, možnost získat nové zkušenosti a vyzkoušet si práci v jiném prostředí. 28% pracovníků s tímto tvrzením dokonce rozhodně souhlasí.

Obr. č. 21: Výměnné stáže jsou zajímavou příležitostí, jak získat zkušenosti a vyzkoušet si práci v jiném prostředí.

Výměnné stáže jsou zajímavou příležitostí, jak získat zkušenosti a vyzkoušet si práci v jiném prostředí.



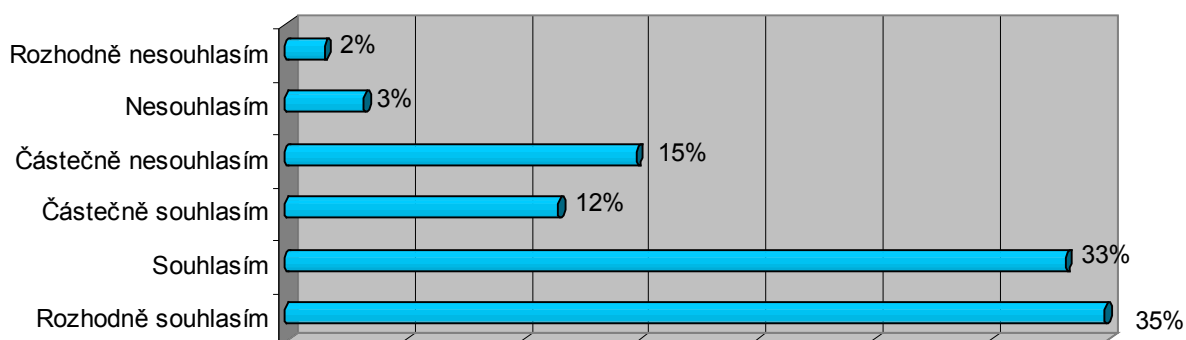
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pochvala od nadřízeného

Z dotazníkového šetření v organizaci SoS Chomutov vyplynulo, že tento nástroj motivace je v organizaci ve velké míře uplatňován. 35% zaměstnanců naprosto souhlasilo s tím, že pokud odvedou dobrou práci, jsou od vedoucího pracovníka pochváleni. 33% pracovníků s tímto tvrzením souhlasilo.

Obr. č. 22: Pokud odvedu dobrou práci, jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a).

Pokud odvedu dobrou práci, jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a).



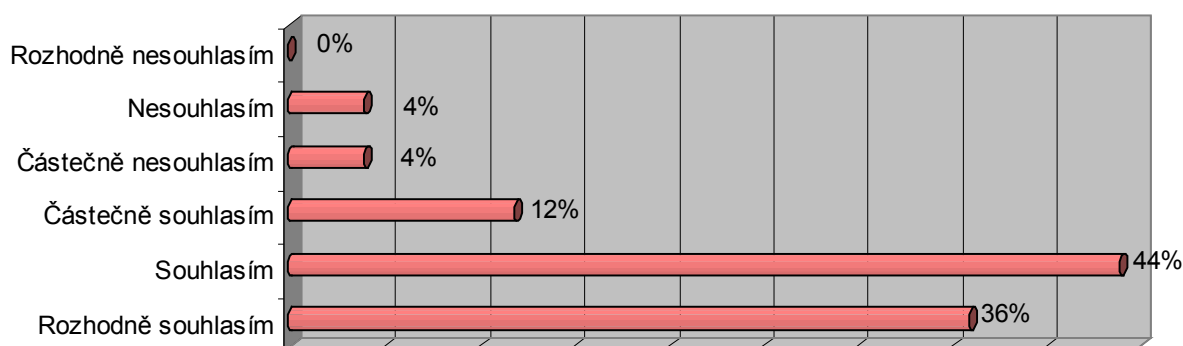
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Zajímavé je porovnání zaměstnanců, kteří pracují v organizaci krátce do 5 let a početné skupiny zaměstnanců, kteří v organizaci pracují 11-15 let. Většina pracovníků, kteří v organizaci pracují krátce, souhlasí s tím, že jsou od vedoucího pracovníka chváleni. Oproti tomu zaměstnanci, kteří pracují v organizaci více jak 10 let častěji uvádějí

odpovědi „částečně nesouhlasím“ (31%) a dokonce i „rozhodně nesouhlasím“ (8%). Může to poukazovat na fakt, že se vedoucí pracovníci v oblasti slovní pochvaly zaměřují zejména na nové zaměstnance a u dlouholetých pracovníků to již nepovažují za tolik důležité.

Obr. č. 23: Pokud odvedu dobrou práci, jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a) – délka práce v organizaci do 5 let

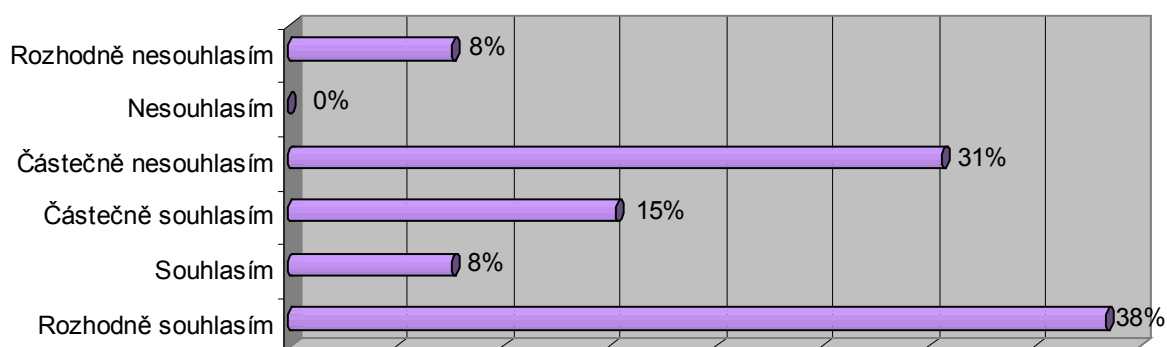
Pokud odvedu dobrou práci, jsem od vedoucího pracovníka pochválena(a) - délka práce v organizaci do 5 let



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 24: Pokud odvedu dobrou práci, jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a) – délka práce v organizaci 11-15 let

Pokud odvedu dobrou práci, jsem od vedoucího pracovníka pochválena(a) - délka práce v organizaci 11-15 let



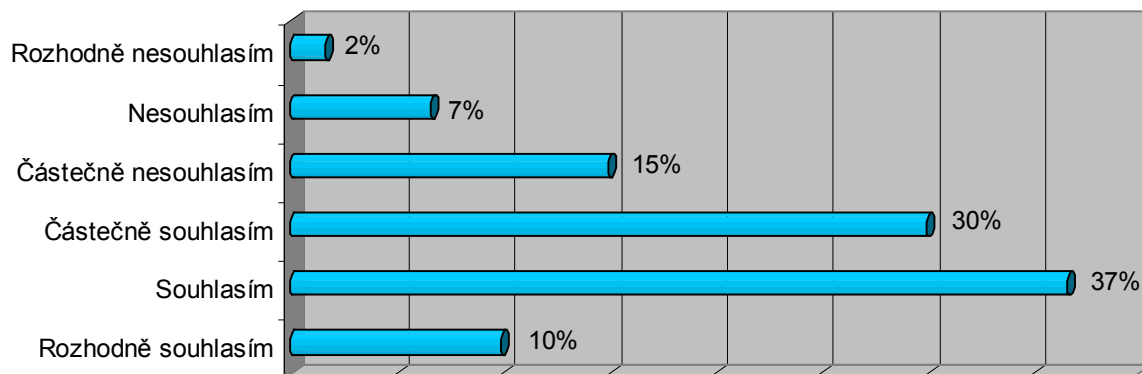
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pracovní prostředí

Jak vyplývá z dotazníkového šetření, pro většinu dotazovaných je pracovní prostředí příjemné a dobře se jim v něm pracuje. S uvedeným tvrzením souhlasí 37% respondentů a 30% částečně souhlasí.

Obr. č. 25: Pracovní prostředí je příjemné a dobře se mi v něm pracuje

Pracovní prostředí je příjemné a dobře se mi v něm pracuje.



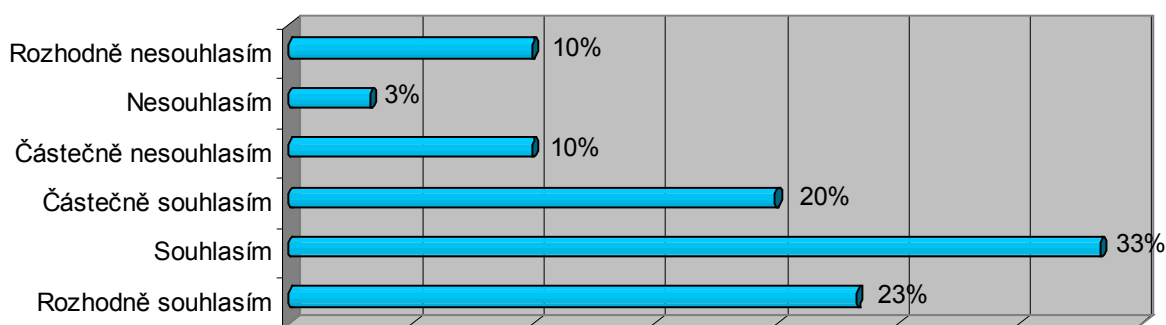
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Kulturní a společenské akce pro zaměstnance

V dotazníku třetina zaměstnanců uvedla, že kulturní akce jsou vítaným zpestřením pro pracovníky organizace, 23% s tímto tvrzením rozhodně souhlasila a 20% částečně souhlasila.

Obr. č. 26: Kulturní a společenské akce pro zaměstnance jsou vítaným zpestřením práce v organizaci.

Kulturní a společenské akce pro zaměstnance jsou vítaným zpestřením práce v organizaci



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

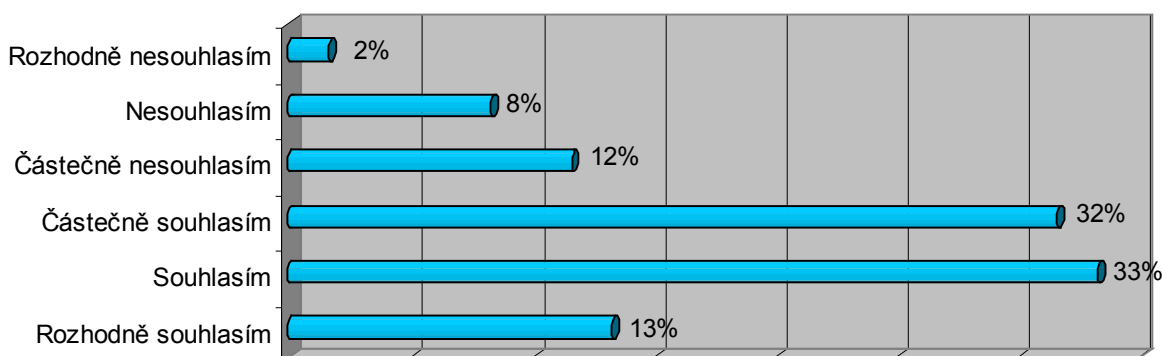
Jak tedy vyplynulo z rozhovorů, organizace SoS Chomutov pořádá málo kulturních a společenských akcí, pro pracovníky by to ale dle dotazníkového šetření bylo vítaným zpestřením práce v organizaci a tedy by to mohlo mít i pozitivní dopad na jejich pracovní motivaci.

Možnost vzdělávání

Dle výsledků dotazníkového šetření si většina dotazovaných zaměstnanců organizace myslí, že má dobré podmínky pro další vzdělávání. 33% respondentů souhlasilo s uvedeným tvrzením a 32% částečně souhlasilo.

Obr. č. 27: V organizaci mám dobré podmínky pro další vzdělávání.

V organizaci mám dobré podmínky pro další vzdělávání.



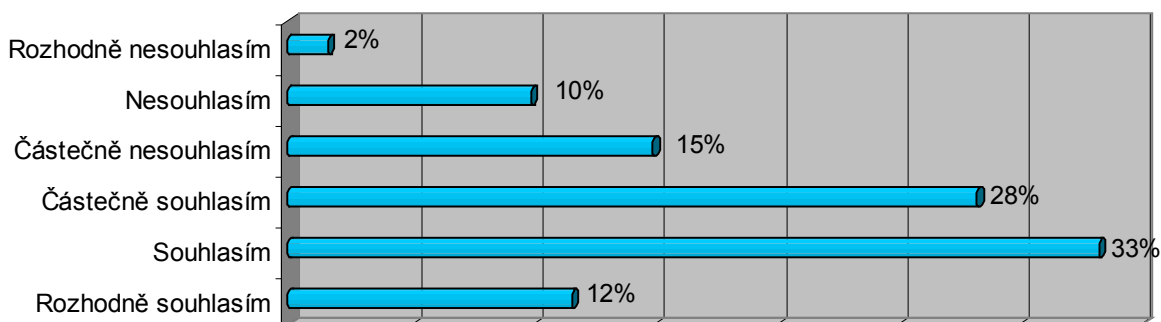
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Společensky odpovědná práce

Dle dotazníkového šetření většina dotazovaných zaměstnanců souhlasí s tím, že je jim v organizaci připomínáno, že vykonávají důležitou a společensky prospěšnou práci.

Obr. č. 28: V organizaci je mi připomínáno, že vykonávám důležitou a společensky prospěšnou práci.

V organizaci je mi připomínáno, že vykonávám důležitou a společensky prospěšnou práci.



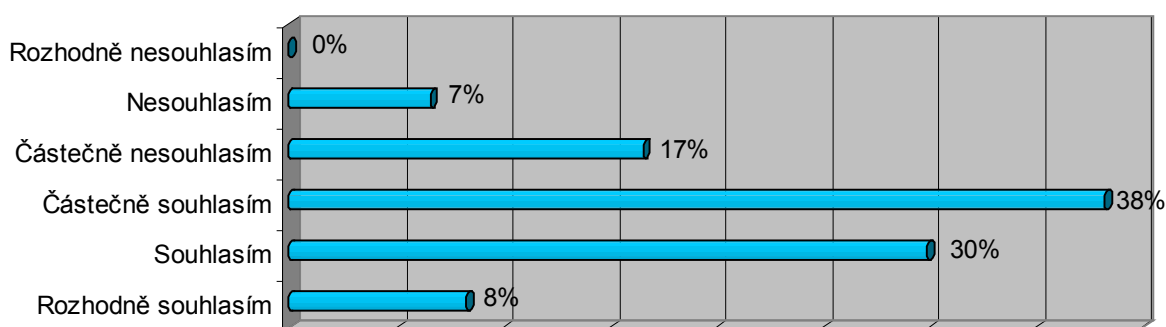
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Míra odpovědnosti při práci

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 38% dotazovaných pracovníků organizace částečně souhlasí s tím, že míra odpovědnosti je motivuje k další práci. Dalších 30% s tímto tvrzením souhlasí.

Obr. č. 29: Míra odpovědnosti, která mi byla při výkonu práce svěřena, mě motivuje k další práci.

Míra odpovědnosti, která mi byla při výkonu práce svěřena, mě motivuje k další práci.

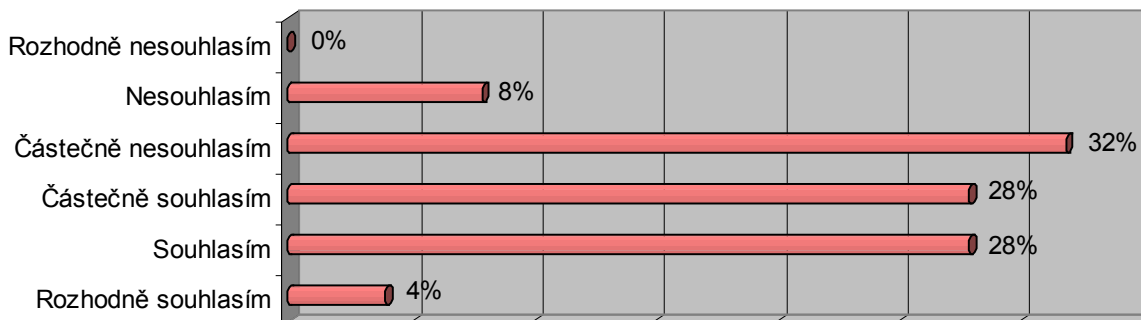


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z dotazníkového šetření také vyplynulo, že celá třetina pracovníků, kteří pracují v organizaci méně než 5 let částečně nesouhlasí s tvrzením, že by je přidělená míra odpovědnosti motivovala k další práci. 8% dokonce odpovědělo, že s formulací nesouhlasí. Zaměstnanci, kteří pracují v organizaci déle pak s tvrzením spíše souhlasí. Tento jev je dán zejména tím, že novým pracovníkům nejsou svěřovány takové pravomoci a není jim dáována taková samostatnost při rozhodování jako pracovníkům, kteří v organizaci pracují déle.

Obr. č. 30 : Míra odpovědnosti, která mi byla při výkonu práce svěřena, mě motivuje k další práci – délka práce v organizaci do 5 let

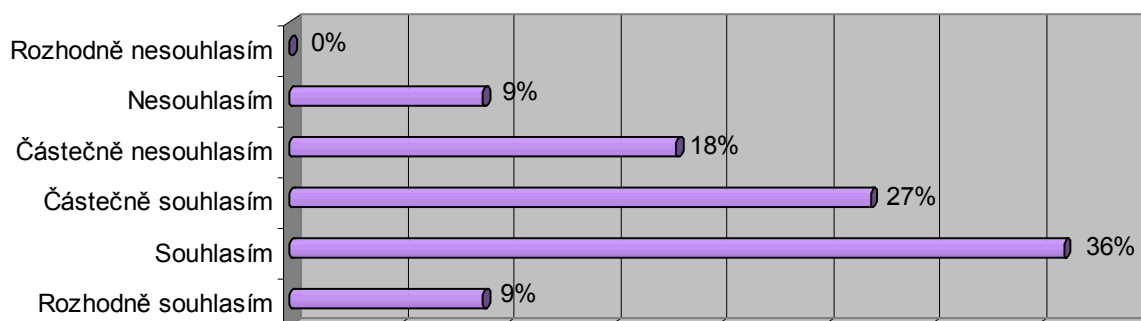
Míra odpovědnosti, která mi byla při výkonu práce svěřena, mě motivuje k další práci - délka práce v organizaci do 5 let



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 31: Míra odpovědnosti, která mi byla při výkonu práce svěřena, mě motivuje k další práci – délka práce v organizaci 6-10 let

Míra odpovědnosti, která mi byla při výkonu práce svěřena, mě motivuje k další práci - délka práce v organizaci 6-10 let



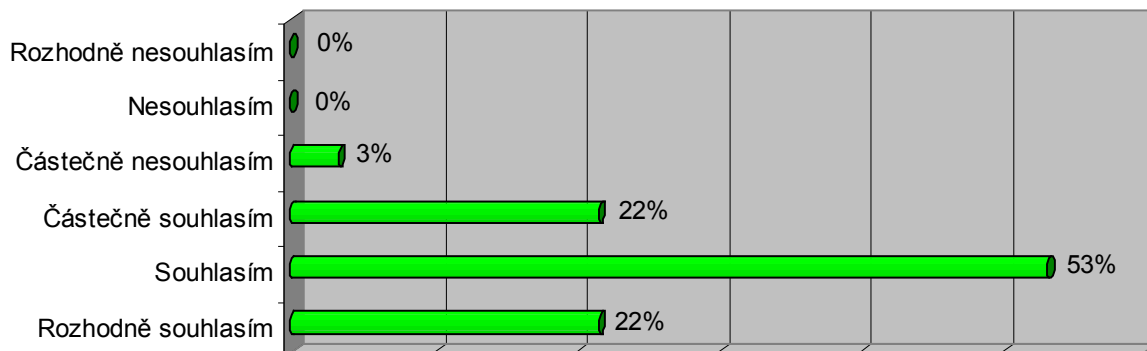
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Dobré vztahy na pracovišti

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že zaměstnanci mají dobré vztahy se svými vedoucími pracovníky – 53% s tímto tvrzením souhlasilo a 22% rozhodně souhlasilo.

Obr. č. 32: Mám dobré vztahy se svými vedoucími pracovníky

Mám dobré vztahy se svými vedoucími pracovníky

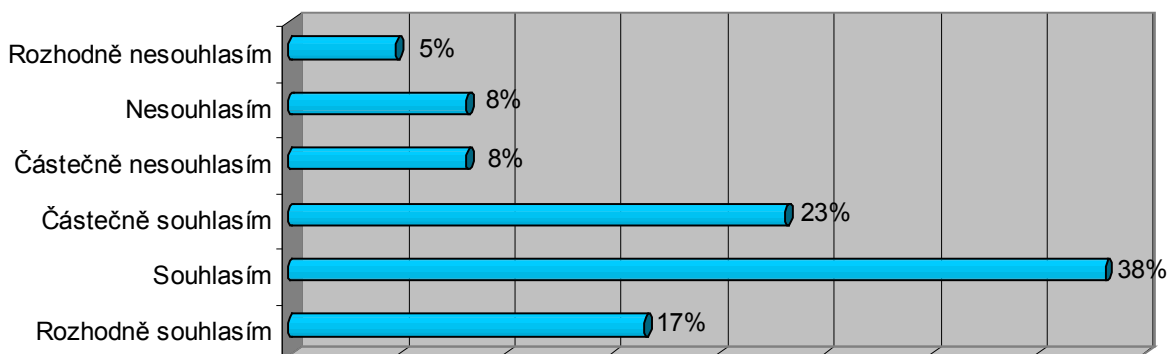


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Se vztahy velmi úzce souvisí komunikace na pracovišti, ke které se zaměstnanci SoS Chomutov měli možnost v dotazníku vyjádřit. Následující graf ukazuje, jak zaměstnanci vnímají komunikaci přímo v organizaci SoS Chomutov. 38% pracovníků souhlasí s tím, že komunikace na pracovišti je dobrá. Zaměstnanci, kteří nejvíce nesouhlasili s uvedeným tvrzením, byli zaměstnanci pracující v organizaci méně než 5 let.

Obr. č. 33: Komunikace na pracovišti je dobrá

Komunikace na pracovišti je dobrá.



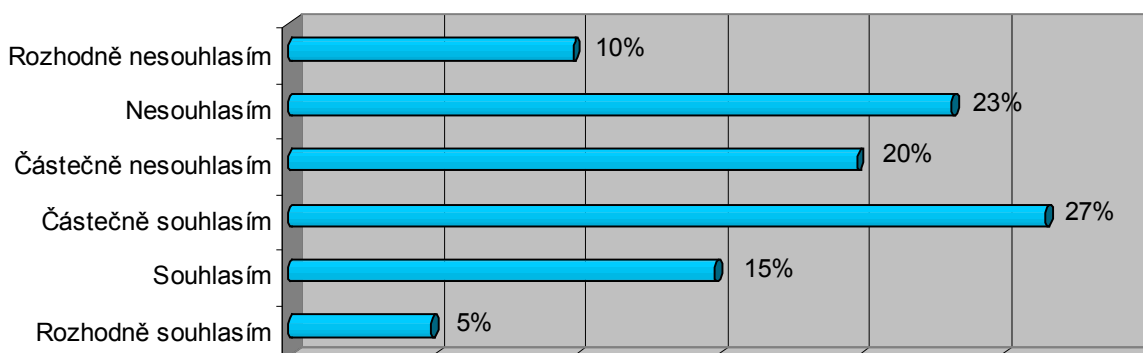
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z rozhovorů s vedoucími pracovníky organizace vyplynulo, že na pracovištích občas dochází ke slovním konfliktům. Následující graf ukazuje, jak tuto problematiku vnímají samotní zaměstnanci. Je vidět, že je zde značná nejednotnost názorů – 27% částečně souhlasí s tím, že na pracovišti dochází často ke slovním konfliktům a 15% s tímto

názorem souhlasí. Naproti tomu 23% zaměstnanců nesouhlasí s touto formulací a 20% s ní částečně nesouhlasí.

Obr. č. 34: Na pracovišti dochází často ke slovním konfliktům

Na pracovišti dochází často ke slovním konfliktům.



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

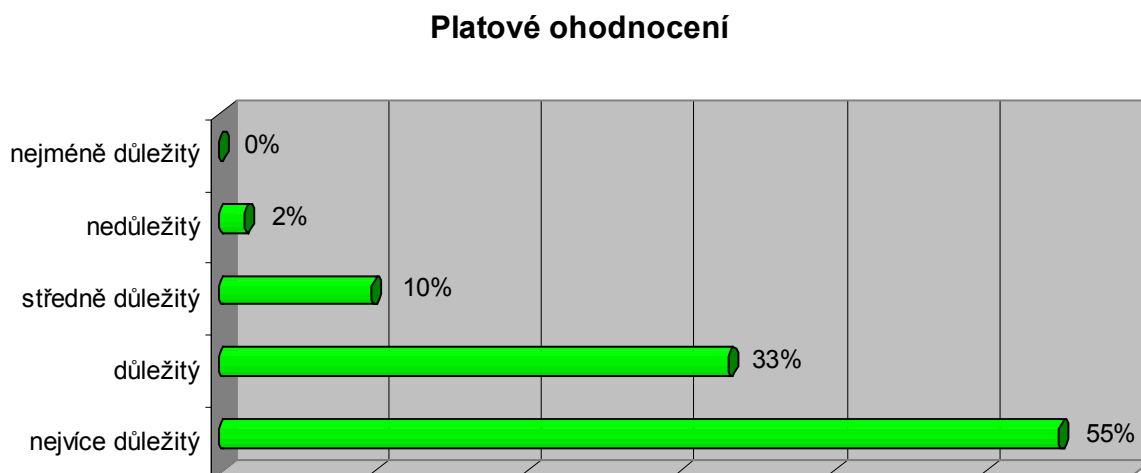
4.2.2 Analýza preference motivačních faktorů u zaměstnanců organizace

Druhá otázka zkoumala, jaké motivační faktory by byly pro zaměstnance důležité bez ohledu na to, zda jsou v organizaci uplatňovány či nikoliv. Zaměstnanci pak měli na škále 1-6 zaškrtnout důležitost faktoru od nejvíce důležitého po nejméně důležitý.

Platové ohodnocení

Z dotazníkového šetření jasně vyplývá, že pro zaměstnance SoS Chomutov je platové ohodnocení jako motivační faktor velmi důležitý. 55% respondentů odpovědělo, že platové ohodnocení je nejvíce důležitý faktor, zhruba třetina ho označila jako důležitý.

Obr. č. 35: Platové ohodnocení



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

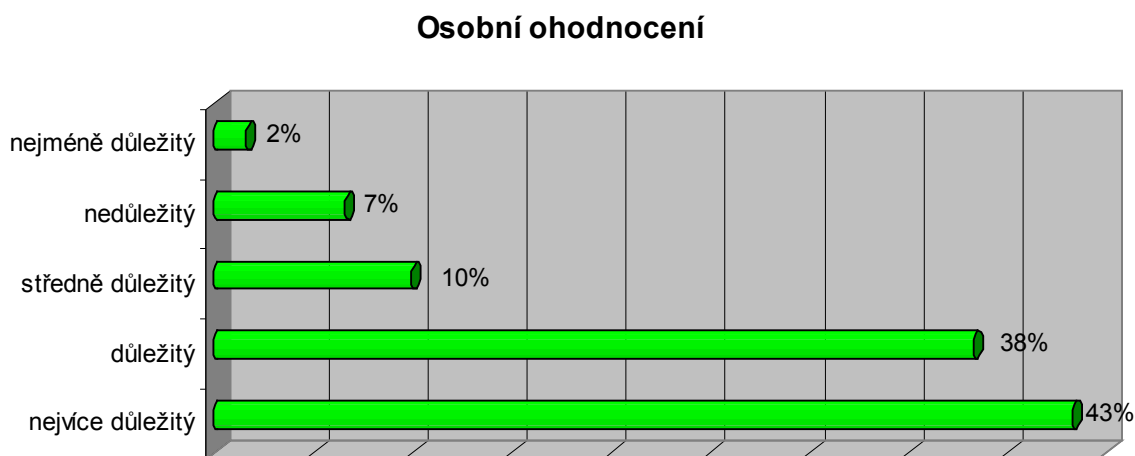
Zaměstnanci SoS Chomutov za svou práci dostávají plat, který se odvíjí od platového tarifu, do kterého jsou zařazeni. Jak vyplynulo z analýzy současné motivační politiky v organizaci, zvláště pracovníky pracující v organizaci do 5 let, výše platového ohodnocení příliš nemotivuje. Mohl by to být právě důvod vysoké fluktuace zaměstnanců, kterou chce organizace v rámci svých strategických cílů snížit. Objevuje se zde také vnímání nerovnosti v odměňování, kdy zaměstnanci pracující dlouhou dobu v organizaci jsou automaticky zařazováni do vyššího platového stupně, aniž by toto odměňování nějak souviselo s jejich výkonem. Celá třetina pracovníků si myslí, že je za svůj pracovní výkon ve srovnání s ostatními není spravedlivě ohodnocena. Východiskem by mohla být úprava platových tarifů.

Současná legislativa umožňuje použít místo platových stupňů na základě počtu let započítatelní praxe platové stupně na základě nějakého vhodnějšího kritéria. Touto problematikou se bude zabývat jedním z cílů motivační politiky organizace.

Osobní ohodnocení

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že 43% zaměstnanců považuje osobní ohodnocení za nejvíce důležité a 38% zaměstnanců ho považuje za důležité. Jak vyplynulo z analýzy současné motivační politiky v organizaci, zaměstnanci si většinou myslí, že osobní ohodnocení je adekvátní jejich pracovní aktivitě. Proto osobní ohodnocení nebude dále v cílech motivačních politiky rozebíráno.

Obr. č. 36: Osobní ohodnocení

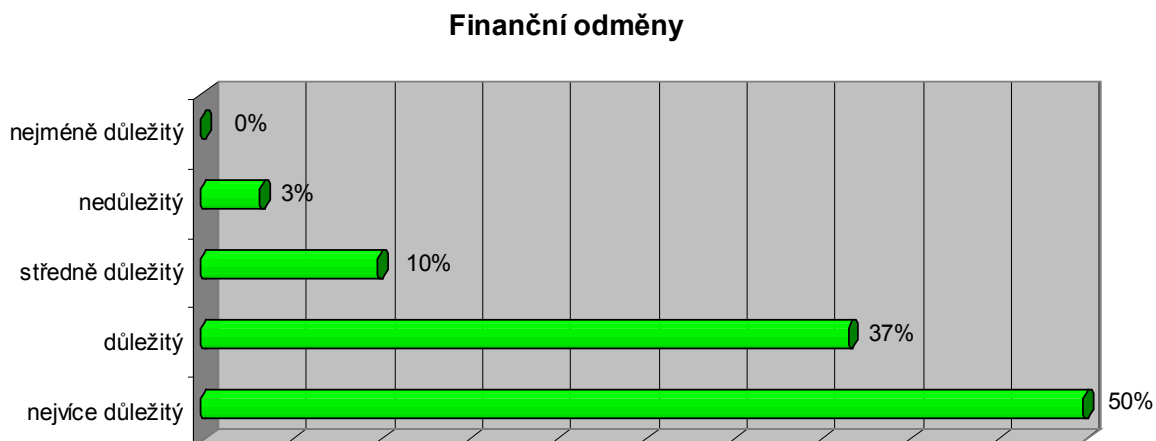


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Finanční odměny

Také finanční odměny vnímají zaměstnanci pro svoji motivaci k práci jako důležité – 50% z nich je označilo za nejvýše důležité, 37% za důležité.

Obr. č. 37: Finanční odměny



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

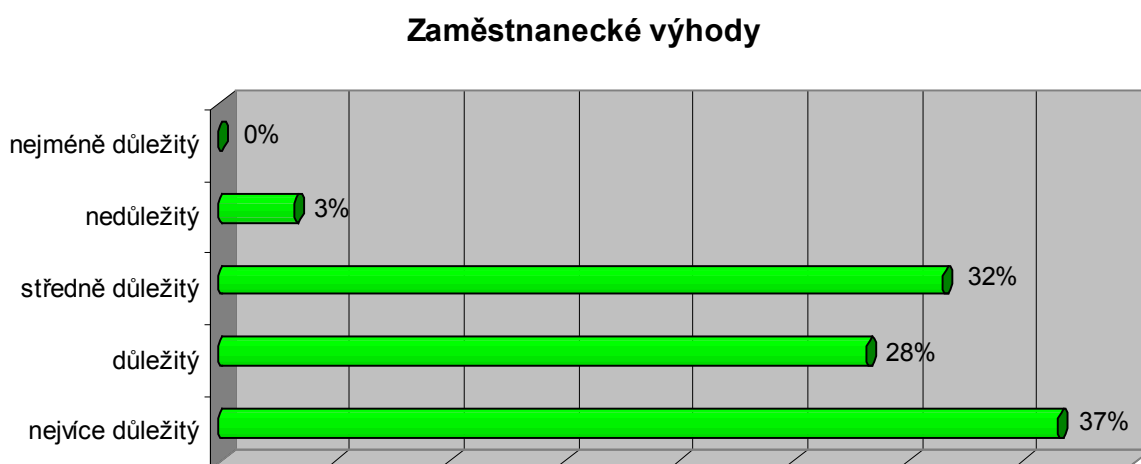
Jak vyplynulo z analýzy současných motivačních procesů, u finančních odměn není vytvořen systém – není stanovena maximální částka ani nejsou stanoveny podmínky pro rozdělování finančních odměn, se kterými by pracovníci organizace mohli být seznámeni. Proto finanční odměny budou také naplní cílů motivační politiky organizace pro budoucí období. Ustanovení systému v rozdělování finančních odměn může mít

pozitivní dopad na motivaci a výkonnost zaměstnanců, což může významným způsobem pomoci naplňování strategických cílů, vize a poslání organizace.

Zaměstnanecké výhody

Dle dotazníkového šetření vyplývá, že pro zaměstnance organizace jsou zaměstnanecké výhody důležité – 37% uvedlo, že jsou pro ně nejvíce důležité, 32% středně důležité a 28% důležité. Také z analýzy současných motivačních procesů vyplynulo, že konkrétně v organizaci SoS Chomutov vnímají pracovníci zaměstnanecké výhody jako důležité.

Obr. č. 38: Zaměstnanecké výhody



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

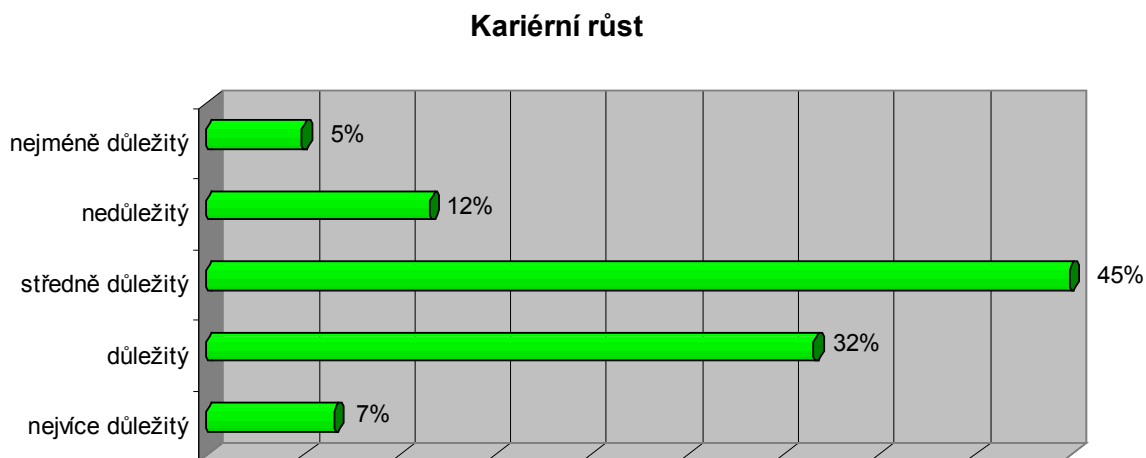
Otázkou je, zda se zaměstnaneckými výhodami zabývat v motivační politice organizace, když výhody nemají přímý motivační charakter. „Zaměstnanecké výhody jsou součástí odměny, jež většinou nemá přímý vztah k pracovním výsledkům.“ (Urban, 2013, s.144)

Autor také uvádí, že k hlavním důvodům, proč zaměstnavatelé zaměstnanecké výhody poskytují, je snaha zaměstnance udržet. Zaměřit se na zaměstnanecké výhody by mohlo přispět ke strategickému cíli snížení vysoké fluktuace zaměstnanců v organizaci. Proto se bude také touto otázkou zabývat motivační politika na budoucí období.

Kariérní růst

Jak lze vyčíst z grafu, možnost kariérního růstu je pro motivaci k práci většiny dotazovaných zaměstnanců středně důležitá (45% respondentů). Pro 32% pracovníků je tato možnost důležitá.

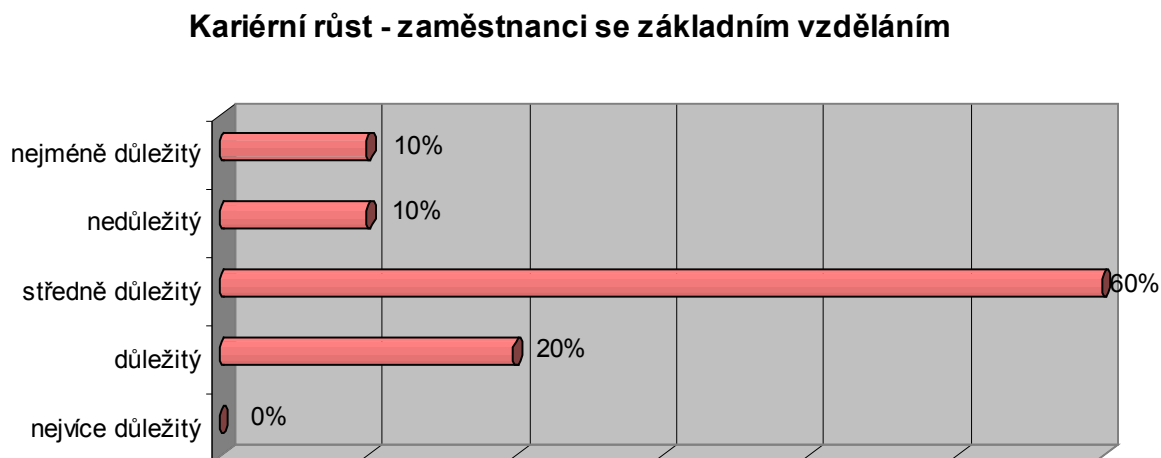
Obr. č. 39: Kariérní růst



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

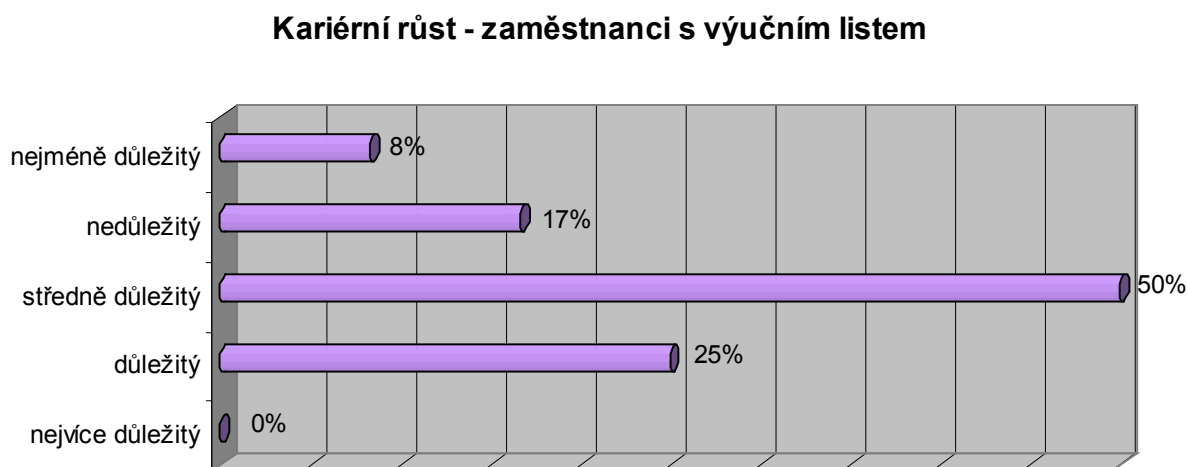
Vzhledem k tomu, že organizace plně využívá možnost poskytovat zaměstnancům kariérní růst, nebude tato problematika rozebírána v rámci cílů motivační politiky na dané strategické období. Možnost poskytovat zaměstnancům kariérní rozvoj je také značně omezená z důvodu velmi ploché organizační struktury, která vyplývá z charakteru organizace. Navíc jak vyplývá z výše uvedeného grafu, pro většinu zaměstnanců je kariérní růst středně důležitý. To víceméně vyplývá z faktu, že v organizaci pracuje velké množství pracovníků s nízkým vzděláním, kteří nepovažují kariérní růst za důležitý faktor. To dokládá i následující graf, který ukazuje, jak je kariérní růst důležitý pro pracovníky se základním vzděláním.

Obr. č. 40: Kariérní růst – zaměstnanci se základním vzděláním



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 41: Kariérní růst – zaměstnanci s výučním listem



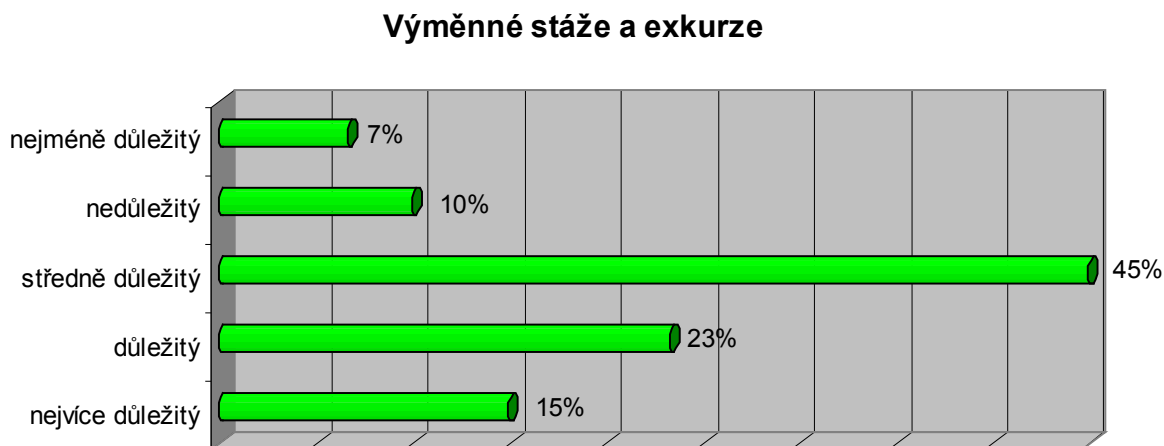
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Výměnné stáže a exkurze

Při analýza stávající motivační politiky vyšlo najevo, že organizace SoS Chomutov realizuje výměnné stáže a exkurze pro své zaměstnance ve spolupráci s jinými organizacemi poskytující sociální služby. Zaměstnanci tuto možnost vnímají jako zajímavou příležitost, jak získat zkušenosti a vyzkoušet si práci v jiném prostředí, nicméně organizace tuto možnost nevyužívá jako motivační nástroj. V dotazníku také 45% zaměstnanců uvedlo, že výměnné stáže a exkurze jsou pro ně středně důležité, pro 23% pracovníků jsou důležité.

Jeden z cílů motivační politiky pro strategické budoucí se proto bude zabývat výměnnými stážemi a exkurzemi jako motivačním nástrojem. Pro zaměstnance budou tyto stáže a exkurze zdrojem motivace k práci a pro organizaci zdrojem nových nápadů, podnětů a inovací, které budou vítány například v novém Sociálním centru Kamenná nebo u nově poskytované odlehčovací služby.

Obr. č. 42: Výměnné stáže a exkurze



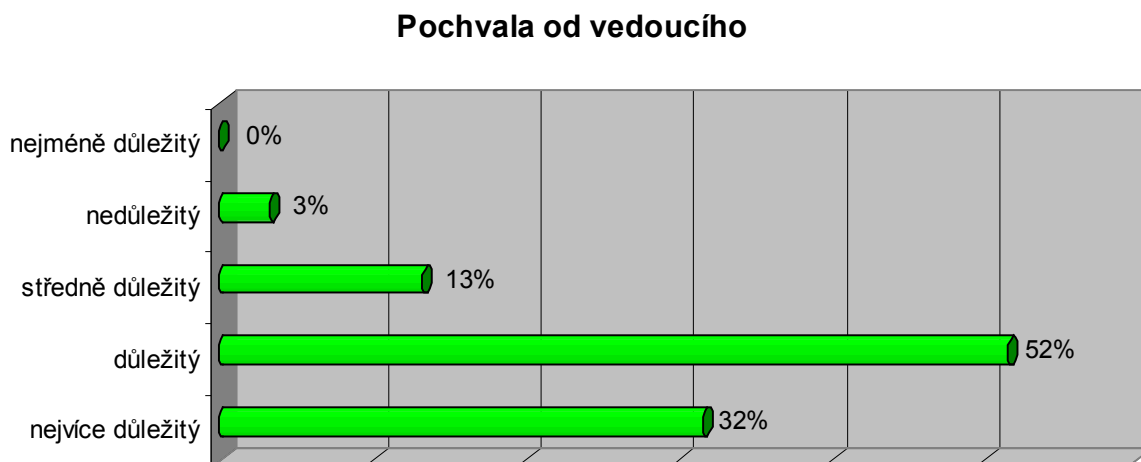
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pochvala od nadřízeného

Z dotazníkového šetření jasně vyplynulo, že pochvala od vedoucího je pro zaměstnance velmi podstatný motivační faktor – 52% zaměstnanců ji chápe jako důležitou, 32% zaměstnanců jako velmi důležitou.

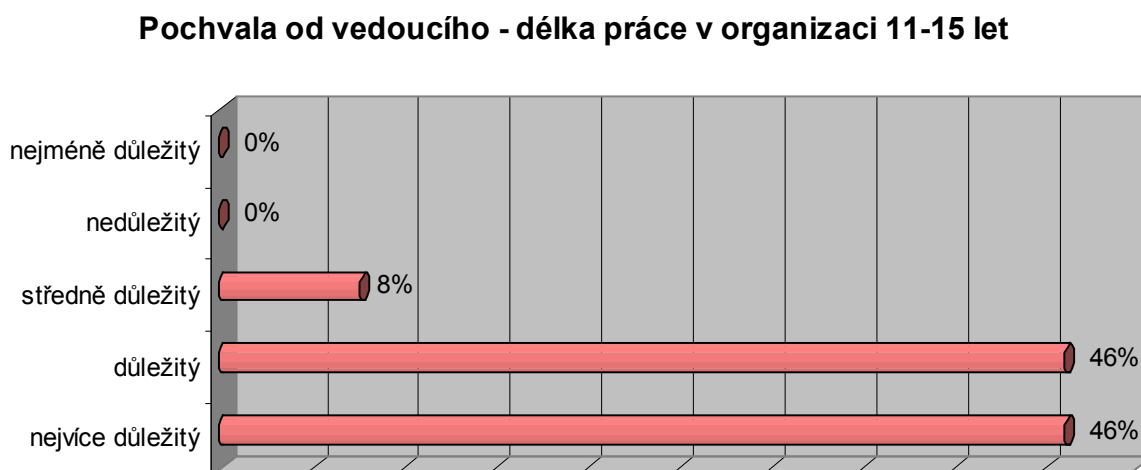
Je proto vhodné, aby byl tento motivační faktor zahrnut do cílů motivační politiky pro budoucí strategické období. Z analýzy stávajících motivačních faktorů bylo sice zjištěno, že zaměstnanci jsou v případě dobře odvedené práce od vedoucích pracovníků pochváleni, ale platilo to zejména u pracovníků, kteří působí v organizaci krátce. Zaměstnanci pracující v organizaci déle než 10 let naopak uváděli opak. Navíc právě většina těchto zaměstnanců v dotazníku uvedla, že je pro ně pochvala důležitá nebo velmi důležitá (jak ukazují níže uvedené grafy). Proto by bylo vhodné zaměřit se na ně při formulování cílů a doporučení motivační politiky organizace.

Obr. č. 43: Pochvala od nadřízeného



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

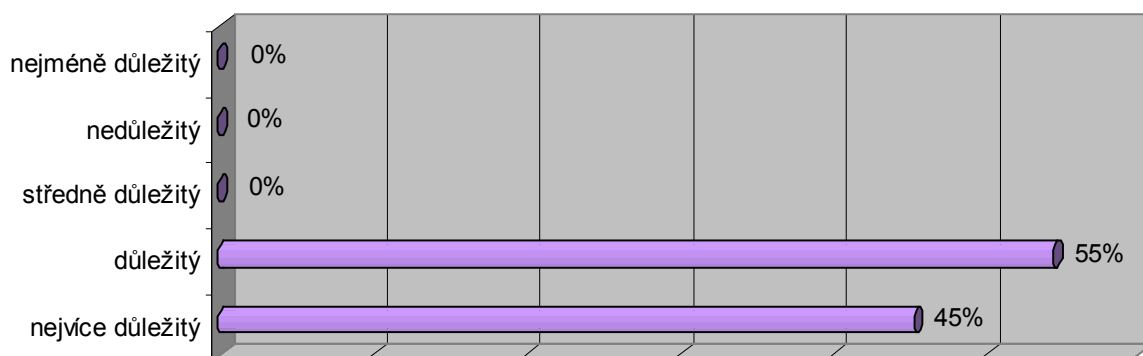
Obr. č. 44: Pochvala od vedoucího – délka práce v organizaci 11-15 let



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 45: Pochvala od vedoucího – délka práce v organizaci 16 a více let

Pochvala od vedoucího - délka práce v organizaci 16 a více let



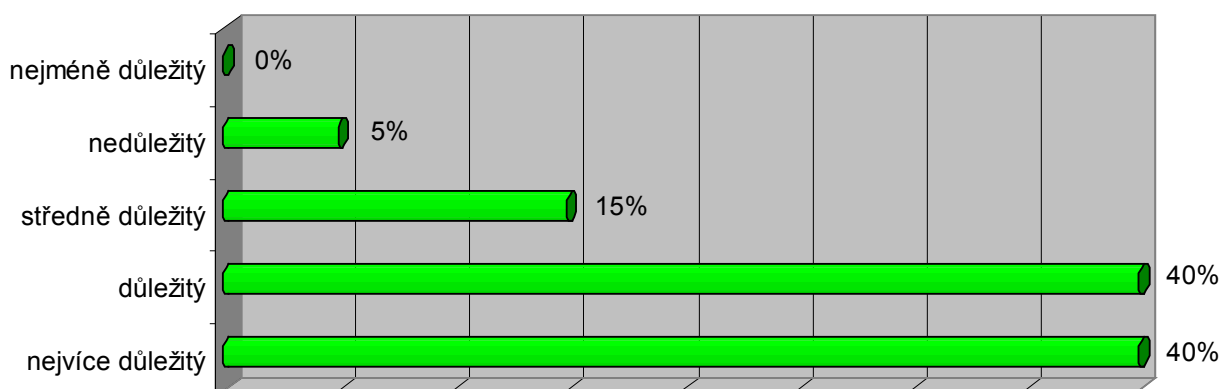
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pracovní prostředí

Zaměstnanci SoS Chomutov uvedli, že pro jejich motivaci je faktor pracovního prostředí důležitý (40% dotazovaných) i nejvýše důležitý (40% dotazovaných). Primárně však tento cíl nebude rozebírán v cílech motivační politiky pro strategické období, protože v analýze stávajících motivačních procesů bylo zjištěno, že většina zaměstnanců vnímá prostředí v organizaci SoS Chomutov jako příjemné a dobře se jim v něm pracuje.

Obr. č. 46: Pracovní prostředí

Pracovní prostředí

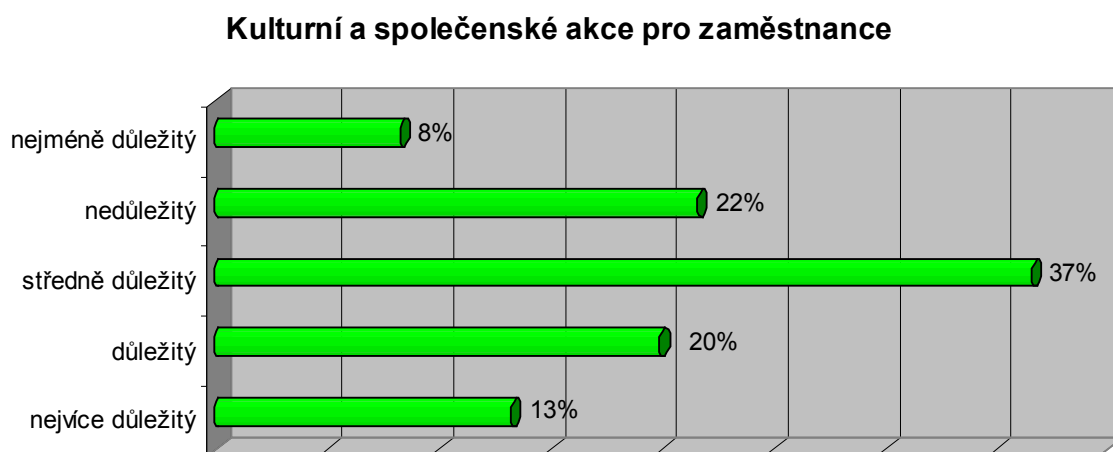


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Kulturní a společenské akce pro zaměstnance

Pro více jak třetinu pracovníků (37%) jsou kulturní a společenské akce středně důležité. Pro 20% z nich jsou důležité, ale je zde i poměrně vysoká četnost odpovědí „nedůležité“ (22%). Z analýzy současné motivační politiky vyplynulo, že pro zaměstnance jsou tyto akce vítaným zpestřením, ale konají se poměrně zřídka, proto na ně bude také brát zřetel při formulování cílů motivační politiky organizace. Kulturní a společenské akce mohou přispět k motivaci pracovníků, lepší adaptaci nových pracovníků a stabilizaci kolektivu v organizaci.

Obr. č. 47: Kulturní a společenské akce pro zaměstnance

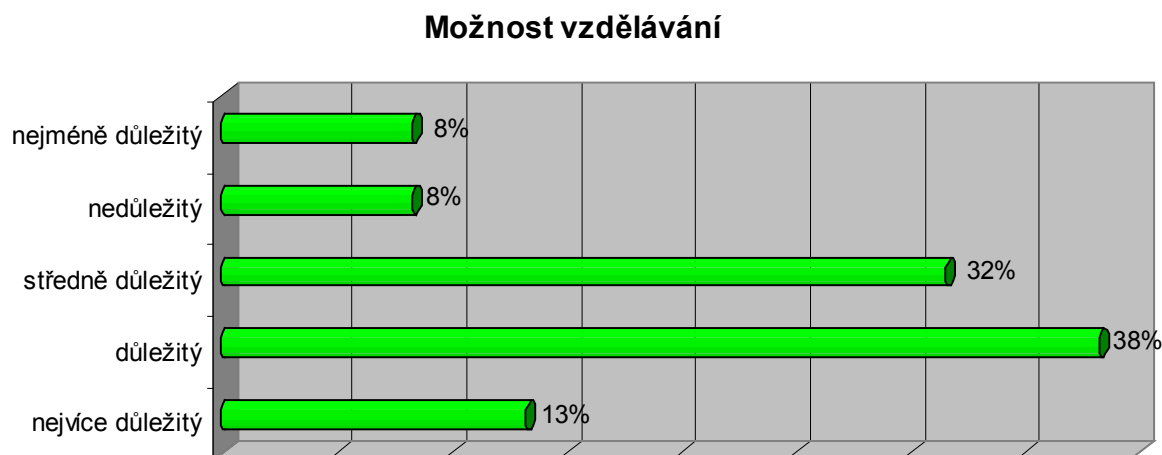


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Možnost vzdělávání

Jak ukazuje níže uvedený graf, možnost vzdělávání je pro zaměstnance SoS Chomutov důležitá. Vzhledem k dobrým podmínkám, které organizace poskytuje svým zaměstnancům pro další vzdělání (jak ukázala analýza současné motivační politiky organizace), nebude tato problematika náplní cílů motivační politiky.

Obr. č. 48: Možnost vzdělávání

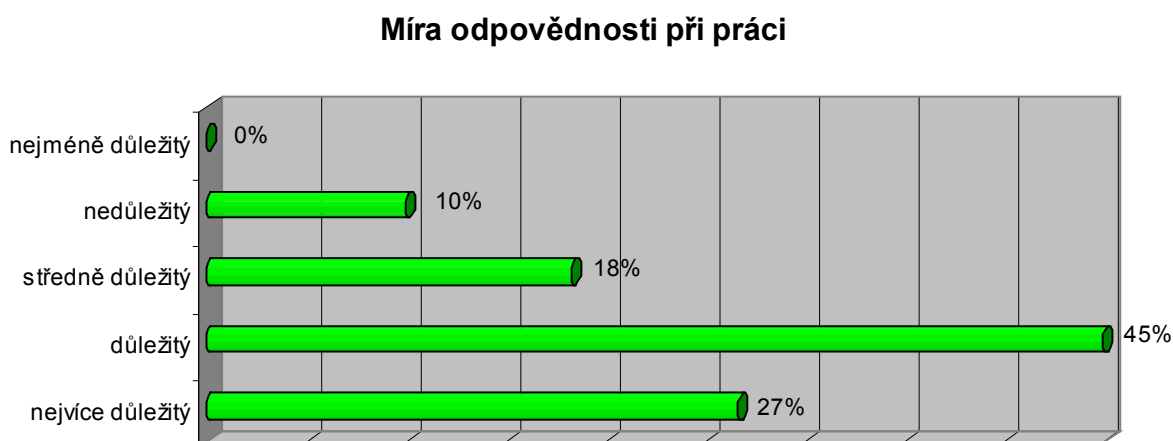


Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Míra odpovědnosti při práci

Pro 45% dotazovaných pracovníků je míra odpovědnosti při práci důležitým motivačním faktorem. Při analýze stávající motivační politiky bylo zjištěno, že zejména zaměstnanci působící v organizaci méně než 5 let necítí míru odpovědnosti takovou, aby je motivovala k další práci. Přitom tito zaměstnanci většinou uváděli, že je pro ně míra odpovědnosti při práci důležitým faktorem (52%) nebo dokonce nejvíce důležitým faktorem (12%). Proto tento motivační faktor bude zmíněn v navrhované motivační politice na strategické období.

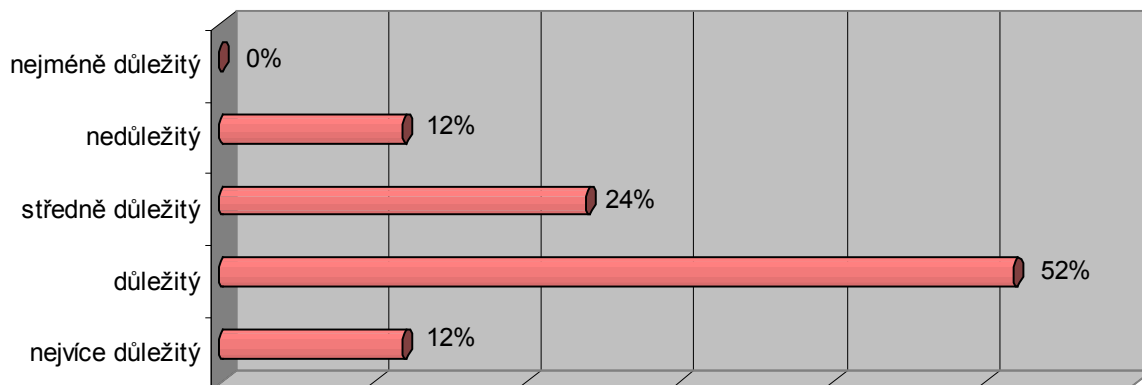
Obr. č. 49: Míra odpovědnosti při práci



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 50: Míra odpovědnosti při práci – délka práce v organizaci do 5 let

Míra odpovědnosti při práci - délka práce v organizaci do 5 let



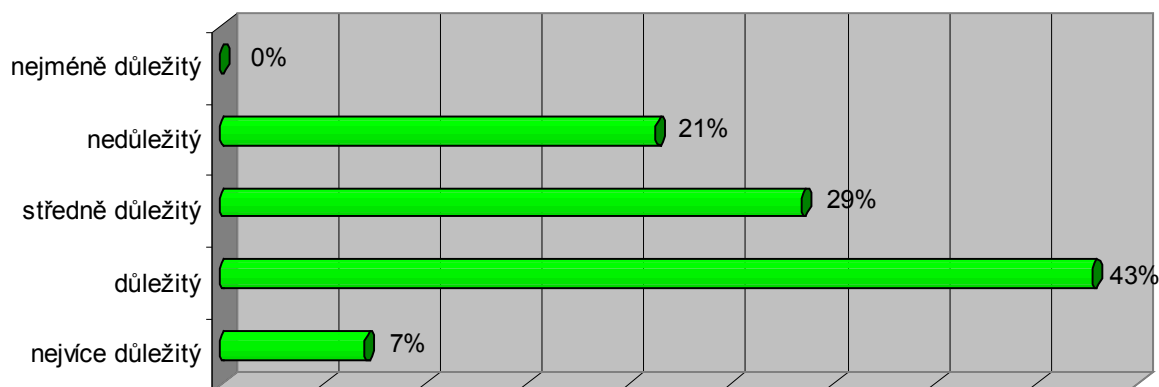
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Společensky prospěšná práce

Pro téměř polovinu dotazovaných zaměstnanců SoS Chomutov představuje společensky odpovědná práce důležitý motivační faktor. Tento faktor je v organizaci uplatňován, proto bude do cílů motivační politiky zahrnut pouze okrajově.

Obr. č. 51: Společensky prospěšná práce

Společensky prospěšná práce



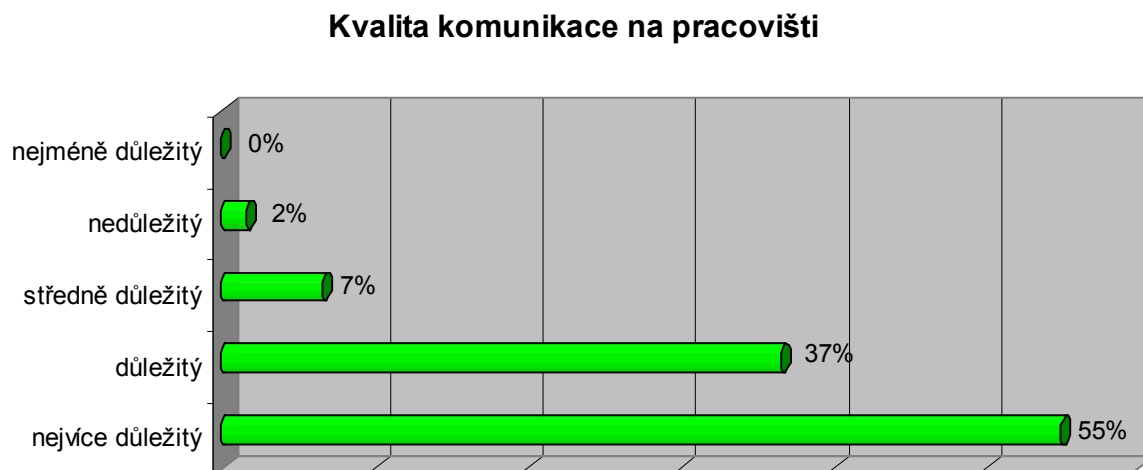
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Kvalita komunikace na pracovišti

Vzhledem k tomu, že z rozhovorů s pracovníky vyplynuly občasné problémy s komunikací na pracovišti, byl tento motivační faktor zařazen k faktorům, u kterých měli zaměstnanci posoudit, jak jsou pro jejich motivaci k práci důležité. Dotazníkové

šetření ukázalo, že kvalita komunikace patří mezi jeden z nejvíce důležitých faktorů pro motivaci zaměstnanců SoS Chomutov.

Obr. č. 52: Kvalita komunikace na pracovišti



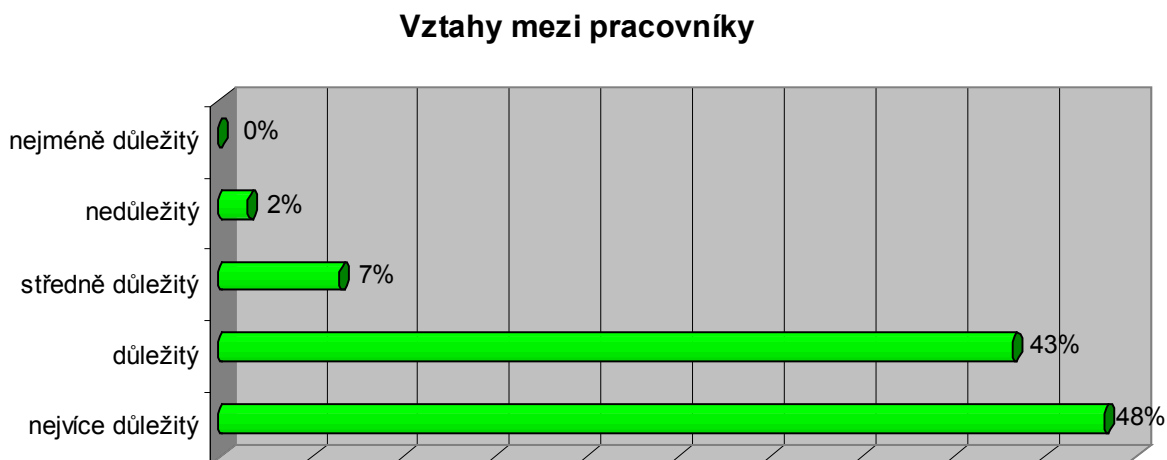
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Analýza současných motivačních procesů ukázala, že zaměstnanci vnímají komunikaci v organizaci SoS Chomutov jako dobrou, ale že na pracovišti zřejmě dochází k občasným slovním konfliktům. Cíle motivační politiky se tedy zaměří na komunikaci na pracovišti, zejména na řešení a předcházení konfliktům.

Vztahy na pracovišti

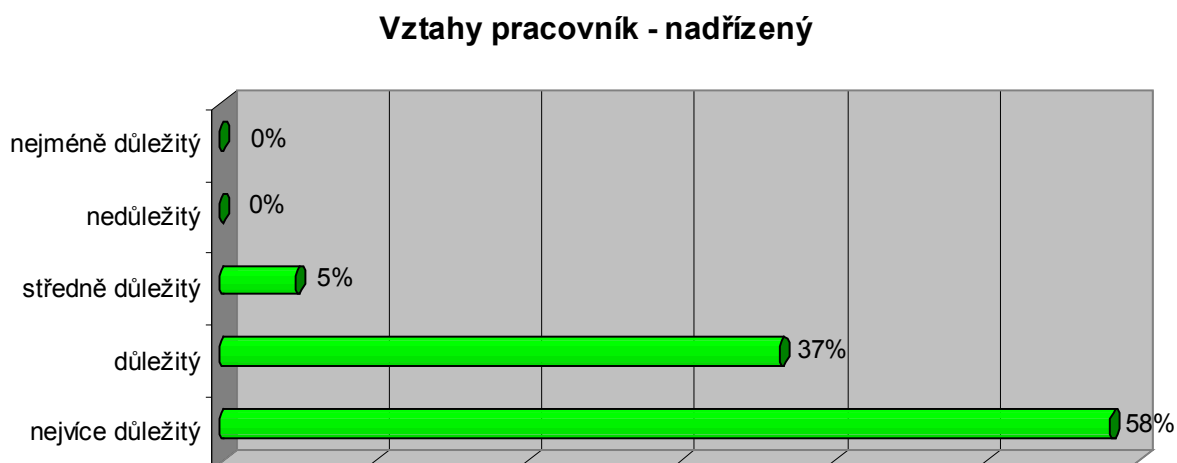
Zaměstnanci organizace měli v dotazníku uvést, jak jsou pro ně důležité vztahy mezi samotnými pracovníky a dále vztahy mezi pracovníkem a jeho vedoucím. Jak se ukazují následující grafy, jsou vztahy na pracovišti jedním z dalších nejvíce důležitých faktorů pro zaměstnance SoS Chomutov. 48% pracovníků považuje vztahy mezi pracovníky za nejvíce důležité a 58% pracovníků považuje za nejvíce důležité vztahy s nadřízenými pracovníky. Z analýzy současných motivačních procesů vyplynulo, že zaměstnanci mají dobré vztahy se svými vedoucími pracovníky. Jediný problém bývá občas ve vztazích mezi jednotlivými pracovníky při přijímání nového pracovníka do zaběhnutého kolektivu.

Obr. č. 53: Vztahy mezi pracovníky



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Obr. č. 54: Vztahy pracovník – nadřízený



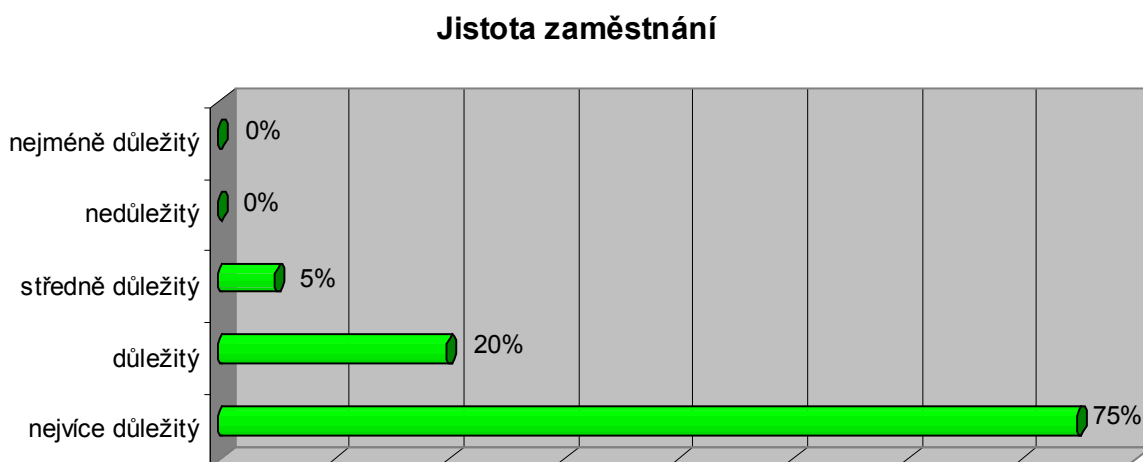
Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jistota zaměstnání

Z dotazníkového šetření vyplynul velmi zajímavý fakt – že jistotu zaměstnání považuje za nejvíce důležitou větší procento pracovníků než např. platové ohodnocení. 75% dotazovaných uvedlo jistotu zaměstnání jako nejvíce důležitý faktor pro motivaci k práci.

Pocit nejistoty pracovního místa může být způsoben například velkou fluktuací pracovníků. Ta je v organizaci poměrně dost vysoká. Navrhované cíle motivační politiky by měly vést k naplnění strategických cílů, mezi nimi i ke snížení fluktuace zaměstnanců.

Obr. č. 55: Jistota zaměstnání



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

4.3 Zhodnocení analýzy současné motivační politiky

Z analýzy současných motivačních procesů vyplynuly závěry, které jsou shrnuty do následujícího seznamu silných a slabých stránek současné motivační politiky organizace SoS Chomutov.

Silné stránky

- Organizace má nastavený vhodný systém osobního ohodnocení navázaný na hodnocení zaměstnanců.
- Organizace poskytuje v rámci svých možností kariérní růst pro své zaměstnance.
- Organizace realizuje pro své zaměstnance výměnné exkurze a stáže.
- Vedoucí pracovníci používají slovní pochvaly pokud zaměstnanec odvede kvalitní práci.
- Organizace poskytuje dobré podmínky pro další vzdělávání.
- Vedoucí pracovníci připomínají svým zaměstnancům, že vykonávají společensky odpovědnou a prospěšnou práci.
- V organizaci panují dobré vztahy mezi zaměstnanci a vedoucími pracovníky.
- V organizaci panuje příjemné pracovní prostředí, ve kterém se zaměstnancům dobře pracuje.

Slabé stránky

- V organizaci dochází k pocíťované nerovnosti v platovém ohodnocení zaměstnanců způsobeném tabulkovými platovými tarify.
- V organizaci neexistuje vypracovaný systém, podle kterého by se rozdělovaly finanční odměny.
- Organizace nepoužívá výměnné stáže a exkurze jako motivační nástroj.
- Vedoucí pracovníci zaměřují své pochvaly za odvedenou práci spíše na nové zaměstnance, na zaměstnance působící v organizaci delší dobu se již tolik nezaměřují.
- Organizace pořádá velmi málo společenských a kulturních akcí pro své zaměstnance.
- Vedoucí pracovníci svěřují malou míru odpovědnosti pracovníkům, kteří v organizaci působí méně než pět let.
- Na pracovišti dochází občas ke slovním konfliktům.
- Kolektiv zaměstnanců mezi sebe hůře přijímá nové pracovníky.

Z analýzy preference motivačních faktorů dále vyplynulo, že pro motivaci k práci jsou pro pracovníky SoS Chomutov nejvíce důležité faktory jistota zaměstnání, platové ohodnocení, osobní ohodnocení, finanční odměny, zaměstnanecké výhody, pochvala od vedoucího, pracovní prostředí, kvalita komunikace na pracovišti a vztahy na pracovišti.

Na základě analýzy současné motivační politiky budou následně formulovány cíle motivační politiky pro budoucí strategické období.

5. Motivační politika organizace na strategické období

Nejprve budou v rámci motivační politiky pro budoucí strategické období naformulovány hlavní cíle a dále navrženy postupy pro naplnění těchto formulovaných cílů.

5.1 Formulace cílů motivační politiky

Následující cíle motivační politiky jsou formulované tak, aby vedly k naplnění strategického záměru organizace – k plnění vize, poslání organizace a strategických cílů, které jsou rozebrány v podnikatelském plánu organizace. Mezi strategickými cíli jsou i dva personální: zvýšení motivace zaměstnanců a snížení jejich fluktuace. Tyto cíle jsou realizovány právě prostřednictvím níže uvedených cílů motivační politiky.

Cíle motivační politiky jsou definovány na základě analýzy stávajících motivačních procesů, které byla provedena prostřednictvím rozhovoru se zaměstnanci a dotazníkového šetření a na základě analýzy preference motivačních faktorů u zaměstnanců organizace, která byla provedena prostřednictvím dotazníkového šetření.

Cíl 1: Transformace stávajících platových stupňů na základě započitatelné praxe na platové stupně zakládající se na vhodnějším kritériu.

Cíl 2: Nastavení systému finančních odměn.

Cíl 3: Rozšíření zaměstnaneckých výhod.

Cíl 4: Využití výměnných stáží a exkurzí jako motivačního faktoru.

Cíl 5: Předcházení konfliktům na pracovišti.

Cíl 6: Výběrové řízení pro nové pracovníky.

Cíl 7: Adaptace nových pracovníků v organizaci.

Cíl 8: Doporučení pro některé další motivační nástroje

5.2 Postupy směřující k naplnění formulovaných cílů motivační politiky

Dále jsou navrženy u každého cíle postupy, které by měly vést k jejich naplnění.

5.2.1 Cíl č. 1: Transformace stávajících platových stupňů na základě započitatelné praxe na platové stupně zakládající se na vhodnějším kritériu.

Mezi dlouhodobé trendy odměňování patří především rostoucí význam odměňování na základě znalostí a schopností zaměstnanců či jejich rozvojového potenciálu. (Urban,

2013) To se však neslučuje s platovým ohodnocením zaměstnanců v SoS Chomutov, kteří jsou zařazováni do stupnice platových tarifů podle platových tříd a platových stupňů. Platové třídy se odvíjejí od práce, kterou zaměstnanci vykonávají, a platové stupně se řídí počtem let započitatelné praxe. Dochází tak k situaci, že zaměstnanci pracující v organizaci dlouhou dobu mají automaticky vyšší plat než mladší zaměstnanci, kteří mohou být často daleko výkonnější, flexibilnější a iniciativnější.

Východiskem z této situace by byla úprava platových tarifů. Legislativa tomuto vychází vstříc. V nařízení vlády č. 564/2006 lze v § 6 nalézt zvláštní způsob určení platového tarifu. Ten vychází ze skutečnosti, že způsob určení platového stupně na základě započitatelné praxe není v některých případech praktický. Příkladem mohou být zaměstnanci, kteří vykonávají málo kvalifikované práce zařazené v nízkých platových třídách, u kterých doba praxe výrazně neovlivňuje kvalitu vykonávané práce a u zaměstnanců, kde kvalitní výkon výrazným způsobem ovlivňují také jiné faktory (talent, nadání, fyzická výkonnost). Také se tato úprava hodí v případech, kdy po delší době praxe kvalita pracovního výkonu spíše klesá než se zvyšuje. Zvláštní způsob určení platového tarifu v postatě znamená nahrazení pravidel pro zařazení zaměstnance do platového stupně podle § 4 (podle započitatelné praxe) jinými transparentními pravidly. Toto je možné stanovit buď u okruhu zaměstnanců nebo u všech zaměstnanců. (Trylč, Rothová, 2011)

V organizaci SoS Chomutov jsou značně standardizovaná pracovní místa a tyto místa vyžadují pevně danou úroveň kvalifikace a zaškolení. Na takových místech tedy obvykle délka praxe neovlivňuje kvalitu vykonané práce a pokud náplň práce zůstává stejná, může docházet i k tomu, že pracovní výkon postupem času klesá.

Pokud se organizace rozhodne o úpravu platových tarifů, vzroste tím samozřejmě její zodpovědnost za spravedlivé rozdělování platů a za rovný přístup ke všem zaměstnancům. V § 16 odst. 1 zákoníku práce je přímo uvedeno, že spravedlivá odměna za práci je taková, která je poskytována na základě rovného zacházení se zaměstnancem. Rovné zacházení ale není možné aplikovat formou rovnostářského přístupu k odměňování, ale znamená to uplatnění shodných zásad pro posouzení hodnoty práce. (Trylč, Rothová, 2011)

V případě uplatnění zvláštního způsobu určení platového tarifu je nutné najít vhodné kritérium, které nahradí dobu započitatelné praxe tak, aby toto kritérium bylo v souladu s platnou legislativou. Důležitý je zejména § 109 odst. 4 zákoníku práce, který říká, že

plat se poskytuje podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, dále také podle pracovní výkonnosti a pracovních výsledků, které zaměstnanec dosahuje. Dalším důležitým ustanovením je § 110 odst. 2 až 5 zákoníku práce. Ve 2. odstavci stojí, že stejnou prací, za kterou náleží zaměstnancům stejná mzda, se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti a při stejné či srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce. Třetí odstavec ustanovuje, že složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností, míry odpovědnosti za škodu, zdraví a bezpečnost nebo podle fyzické či duševní zátěže apod. Odstavec 5 definuje, podle čeho se posuzuje pracovní výkonnost – podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti. Výsledky práce se posuzují podle množství a kvality. Všechny relevantní části zákoníku práce použité v textu jsou v celém znění uvedeny v příloze E.

Při hledání nejvhodnějšího kritéria nahrazující délku započitatelné praxe je nutné si uvědomit, že mnohá hlediska odměňování jsou zahrnuta již v platové třídě, např. odpovědnost, složitost či náročnost práce. Je tedy dobré zaměřit se na jiná kritéria. Vhodné by bylo např. pracovní schopnosti a způsobilosti zaměstnance, kam se dá zařadit specializace, odborná způsobilost, flexibilita, rozhodnost, iniciativa, spolehlivost apod. U poskytování sociálních služeb jsou vhodnými kritérii vztah ke klientům, kvalita poskytované péče, vztah k práci apod. Dalším kritériem je sledování plnění cílů, vize a poslání organizace (popřípadě střediska), kde se tento nástroj motivace a ohodnocení vhodně prováže s naplňováním strategie organizace.

Nabízí se řešení navázat platové stupně na hodnocení zaměstnanců. Na to je navázán již osobní příplatek, ovšem oblasti hodnocení zaměstnanců jsou opravdu velmi široké a všechny výše navrhované oblasti sem spadají. Níže je uvedená tabulka, podle které v současnosti probíhá hodnocení zaměstnanců v organizaci SoS Chomutov.

Tab. č. 8: Sada otázek pro hodnocení zaměstnanců

Sada otázek pro hodnocení zaměstnanců	1	2	3	4	5	6
	mizivá úroveň	nízká úroveň	mírně nízká úroveň	mírně vysoká úroveň	vysoká úroveň	velmi vysoká úroveň
Vstupní kompetence / znalosti						
Naplňování vize a cílů organizace, popř.						

střediska						
Odborné znalosti, vzdělávání						
Zvyšování kvalifikace a specializace						
Procesní kompetence / pracovní výkon						
Pracovní výkonnost						
Flexibilita						
Aktivizační činnost						
Dodržování směrnic a předpisů						
Hospodaření s pomůckami a materiálem						
Organizace práce						
Výstupní kompetence / charakteristika osobnosti						
Vztah k práci, kvalita a iniciativa						
Vztah ke klientům, etický přístup						
Motivace, orientace na úspěch						
Sociální kompetence / manažerské schopnosti						
Vedení lidí, školitel, coaching						
Týmový hráč						
Komunikace s klienty						

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

V hodnocení pracovníků SoS Chomutov jsou zahrnuty pracovní kompetence a způsobilosti, pracovní výkonnost, vztah k práci a ke klientům a v neposlední řadě i motivace a orientace na úspěch. Je zde zahrnuta i strategická rovina – plnění cílů a vize organizace. Hodnocení pracovníků by tedy bylo vhodné kritérium pro nové platové stupně.

Pro rozdělení výsledků hodnocení do dvanácti platových stupňů je však nutné tabulku pro hodnocení zaměstnanců upravit. Je logické, že např. hospodaření s pomůckami a materiálem není na stupnici důležitosti na stejném místě jako třeba pracovní výkonnost. Proto bylo u každé otázky navrženo váhové ohodnocení, kdy součet vah všech otázek je roven jedné. Hodnocení každé otázky pak bude součinem těchto vah a čísla 1 až 6 podle zařazení do konkrétní úrovně. Součet všech těchto součinů pak bude celkové hodnocení každého zaměstnance. Níže je uvedena upravená tabulka pro potřeby vytvoření platových stupňů.

Tab. č. 9: Sada otázek pro hodnocení zaměstnanců pro tvorbu platových stupňů

Sada otázek pro hodnocení zaměstnanců	úroveň / váha	1	2	3	4	5	6	Hodnocení otázek (váha * úroveň)
		mizivá úroveň	nízká úroveň	mírně nízká úroveň	mírně vysoká úroveň	vysoká úroveň	velmi vysoká úroveň	
Vstupní kompetence / znalosti								
Naplňování vize a cílů organizace	0.08							
Odborné znalosti, vzdělávání	0.08							
Zvyšování kvalifikace a specializace	0.07							
Procesní kompetence / pracovní výkon								
Pracovní výkonnost	0.08							
Flexibilita	0.05							
Aktivizační činnost	0.07							
Dodržování směrnic a předpisů	0.06							
Hospodaření s pomůckami a materiálem	0.05							
Organizace práce	0.05							
Výstupní kompetence / charakteristika osobnosti								
Vztah k práci, kvalita a iniciativa	0.08							
Vztah ke klientům, etický přístup	0.08							
Motivace, orientace na úspěch	0.07							
Sociální kompetence / manažerské schopnosti								

Vedení lidí, školitel, coaching*	0.07							
Týmový hráč	0.05							
Komunikace s klienty	0.06							
Celkové hodnocení zaměstnance	Σ							
* pouze v případě vedoucích pracovníků								

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Váhy každé otázky byly stanovovány s ohledem na potřeby organizace. Pro úspěšnou implementaci strategie je důležité, aby se zaměstnanci podíleli na naplňování vize a cílů organizace nebo svého střediska a proto je této otázce dána vysoká váha. Dalšími důležitými otázkami jsou odborné znalosti, vzdělávání a pracovní výkonnost. V sociálních službách je důležité poskytovat a zabezpečovat kvalitní služby. Kvalita služeb úzce souvisí se vztahy s klienty, proto je vysoká váha dána otázkám vztah k práci, kvalita a iniciativa a dále vztah ke klientům a etický přístup. Vzhledem k naplňování motivační politiky organizace je důležitá iniciativa, motivace a orientace na úspěch.

Celkové hodnocení zaměstnance je pak rovnoměrně rozděleno do dvanácti platových stupňů podle následující navržené tabulky.

Tab. č. 10: Platové stupně na základě hodnocení zaměstnanců

Platový stupeň	Celkové hodnocení zaměstnance		
1	1.00	-	1.42
2	1.43	-	1.83
3	1.84	-	2.25
4	2.26	-	2.67
5	2.68	-	3.08
6	3.09	-	3.50
7	3.51	-	3.92
8	3.93	-	4.33
9	4.34	-	4.75
10	4.76	-	5.17
11	5.18	-	5.58

12	5.59	-	6.00
----	------	---	------

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Pokud organizace uplatní zvláštní způsob určení platového tarifu, může pak zaměstnanci určit platový tarif v rámci rozpětí platových tarifů, stanovených pro nejnižší až nejvyšší platový stupeň v příslušné platové třídě. Zaměstnavatel nemusí respektovat částky platových tarifů stanovených pro jednotlivé platové stupně, ale může si v daném rozpětí stanovit platový tarif jakoukoli částkou. (Trylč, Rothová, 2011)

To tedy znamená, že si organizace SoS Chomutov může nadefinovat vlastní výši platu v jednotlivých platových tarifech. To je příležitost jak pro úsporu nákladů.

V případě, že se hodnocení zaměstnanců bude používat pro stanovení platových stupňů, by ho bylo nutné provádět častěji než jednou za rok. Aby zaměstnanci mohli lépe vidět, že se jejich zlepšené (či zhoršené) hodnocení skutečně promítá do výše jejich základního platu, bylo navrženo provádět hodnocení třikrát za rok. Zvýší se tím také objektivnost hodnocení.

Hodnocení zaměstnanců v případě jeho použití jako kritérium pro platový stupeň by bylo nutné provádět každé čtvrtletí, aby celkové hodnocení zaměstnanců bylo objektivní.

Tab. č. 11: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č.1: Transformace stávajících platových stupňů na základě započitatelné praxe do platových stupňů na základě vhodnějšího kritéria

Cíl č. 1: Transformace stávajících platových stupňů na základě započitatelné praxe do platových stupňů na základě vhodnějšího kritéria			
Číslo	Činnost	Časový horizont	Odpovědná osoba
1	Vypracování návrhu na transformaci stávajících platových stupňů na základě započitatelné praxe do platových stupňů na základě celkového hodnocení zaměstnanců. Součástí by byla i nová stupnice platových stupňů pro všechny skupiny pracovníků SoS Chomutov.	červenec, 2014	finanční manažerka
2	Poslání návrhu zřizovateli - statutárnímu městu Chomutov	srpen, 2014	finanční manažerka

3	Schválení návrhu	Srpen, 2014	město Chomutov
4	Seznámení se změnou mzdové účetní a vedoucí středisek.	září - říjen, 2014	finanční manažerka, personální manažerka
5	Seznámení s novým hodnocení všechny zaměstnance SoS Chomutov, upozornit je na provázanost s jejich platovým ohodnocením.	září - říjen, 2014	personální manažerka, vedoucí středisek
6	Zavedení nového hodnocení zaměstnanců, které bude probíhat třikrát za rok	říjen 2014	personální manažerka, vedoucí středisek
7	Uplatnění platového ohodnocení podle nové stupnice platových tarifů.	listopad, 2014	mzdová účetní

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z hlediska technického zabezpečení je důležité zejména vypracovat návrh na tuto změnu prostřednictvím kterého bude informován zřizovatel organizace. Pokud zřizovatel změnu schválí, je nutné zabezpečit, aby se o změně dozvěděli nejprve mzdové účetní a vedoucí středisek a dále aby vedoucí středisek ve spolupráci s personální manažerkou zajistili, aby se jasné informace o změně platových tarifů navázaných na hodnocení zaměstnanců dostaly ke všem zaměstnanců SoS Chomutov. Také je nutné zabezpečit, aby z důvodu vyšší objektivnosti bylo hodnocení zaměstnanců prováděno třikrát za rok.

Z hlediska finančního zabezpečení je doporučeno stávající výši platových tarifů ponechat. Organizaci by tak nevznikly žádné dodatečné mzdové náklady a systém platového ohodnocení by se zefektivnil. V případě potřeby úspory nákladů nebo v případě potřeby zvýšení základního platu zaměstnancům je však možné s výši platových tarifů pohybovat.

Nové platové stupně odvíjející se od hodnocení zaměstnanců by měly přínos pro zvýšení motivace pracovníků a ke zefektivnění jejich hodnocení. Nezáleželo by na délce práce v organizaci, ale na kompetencích a znalostech, pracovním výkonu, vztahu k práci a ke klientům, na jejich sociálních kompetencích, motivaci a iniciativě. Byla by to motivace pro nové pracovníky, ale i motivace pro pracovníky, kteří pracují v organizaci delší dobu. Splnění tohoto cíle v rámci motivační politiky by tak významným způsobem napomohlo k naplnění strategických cílů organizace – tento cíl motivační politiky by se

podílel na plnění strategického cíle zvýšení motivace zaměstnanců. Také by přispěl k plnění ostatních strategických cílů, ve kterých organizace plánuje zřídit nové Sociální centrum Kamenná, zavést novou službu a přesunout či rozšířit služby stávající. Pro tyto cíle je třeba motivované a iniciativní zaměstnance, kteří naplňují vizi a cíle organizace a jsou orientováni na úspěch.

5.2.2 Cíl č. 2: Nastavení systému finančních odměn

V rámci nastavení systému finančních odměn je důležité najít vhodná kritéria, podle kterých budou finanční odměny rozdělovány mezi pracovníky. Doposud toto rozhodnutí spočívalo na úsudku vedoucích pracovníků středisek, ale zaměstnanci nebyli přesně informováni, čím by mohli svoje finanční odměny zvýšit nebo naopak kvůli čemu by o ně mohli přijít. Systém finančních odměn by měl být spravedlivý a motivující a měl by vyhovovat potřebám a podmínkám organizace SoS Chomutov.

Koubek (2011) uvádí několik funkcí, které musí jakýkoliv systém odměňování plnit:

- Stabilizovat pracovníky, které organizace potřebuje
- Odměňovat pracovníky za jejich úsilí, výsledky, zkušenosti, schopnosti a loajalitu
- Přispět k dosažení konkurenceschopného postavení na trhu
- Přiměřené a racionální náklady a časová náročnost
- Být pracovníky akceptován, hrát pozitivní roli v jejich motivaci a vést je k tomu, aby pracovali podle svých nejlepších schopností

Jak bylo zjištěno z rozhovorů v organizaci, finanční odměny jsou nenároková složka celkového platu a jsou udělovány obvykle za činnosti nad rámec povinných činností, tedy za aktivity, které vyplývají z vlastní iniciativy zaměstnanců.

Pro organizaci SoS Chomutov byl navržen systém založený na bodovém hodnocení. Byl sestaven seznam oblastí činností a doporučené bodové ohodnocení. U každé oblasti jsou uvedeny příklady aktivit, které do ní spadají. Tyto aktivity jsou ovšem uvedeny pouze jako příklady pro snadnější zařazení činnosti zaměstnance do dané oblasti. Neměly by být chápány jako striktní seznam aktivit, které lze v rámci oblasti provádět. Mohou však sloužit jako inspirace pro zaměstnance. Do aktivit bylo zařazeno i vyhledávání dobrovolníků, které je jedním ze strategických cílů organizace.

Pro vedoucí pracovníky není bodové hodnocení závazné, má pouze doporučující charakter. Vedoucí středisek tak nejsou povinni se jím řídit, například když dojde k situaci, kdy by klientem odvedená práce byla opravdu velmi kvalitní, ale svým charakterem by spadala do méně bodované oblasti.

Následující tabulka předkládá návrh jednotlivých oblastí a doporučené bodové hodnocení pro každou z nich.

Tab. č. 12: Oblasti aktivita a doporučené bodové ohodnocení pro systém finančních odměn

Oblast aktivit	Doporučené bodové ohodnocení
Aktivity pro podporu klientů	0 – 20
<i>nákup pro klienta, předčítání klientovi, komunikace s klientem, zlepšení prostředí pro klienty</i>	
Aktivity pro aktivizaci klientů	0 – 20
<i>návrh na kulturní, společenskou nebo sportovní akci pro klienty, realizace kulturní, společenské nebo sportovní akce pro klienty, oslava narození či svátků klientů, aktivity s klienty: hraní her, luštění křížovek, vycházky, apod.</i>	
Aktivity v rámci střediska	0 – 10
<i>návrh nebo realizace vylepšení pracovního prostředí ve středisku, výzdoba apod.</i>	
Aktivity v rámci kolektivu	0 – 10
<i>uspořádání společenské nebo kulturní akce pro kolegy, vypracování metodického materiálu, apod.</i>	
Aktivity v rámci organizace	0 – 40
<i>Hledání dobrovolníků, shánění sponzorů</i>	

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Hodnocení dle uvedené tabulky by mělo probíhat následovně: vedoucí pracovník zhodnotí u každého zaměstnance aktivity v dané oblasti a za každou oblast mu udělí počet bodů, který je stanovený u každé oblasti v daném rozmezí. Zaměstnanec tak nedostává body za každou činnost, ale za danou oblast činností.

Výše finančních prostředků, které organizace zhruba čtvrtletně vynakládá na finanční odměny pro své zaměstnance, činí zhruba 400 až 500 tis. Kč. Tato částka je následně rozdělována do jednotlivých středisek z hlediska počtu zaměstnanců. Průměrně na jednoho zaměstnance SoS Chomutov vychází částka za čtvrtletí zhruba 2 700 Kč. Pro

převod bodů na finanční prostředky byl na základě průměrné částky stanoven následující vztah:

1 bod = 50 Kč

Následující tabulka ukazuje výši finanční odměny při dosažení průměrného počtu bodů ze všech uvedených oblastí aktivit v tabulce.

Tab. č. 13: Finanční odměna při dosažení průměrného počtu bodů

Oblasti aktivit	Průměrný počet bodů	Finanční ohodnocení (v Kč)
Aktivity pro podporu klientů	10	500
Aktivity pro aktivizaci klientů	10	500
Aktivity v rámci střediska	7,5	375
Aktivity v rámci kolektivu	7,5	375
Aktivity v rámci organizace	20	1000
Součet	55	2750

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Další tabulka ukazuje seznam činností, které jsou nezbytné k naplnění stanoveného cíle, časový harmonogram plánu a osoby, které jsou za danou činnosti zodpovědné.

Tab. č. 14: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č.2: Nastavení systému finančních odměn

Cíl č. 2: Nastavení systému finančních odměn			
Číslo	Činnost	Časový horizont	Odpovědná osoba
1	Schválení návrhu systému finančního ohodnocení	červenec, 2014	ředitelka organizace
2	Seznámení vedoucích pracovníků s novým systémem	červenec, 2014	personální manažerka
3	Seznámení zaměstnanců organizace s novým systémem	červenec, 2014	vedoucí středisek

4	Uplatnění nového nástroje při finančním odměňování zaměstnanců	od září, 2014	vedoucí středisek, mzdová účetní
---	--	---------------	-------------------------------------

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Z hlediska technického zabezpečení je nutné důsledně vysvětlit nový nástroj pro rozdělování finančních odměn vedoucím jednotlivých středisek, aby mohli správně vyhodnotit a zařadit aktivity svých pracovníků. Je také nutné jim vysvětlit, že stanovené bodové hodnocení je pouze doporučené a slouží pro usnadnění hodnocení aktivit pracovníků. Dále je nutné seznámit s tímto novým nástrojem pracovníky organizace.

Provázání bodů a finančních prostředků je nastaveno tak, aby vynaložené prostředky na finanční odměny zůstaly zhruba stejné jako doposud a nevznikly tak organizaci žádné dodatečné mzdové náklady.

Nový systém by měl přinést pracovníkům jasnější představu o rozdělování finančních odměn a informovat je, v jakých oblastech mohou vyvíjet svojí aktivitu a iniciativu a jak se tato projeví v jejich ohodnocení. Také by systém měl sloužit vedoucím pracovníkům jako nástroj k ohodnocení aktivity pracovníků a jednoduššímu a efektivnějšímu rozdělování prostředků na finanční odměny

Celkovým přínosem pro organizaci a její strategický záměr by byla především motivace pracovníků k aktivitám nad rámec jejich hlavní činnosti. Realizace tohoto motivačního cíle by přispěla k naplnění strategických cílů, zejména cíle zvýšit motivaci pracovníků a dále při zřízení nového Sociálního centra Kamenná, při rozšiřování stávajících služeb a zavádění služby nové, kdy by se zcela jistě uplatnila iniciativa a aktivita pracovníků. Větší transparentnost finančních odměn by mohla také vést ke stabilizaci pracovníků, což by se projevilo ve strategickém cíli snížení fluktuace zaměstnanců.

5.2.3 Cíl č. 3: Rozšíření zaměstnaneckých výhod

Návrh na rozšíření zaměstnaneckých výhod zejména reaguje na strukturu zaměstnanců a sociální aspekty, které vyplynuly z analýzy prostředí. Navrženy byly dvě zaměstnanecké výhody sociální povahy: příspěvek na dopravu, a umístění dětí do jeslí.

Příspěvek na úhradu cestovních výdajů

Z analýzy makroprostředí vyplynulo, že Ústecký kraj trpí nejvyšší mírou nezaměstnanosti v celé České republice. Mnoho zaměstnanců dojíždí do práce a

náklady na dopravu jsou často velmi vysoké. Vzhledem k sociální situaci v kraji a v porovnání s jinými městy (např. Plzeň) jsou ceny městské hromadné dopravy v Chomutově poměrně vysoké. Příspěvek na úhradu cestovních výdajů by byl poskytován všem zaměstnancům v organizaci na úhradu městské hromadné dopravy. Cena ročního jízdného pro dospělé osobu činí v Chomutově 5 565 Kč a měsíční jízdné vyjde na 530 Kč. (Dopravní podnik měst Chomutova a Jirkova: Ceník jízdného MHD v Chomutově a Jirkově, 2013)

Návrh výše příspěvku činí 20% z měsíční ceny jízdného, což je zhruba 100 Kč měsíčně. V následující tabulce je předběžná kalkulace nákladů na příspěvek na úhradu cestovních výdajů.

Tab. č. 15: Předběžná kalkulace nákladů na příspěvek na úhradu cestovních výdajů

Náklady (v Kč)	1 zaměstnanec	187 zaměstnanců
Měsíční náklady na příspěvek	100	18 700
Roční náklady na příspěvek	1200	224 400

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Umístění dětí do jeslí

Tato zaměstnanecká výhoda reaguje na fakt, že většinu zaměstnanců organizace SoS Chomutov tvoří ženy. Také téměř 20% zaměstnanců tvoří pracovníci do 30 let. Ve městě je také zvýšená poptávka po péči o děti do věku 3 let, takže může být problém pro mladé matky, které chtějí pracovat, sehnat místo v jeslích.

Navrhovaná výhoda by měla nepeněžní charakter, kdy by pracovnícům, které mají malé dítě do 3 let věku, bylo umožněno umístit ho do jeslí, které organizace poskytuje. Kapacitu jeslí by to nemělo výrazně zatížit, protože se v rámci strategického záměru plánuje přemístění jeslí do nových prostor Sociálního centra Kamenná a jejich kapacitní navýšení na 25 míst.

Následující tabulka ukazuje seznam činností vedoucích k naplnění cíle rozšíření zaměstnaneckých výhod v organizaci SoS Chomutov:

Tab. č. 15: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č. 3: Rozšíření zaměstnaneckých výhod

Cíl č. 3: Rozšíření zaměstnaneckých výhod			
Číslo	Činnost	Časový horizont	Odpovědná osoba

1	Vypracování vnitřní směrnice upravující nově navržené zaměstnanecké výhody	srpen, 2014	personální manažerka, finanční manažerka
2	Schválení směrnice	srpen, 2014	ředitelka organizace
3	Vypracování žádosti o příspěvek na úhradu cestovních výdajů a žádosti o umístění dětí do jeslí	září, 2014	personální manažerka
4	Informování zaměstnanců o možnosti požádat o nové zaměstnanecké výhody, poskytnout jim prostor pro vyplnění žádosti	září - říjen, 2014	vedoucí středisek
5	Přezkoumání žádostí	listopad, 2014	asistentka personální manažerky
6	Schválení přezkoumaných žádostí	listopad, 2014	finanční manažerka
7	Výplata příspěvku na úhradu cestovních výdajů	prosinec, 2014	mzdová účetní
8	Umístění dětí zaměstnanců do jeslí v Sociálním centru Kamenná	leden, 2014	vedoucí střediska SC Kamenná, zaměstnanci jeslí

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Rozšířením zaměstnaneckých výhod vzniknou organizaci SoS Chomutov dodatečné náklady na vyplácené příspěvky na úhradu cestovních výdajů. Dodatečné náklady u zaměstnanecké výhody umístění dětí zaměstnanců do jeslí by nevznikly, protože tento benefit nemá peněžní charakter. U příspěvku na úhradu cestovních výdajů by náklady měly činit zhruba 225 000 Kč ročně. Tyto výdaje se budou hradit z Fondu kulturních a sociálních potřeb a je možné požádat o příspěvek zřizovatele organizace. Vzhledem k tomu, že by se měla příjmová hladina díky rozšíření jeslí a azylového domu zvednout, nebude navýšení příspěvku zřizovatele potřeba. Technické zabezpečení cíle spočívá zejména ve vypracování vnitřní směrnice organizace a vypracování žádosti, která pak musí být dána k dispozici zaměstnancům i s potřebnými informacemi (kdo má na příspěvek nárok, jak žádost vyplnit apod.). Je také nutné zabezpečit umístění dětí zaměstnanců do jeslí v Sociálním centru Kamenná.

Přínos tohoto cíle pro organizaci SoS Chomutov spočívat zejména v udržení stávajících zaměstnanců, čímž se podpoří naplnění strategického cíle snížení fluktuace zaměstnanců. Dále by rozšíření zaměstnaneckých výhod mělo přispět k naplnění cíle zvýšit motivace zaměstnanců. Organizace dá zaměstnancům najevo, že si jich váží a stará se o ně a že jí není lhostejná jejich životní situace. To samozřejmě může u zaměstnance prohloubit loajalitu a oddanost organizaci a zvýšit motivaci a tím i pracovní výkonnost. Tento cíl také přispěje ke stabilizaci zaměstnanců, která je důležitá pro naplnění ostatních strategických cílů. Organizace chce také v rámci svých strategických cílů přijmout nové zaměstnance a příspěvky na dopravu by mohly nalákat i uchazeče, pro které je za současných podmínek možnost práce v SoS Chomutov málo lákavá.

Cíl rozšíření zaměstnaneckých výhod bude mít přínos pro všechny zaměstnance, protože příspěvek na úhradu cestovních výdajů bude poskytován plošně. Umístění dětí do jeslí by mělo přínos pro matky s malými dětmi, které by tak měly možnost dát své děti do jeslí a mohly by tak i nadále pracovat v organizaci. Svě děti by navíc měly v bezprostřední blízkosti svého pracoviště.

5.2.4 Cíl č. 4: Využití výměnných stáží jako motivačního faktoru

Jak vyplynulo z analýzy stávajících motivačních faktorů, organizace již v minulosti pořádala výměnné exkurze a stáže pro své zaměstnance, ale nevyužívala jich jako motivačního nástroje. Pro naplnění tohoto motivačního cíle je tedy důležité, aby zaměstnanci organizace začali vnímat výměnné stáže a exkurze jako motivační nástroj, tedy „odměnu“ za vykonanou práci. Je také třeba brát v potaz, že v organizaci pracují různí zaměstnanci a někteří o výběrové stáže nebo exkurze nemusí mít vůbec zájem. Proto by v navrhovaném řešení měli zaměstnanci možnost se sami přihlásit na stáž či exkurzi a následně by se tyto přihlášky posuzovali. Navrženým kritériem pro posuzování je hodnocení zaměstnanců.

V rámci výměnných stáží uvnitř organizace je navrženo zavést systém rotace zaměstnanců u prací, ve kterých je to možné. Pracovníci, kteří pracují na stejné pozici, by se v rámci jednotlivých středisek vyměnili. Doporučený rozsah rotace je 7 – 14 dní a z důvodu nenarušování plynulého chodu organizace by se rotace uskutečňovaly jednou až dvakrát do roka.

Následující tabulka vymezuje seznam činností, které jsou nezbytné pro naplnění tohoto cíle motivační politiky organizace SoS Chomutov.

Tab. č. 16: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č. 4: Využití výměnných stáží a exkurzí jako motivačního faktoru

Cíl č. 4: Využití výměnných stáží a exkurzí jako motivačního faktoru			
Číslo	Činnosti	Časový horizont	Odpovědná osoba
1	Poskytnout zaměstnancům informace o probíhajících stážích a exkurzích	červenec, 2014	vedoucí středisek
2	Vypracovat přihlášku pro zaměstnance	červenec, 2014	asistentka personální manažerky
3	Dát zaměstnancům prostor pro vyplnění přihlášky a informovat je o systému vybírání zaměstnanců na exkurze a stáže	červenec, 2014	vedoucí středisek
4	Posouzení přihlášek od uchazečů	srpen, 2014	asistentka personální manažerky
5	Schválení přihlášek	srpen, 2014	personální manažerka
6	Realizace výměnných stáží	od září, 2014	personální manažerka, asistentka personální manažerky, vedoucí středisek
7	Vypracování návrhu rotací pracovníků mezi jednotlivými středisky	září, 2014	personální manažerka, vedoucí středisek
8	Realizace rotací pracovníků mezi středisky	od ledna, 2015	vedoucí středisek

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Finanční zabezpečení tohoto cíle není náročné – organizaci SoS Chomutov nevzniknou žádné další náklady, protože výměnné stáže a exkurze již probíhají. Je však důležité i nadále spolupracovat s organizacemi, které poskytují sociální služby, zejména s německým Domovem pro seniory Adama Riese v Annaberg-Buchholz. Zabezpečení tohoto motivačního cíle spočívá především v poskytnutí informací všem zaměstnancům o možnosti zúčastnit se výměnných stáží nebo exkurzí, pravidelně je informovat o

probíhajících akcích a poskytnout jim informace o tom, jak se těchto akcí mohou zúčastnit. Je důležité jim připomenout, že v případě velkého zájmu bude přihlíženo k jejich hodnocení. Také je důležité technicky zvládnout rotaci pracovníků napříč středisky. Vzhledem k tomu, že rotace budou probíhat jednou až dvakrát do roka, vždy bude dostatek času zaměstnance připravit na rotaci.

Přínos tohoto motivačního cíle pro organizaci spočívá především v tom, že bude disponovat dalším motivačním nástrojem, který bude sloužit k motivaci zaměstnanců, povede k jejich stabilizaci a spokojenosti, která může mít pozitivní dopad i na snížení fluktuace pracovníků. Pracovníci mohou po absolvovaných stážích či exkurzích přinést do organizace nové náměty a poznatky. Rotace pracovníků uvnitř organizace také v nezanedbatelné míře přispěje ke zpestření života klientů.

Přínosem pro zaměstnance výměnných stáží a exkurzí jsou bezesporu zkušenosti, nové dovednosti, získání většího přehledu o organizaci či jiných organizacích nebo práce s jinou cílovou skupinou klientů. Rotace pracovníků uvnitř organizace také přispěje k odstranění monotónnosti práce jednotlivých zaměstnanců.

5.2.5 Cíl č. 5: Předcházení konfliktům na pracovišti

Při řešení pracovních konfliktů je třeba, aby vedoucí pracovníci nejdříve zjistili příčinu daného konfliktu. Jermář a kol. (2012) dělí příčiny interpersonálních konfliktů do tří skupin. První skupina jsou příčiny organizační, kdy důvodem vzniku konfliktu může být např. špatná organizace práce, nejednoznačné vymezení odpovědností a pravomocí, nejasně stanovené úkoly, nevyhovující pracovní podmínky a prostředí a nedostatečné zdroje finančního, personálního nebo materiálního charakteru. Sociální příčiny mají původ např. ve stylu vedení lidí, nespravedlivém systému hodnocení nebo ve střetu zájmu a hodnot. Poslední skupinou jsou příčiny osobnostní, které souvisí s vlastnostmi a povahou účastníků konfliktu, kdy se jedná nejčastěji o nežádoucí osobnostní charakteristiky jedince.

Bude-li se vycházet z předpokladu, že v organizaci SoS Chomutov se vyskytují všechny tři druhy příčin konfliktů, měli by se vedoucí pracovníci zaměřit zejména na prevenci konfliktů na pracovišti. Dle Urbana (2013) bylo navrženo několik doporučení pro prevenci konfliktů v SoS Chomutov:

- Sladění cílů jednotlivých středisek a jejich zaměstnanců.

Je důležité, aby pracovníci byli srozuměni s tím, jaké cíle má organizace SoS Chomutov a jaké cíle má středisko, ve kterém pracují. Je důležité, aby zaměstnanci měli přesně definované úkoly a aby nedocházelo k tomu, že jsou jim podávány protichůdné pracovní instrukce.

- Stanovení jasných pravidel pro hodnocení a odměňování zaměstnanců.

Je důležité, aby zaměstnanci věděli, jak a za co jsou odměňováni a aby neměli oprávněný pocit, že plat, pracovní nároky či podmínky práce jsou nespravedlivé. Také je důležité vytvořit jasná pravidla při hodnocení zaměstnanců. Tomuto doporučení se věnují předchozí cíle motivační politiky, které se zabývají právě finančním ohodnocením zaměstnanců.

- Stanovení souladu rozhodovacích pravomocí a odpovědností

V rámci tohoto doporučení by vedoucí pracovníci měli přesně vymežit odpovědnosti a pravomoci svých podřízených zaměstnanců.

- Včasné vysvětlení jakýchkoliv změn a jejich zdůvodnění zaměstnanců, popřípadě účast zaměstnanců na jejich přípravě.

Toto doporučení bude v plánovaném strategickém horizontu důležité, protože v organizaci SoS Chomutov proběhne mnoho změn (výstavba nového střediska, zaregistrování nové služby, rozšíření stávajících služeb) a je proto důležité na tyto změny zaměstnance včasné připravit, vysvětlit jim přesně, jak změna bude probíhat a vyzdvihnout přínosy změny pro organizaci a pro pracovníky samotné.

- Vybírat vhodné lidi do organizace

Toto doporučení brání tomu, aby byli do organizace přijímány konfliktní osoby. Přijímání vhodných pracovníků se zabývá jeden z cílů motivační politiky organizace.

- Tréninky a koučování zaměstnanců i vedoucích zaměřené na předcházení a řešení konfliktů.

Toto opatření je velmi přínosné, nicméně časově i finančně náročnější. Pro organizaci SoS Chomutov je doporučeno v případě, kdy by všechna ostatní doporučení neměla pozitivní efekt na zmírnění konfliktů na pracovišti.

Předchozí opatření byla určena pro prevenci konfliktů, tedy sloužila k zamezení vzniku konfliktu. Přesto by měl vedoucí pracovník vědět, jak se chovat v případě, kdy ke

konfliktu mezi zaměstnanci dojde. V takovém případě by je měl řešit právě vedoucí pracovník. Ten podle Urbana (2013) může při řešení zastávat různé role. Nejvíce direktivní je role soudce, který podstatně ovlivňuje průběh a řešení sporu. Stranám v konfliktu klade otázky, žádá o další informace, shrnuje argumenty, rozhoduje o výsledku sporu a prosazuje jeho řešení. Řešení sporu v roli soudce je sice rychlé, ale ne vždy se výsledek líbí oběma zúčastněným stranám. Další rolí je rozhodovatel – ten nechává větší volnost oběma stranám při prezentování argumentů, ale o výsledku sporu pak rozhodne sám. V další roli zprostředkovatele se vedoucí snaží o zprostředkování komunikace mezi stranami, aby mohly sami dosáhnout řešení. Poslední nejméně direktivní role je role pozorovatele, která spočívá v tom, že se vedoucí snaží význam konfliktu minimalizovat nebo strany motivuje, aby řešení problému našly samy.

Pro organizaci SoS Chomutov by bylo zřejmě nejvhodnější používat středně direktivní role rozhodovatele či zprostředkovatele. Použití role však záleží hlavně na typu konkrétního konfliktu.

Následující tabulka ukazuje seznam činností, které jsou nutné k naplnění tohoto cíle motivační politiky organizace SoS Chomutov.

Tab. č. 17: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č. 4: Předcházení konfliktům na pracovišti

Cíl č. 5: Předcházení konfliktům na pracovišti			
Číslo	Činnosti	Časový horizont	Odpovědná osoba
1	Informovat vedoucí střediska o nutnosti předcházení konfliktů na pracovišti, informovat je o možnostech prevence	červenec - srpen, 2014	personální manažerka
2	Proškolit vedoucí středisek v problematice zvládnání konfliktů na pracovišti	červenec - srpen, 2014	personální manažerka

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Přínosem naplnění tohoto cíle by mělo být zmírnění výskytu konfliktů na pracovišti. To může mít pozitivní dopad na motivaci i fluktuaci zaměstnanců. Utužení vztahů a posílení kolektivu napomůže ke stabilizaci pracovníků v organizaci a přispěje tím k naplňování strategických cílů organizace.

5.2.6 Cíl č. 6: Výběrové řízení pro nové pracovníky

Tento personální cíl byl zařazen do motivační politiky organizace zejména proto, že jeho naplnění by významným způsobem mohlo přispět ke zvýšení motivace pracovníků a je nezbytný pro naplnění strategických cílů organizace.

Podle Aidara (2010) jsou znaky motivace (např. energie a odhodlání) to, co by zaměstnavatelé měli hledat při výběru uchazečů. Později lze totiž tyto charakteristiky rozvíjet a prohlubovat. Je tedy důležité definovat znaky motivace (např. přístup k práci, orientace na práci, obětavost) a přiřadit těmto znakům vlastnosti, které pak lze sledovat u uchazečů o pracovní místo (např. energie, houževnatost, odhodlání) (Aider, 2010).

V rámci svého strategického záměru chce SoS Chomutov rozšiřovat kapacitu jeslí, kam chce přijmout tři nové pracovníky a rozšiřovat kapacitu azylového domu, kam je nutné přijmout jednoho nového pracovníka. Všichni noví pracovníci budou přijati na pozici pracovník sociální péče. Při personálním výběru je nutné vybrat nejen pracovníky, kteří budou splňovat nutná kritéria (vzdělání, trestní bezúhonnost), ale také pracovníky, kteří budou aktivní, iniciativní, samostatní a orientovaní na úspěch, protože takové pracovníky organizace potřebuje a takoví pracovníci budou daleko lépe motivovaní.

Pokud chce organizace získat vhodné a schopné pracovníky, může se při hledání zaměřit buď na vnitropodnikové (interní) nebo na mimopodnikové (externí) zdroje (Mayerová, Růžička, 2000). Organizace SoS Chomutov chce nové pracovníky přijmout z externích zdrojů. Tento způsob má řadu výhod, např. nové přístupy k řešení problémů v organizaci nebo převod zkušeností z jiných organizací (Mayerová, Růžička, 2000). Hledání pracovníků z externím zdrojů je také vhodné z hlediska faktu, že SoS Chomutov působí v kraji s nejvyšší mírou nezaměstnanosti, jak vyplynulo z analýzy prostředí organizace. Personální oddělení tak bude mít při výběru pracovníků daleko větší možnosti a také organizace přispěje ke snížení míry nezaměstnanosti v regionu.

Hledání pracovníků bude probíhat ve spolupráci s Úřadem práce v Chomutově. Organizace také vyvěsí poptávku na své internetové stránky a umístí inzerát do místního tisku. Podle Mayerové a Růžičky (2000) by měl inzerát zahrnovat požadovanou kvalifikaci a osobní předpoklady, jako je flexibilita, komunikační dovednosti, týmová práce, motivace nebo aktivita. Dále uvádí, že inzerát by měl upřesnit, co organizace může nabídnout. U organizace SoS Chomutov to může být např. jistota zaměstnání, jistota stálé mzdy, zaměstnanecké výhody, finanční odměny, práce

v kolektivu, práce v největší organizaci poskytující sociální služby ve městě a okolí, společensky prospěšná práce apod.

Výběrová řízení budou probíhat formou osobního pohovoru. Cíle osobního pohovoru jsou zejména získat dodatečné a hlubší informace o zaměstnanci, jeho očekáváních a cílech, poskytnout mu informace o podniku a práci v podniku, posoudit osobnost, povahové rysy uchazeče a také přispívat k vytváření dobré pověsti podniku u vybraných i odmítnutých uchazečů (Koubek, 2011).

Výběru pracovníků musí předcházet výběr kritérií hodnocení uchazečů, která musí být přiměřená obsazovanému pracovnímu místu, povaze práce a odpovídajícím požadavkům na pracovníka. (Koubek, 2004)

Níže uvedená tabulka ukazuje navržená kritéria, která by se měla při pohovoru s účastníkem na pozici pracovník sociální péče sledovat, a metriky, kterými se jednotlivá kritéria budou měřit. Celkový součet bodů pak slouží pro porovnání uchazečů a výběr vhodného uchazeče.

Tab. č. 18: Kritéria a metriky pro výběrové řízení na pozici pracovník sociální péče

Kritérium	Metrika	Bodové hodnocení uchazeče XY
Střední vzdělání s výučním listem nebo maturitní zkouškou	Střední vzdělání s výučním listem = 1b Střední vzdělání s maturitní zkouškou = 2b	
Délka praxe v oboru	0 – 2 roky = 1b 3 – 5 let = 2b 6 – 10 let = 3b 11 a více = 4b	
Odborná způsobilost	Žádná = 0 b Kvalifikační kurz v oboru sociálních služeb = 1b Kvalifikační kurz pracovníka sociální péče = 2b	
Orientace na úspěch, motivace k práci, aktivita, iniciativa	Dle posouzení personálního pracovníka: Nízká = 1b Střední = 2b Vysoká = 3b	

Schopnost samostatně pracovat a kontrolovat svou práci, schopnost se samostatně rozhodovat	Dle posouzení personálního pracovníka Nízká schopnost = 1b Střední schopnost = 2b Vysoká schopnost = 3b	
Schopnost práce v kolektivu, schopnost spolupracovat s ostatními	Dle posouzení personálního pracovníka Nízká schopnost = 1b Střední schopnost = 2b Vysoká schopnost = 3b	
Odolnost vůči psychické zátěži	Dle posouzení personálního pracovníka Nízká odolnost = 1b Střední odolnost = 2b Vysoká odolnost = 3b	
Charakter	Dle posouzení personálního pracovníka a referencí z předchozích pracovních míst: Konfliktní typ = 1b Nevyrovnaný typ = 2b Klidný, vyrovnaný typ = 3b	
Sociální citění, vztah ke klientům (dětmi, starými lidmi, postiženými a handicapovanými lidmi a národnostním menšinám)	Dle posouzení personálního pracovníka Slabé sociální citění = 1b Středně silné sociální citění = 2b Silné sociální citění = 3b	
Součet bodů uchazeče XY		

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Alternativou k posuzování kritérií personálním pracovníkem jsou testy pracovní způsobilosti. Pro pozici pracovník sociální péče by byly nejvhodnější testy osobnosti. Ty by měly ukázat různé stránky uchazečovy osobnosti, základní rysy jeho povahy, např. zda je extrovert nebo introvert, uzavřený nebo otevřený, racionální nebo emotivní (Koubek, 2004). Z používaných metod psychologického posouzení zaměstnance lze pro případ organizace SoS Chomutov vybrat osobnostní dotazník SPARO, který zkoumá odolnost vůči psychické zátěži nebo osobnostní dotazník 16PF, který postihuje strukturu osobnosti (Jermář a kol., 2012).

Další tabulka vymezuje soupis činností nezbytných k naplnění motivačního cíle přijetí nových pracovníků sociální péče do organizace SoS Chomutov. Časový horizont je zde

uveden pro přijetí tří nových pracovníků jeslí. Přijetí pracovníka do azylového domu se plánuje až na rok 2016.

Tab. č. 19: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č. 5: Výběrové řízení pro nové pracovníky

Cíl č. 5: Výběrové řízení pro nové pracovníky			
Číslo	Činnosti	Časový horizont	Odpovědná osoba
1	Umístit poptávku po pracovnících na ÚP v Chomutově, umístit inzerát na webové stránky a do místního tisku	září, 2014	personální manažerka, asistentka personální manažerky
2	Kontaktování uchazečů a pozvání na osobní pohovory	říjen, 2014	asistentka personální manažerky
3	Osobní pohovory s uchazeči	říjen - listopad, 2014	personální manažerka, vedoucí střediska
4	Vyhodnocení uchazečů, výběr vhodných uchazečů	prosinec, 2014	personální manažerka, vedoucí jeslí
5	Pozvání vybraných uchazečů, podepsání pracovní smlouvy	prosinec, 2014	personální manažerka
6	Nástup nových pracovníků	leden, 2015	personální manažerka, vedoucí střediska

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Technicky je nutné zabezpečit, aby se poptávka po pracovnících dostala mezi potenciální uchazeče, tedy na Úřad práce, do tisku a na internetové stránky. Také je potřeba zabezpečit plynulý chod osobních pohovorů a vyhodnocení uchazečů, které může probíhat dle navržené tabulky kritérií a metrik pro výběrové řízení na pozici pracovník sociální péče.

Přínosem efektivního výběrového řízení je hlavně přijetí vhodných a schopných zaměstnanců, kteří budou motivovaní, aktivní, orientovaní na úspěch, schopni se samostatně rozhodovat i pracovat v kolektivu a kteří budou mít sociální citění a schopnost pracovat s cílovými skupinami klientů. Naplnění tohoto cíle přispěje k naplnění strategických cílů organizace, protože pro rozšíření jeslí a azylového domu je nezbytné přijmout tyto pracovníky. Vhodným výběrovým řízením se dá také předejít vybrání pracovníků, kteří budou neaktivní a kteří se budou velmi těžko motivovat k práci. Naopak přijetím vhodných pracovníků se může usnadnit proces motivace

pracovníků a organizace získá schopné lidi, kteří napomohou plnění strategických cílů. Důležitý je také vztah ke klientům – vhodný výběr pracovníků přispěje k poskytování kvalitních služeb. Také se sníží pravděpodobnost odchodu těchto zaměstnanců ať už ze strany organizace nebo jich samotných. To může vést k naplnění strategického cíle snížení fluktuace zaměstnanců.

5.2.7 Cíl č. 7: Adaptace nových pracovníků v organizaci.

Po přijetí pracovníků do organizace je důležité zaměřit se na jejich adaptaci a orientaci v organizaci.

„Orientace pracovníků je důkladně promyšlený a pro každý druh pracovních míst, každé pracoviště i organizaci specifický program adaptačních a vzdělávacích aktivit, které mají usnadnit a urychlit proces seznamování se nových pracovníků s jejich novými pracovními úkoly, pracovními podmínkami a pracovním a sociálním prostředím, ale také s potřebnými znalostmi a dovednostmi tak, aby jejich pracovní výkon pokud možno co nejdříve dosáhl požadované úrovně.“ (Koubek, 2004, s. 180)

Oblasti orientace podle Koubka (2004) jsou tři: celooorganizační orientace, útvárová orientace a orientace na konkrétní pracovní místo. V rámci celooorganizační motivace je dobré novým pracovníkům v SoS Chomutov podat informace o organizaci, které jsou společné pro všechny zaměstnance (např. absolvování BOZP). Tyto informace by měla poskytnout personální manažerka. Útvárová orientace se již týká příslušného střediska, kde budou noví zaměstnanci pracovat. Konkrétně se jedná o jesle a azylový dům. Je dobré sdělit všechny potřebné informace o poskytované službě, cílové skupině klientů, se kterou budou zaměstnanci pracovat a poukázat na zvláštnosti či detaily, kterými se práce vyznačuje. Tyto informace by novým pracovníkům měla předat vedoucí střediska. Orientace na konkrétní pracovní místo již obsahuje pravidla a instrukce týkající se místa pracovníka sociální péče. Tyto informace by měl pracovníkům podat také vedoucí střediska a nikoliv spolupracovníci, aby nedocházelo k předávání protichůdných informací.

Poskytnutí všech potřebných informací, které nový pracovník potřebuje, je velmi důležité z hlediska plynulého zapojení nového pracovníka do organizace a do kolektivu a zamezí se také nepříjemným situacím, kdy by tyto informace byly nováčkovi sdělovány až prostřednictvím spolupracovníků.

Vzhledem k tomu, že v organizaci SoS Chomutov bývá občas problém při začleňování nováčka do kolektivu organizace, je z hlediska celkové adaptace pracovníka velmi důležitá sociální adaptace.

Jejím cílem je zařazení nového pracovníka do osobních vztahů příslušné pracovní skupiny a do společenské atmosféry zaměstnaneckého kolektivu organizace. Pracovní skupina je pro nováčka v organizaci neznámým a uzavřeným společenským útvarům, do kterého musí proniknout. Základem tohoto procesu pronikání je každodenní neustálý osobní styk mezi pracovníky a podílení se na společných činnostech a úkolech. (Mayerová, Růžička, 2000)

Tento proces je však vhodné podporovat i ze strany vedoucích pracovníků. Nezařazení nováčka do skupiny totiž může mít závažné důsledky. Mayerová a Růžička (2000) uvádí, že nepříznivý průběh sociální adaptace může mít neblahé důsledky pro jeho prožívání a motivaci. To se může projevit v odtahování se od úkolů a v krajním případě může vést k odchodu pracovníka z organizace.

V rámci personálního managementu je tedy vhodné uskutečňovat opatření ovlivňující nejen proces pracovní, ale i proces sociální adaptace nových pracovníků v organizaci. Týká se to zejména kontaktu personálního útvaru s novým pracovníkem bezprostředně po jeho nástupu do organizaci a činnosti vedoucích pracovníků skupin, do kterých nový pracovník přichází. Je nutné podněcovat v pracovníkovi takové přesvědčení, které v něm bude posilovat pocit jistoty a přesvědčení, že ho organizace potřebuje. (Mayerová, Růžička, 2000)

Organizace SoS Chomutov by se tak měla zaměřit jak na pracovní, tak na sociální adaptaci. Personální manažerka by měla být s novými pracovníky v kontaktu po jejich přijetí do organizace a vedoucí středisek by měli sledovat jejich adaptaci v kolektivu. Při přijetí do organizace je také důležité seznámit ho s lidmi, se kterými bude pracovat a osobně mu každého spolupracovníka představit.

Tab. č. 20: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č. 6: Adaptace nových pracovníků v organizaci

Cíl č. 6: Adaptace nových pracovníků v organizaci			
Číslo	Činnost	Časový horizont	Odpovědná osoba
1	Celoorganizační orientace	ihned po přijetí zaměstnance	personální manažerka

2	Útvarová orientace	ihned po přijetí zaměstnance	vedoucí střediska
3	Orientace na konkrétní pracovní místo	ihned po přijetí zaměstnance	vedoucí střediska
4	Seznámení pracovníka s kolektivem	ihned po přijetí zaměstnance	vedoucí střediska
5	Kontakt s pracovníkem, sledování jeho pracovní a sociální adaptace	minimálně tři měsíce po přijetí zaměstnance	personální manažerka

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Přínosem cíle adaptace nových pracovníků v organizaci bude pro organizaci zejména rychlé a plynulé zapojení nových pracovníků do chodu organizace, což povede k jejich větší spokojenosti a motivaci k práci. Sledováním sociální adaptace a jejím vhodným ovlivňováním lze dosáhnout lepšího zařazení nováčků do kolektivu a předcházení situacím, kdy je zapojení těchto pracovníků do kolektivu problematické. Také to přispěje ke zlepšení atmosféry na pracovišti, která je nezbytná pro poskytování kvalitních služeb klientům a k naplnění strategických cílů organizace. Vhodnou adaptací se také zabrání odchodu nových pracovníků, čímž se může snížit fluktuace zaměstnanců v organizaci.

5.2.8 Cíl č. 8: Doporučení pro některé další motivační nástroje

Poslední cíl motivační politiky se týká dalších doporučení, která reagují na analýzu stávajících motivačních faktorů v organizaci a následně formulovaných silných a slabých stránek.

Pochvala od vedoucího

V organizaci SoS Chomutov by měl být kladen důraz na tento motivační nástroj u všech pracovníků. Stává se, že se vedoucí pracovníci při slovním hodnocení zaměřují hlavně na nové pracovníky a pracovníky, kteří jsou v organizaci krátce. Je ale důležité neopomínat ani zaměstnance, kteří pracují v organizaci již delší čas. I oni vnímají pochvalu od vedoucího jako velmi důležitý faktor jejich motivace, jak vyplynulo z analýzy stávajících motivačních procesů.

Zpravidla je nejúčinnější konkrétní pochvala, která upozorňuje na to, co nadřízený na práci oceňuje a pokud má formu poděkování. K pochvale od nadřízeného může dojít i tehdy, pokud úkol ještě není dokončen, ale vedoucí chce pracovníka povzbudit k jeho dokončení. (Urban, 2013)

Kromě pochvaly je ale důležité nezapomínat ani na negativní kritiku. Jermář a kol. (2012) upozorňuje, že dobrý manažer oceňuje ty výsledky, které jsou pozitivní a vedou k cíli, nesmí však zapomínat upozorňovat i na chyby.

Kulturní a společenské akce pro zaměstnance

Pořádání více kulturních a společenských akcí pro zaměstnance by bylo vhodným nástrojem, jak stabilizovat pracovníky organizace, stmelit kolektiv a zlepšit vztahy a atmosféru na pracovišti, což mi mohlo vést k eliminaci konfliktů na pracovišti. Také by to významným způsobem přispělo k lepší adaptaci nováčků v organizaci. Akce by také měly motivační význam, pokud by se zaměstnancům prezentovaly jako odměny za jejich dobře odváděnou práci pro organizaci.

Míra odpovědnosti při práci

Mnohé zaměstnance míra odpovědnosti, kterou dostanou od svého vedoucího pracovníka, motivuje při jejich pracovním výkonu. Zde je zejména nutné zaměřit se na nové pracovníky a pracovníky, kteří v organizaci působí krátce. Aby jejich motivace k práci neklesala, je nutné jim také přesně vymezit jejich kompetence a nebát se delegovat na ně některé pravomoci, pokud se oni sami tomu nebudou bránit. V případě neúspěchu není dobré zaměstnance trestat, ale dát jim doporučení, jak delegované činnosti příště dělat správně.

Společensky prospěšná práce

Zaměstnancům je dobré neustále připomínat, že vykonávají společensky velmi odpovědnou a důležitou práci. Není dobré, když pracovníci mají pocit, že jejich práce je podřadná nebo méněcenná. Také se jim musí připomínat, že pro klienty organizace představují velmi důležitou pomoc a často jsou sociální pracovníci jediné osoby, se kterými jsou klienti organizace v blízkém kontaktu.

6. Analýza rizik

V analýze rizik budou identifikována rizika návrhu cílů motivační politiky a postupů pro jejich naplnění v organizaci SoS Chomutov. U každého rizika bude následně stanovena pravděpodobnost vzniku rizika a intenzita jeho negativního vlivu na strategický záměr organizace (Fotr a kol., 2012). Pomocí matice rizik budou stanovena nejvýznamnější rizika a budou navržena opatření pro jejich ošetření (Fotr a kol., 2012)

6.1 Identifikace rizik

Na základě uvedených cílů motivační politiky organizace byla identifikována následující rizika:

R1: Promítnutí subjektivního hodnocení vedoucích pracovníků do hodnocení zaměstnanců.

Vzhledem k tomu, že hodnocení zaměstnanců provádí vždy jeden nadřízený pracovník, může se v tomto hodnocení objevit nižší či vyšší míra subjektivity způsobená osobním postojem vedoucího vůči hodnocenému zaměstnanci.

R2: Nespokojenost zaměstnanců se změnou platových stupňů.

Některým zaměstnancům organizace by se nemusela líbit změna platových stupňů. Tento negativní přístup se předpokládá zejména u zaměstnanců, kteří v organizaci pracují dlouho nebo mají dlouholetou praxi v oboru sociálních služeb.

R3: Nespokojenost zaměstnanců s novým systémem finančních odměn.

Někteří zaměstnanci organizace nemusí být spokojeni s novým systémem finančních odměn na základě bodového hodnocení.

R4: Aktivita zaměstnanců pouze v rámci doporučených činností v systému finančních odměn.

Zaměstnanci špatně pochopí smysl navržené tabulky pro bodové hodnocení aktivit a budou příklady činností chápat jako dané, tj. budou si myslet, že pouze splněním těchto aktivit mají nárok na uvedené bodové ohodnocení. Činnosti jsou však uvedené jen pro příklad a zaměstnanci se mohou jimi inspirovat, ale nemusí.

R5: Plošné poskytování zaměstnaneckých výhod.

Plošně zavedené zaměstnanecké výhody nemusí vyhovovat všem zaměstnancům organizace. Někteří tento výběr zaměstnaneckých výhod mohou pociťovat jako nespravedlivý a může to v nich vyvolávat nespokojenost.

R6: Nemotivační charakter zaměstnaneckých výhod

Pracovníci mohou chápat zaměstnanecké výhody jako něco, na co mají nárok. Neberou tedy zaměstnanecké výhody jako odměnu nebo zlepšenou péči o zaměstnance.

R7: Nezájem o výměnné stáže a exkurze ze strany zaměstnanců.

Zaměstnanci organizace nemusí projevovat zájem o účast na stážích a exkurzích. V takovém případě by byl nízký počet účastníků a odpadl by proces vybírání uchazečů, který měl být realizován na základě hodnocení zaměstnanců. Výměnné stáže a exkurze by pak neměli charakter motivačního nástroje.

R8: Neochota vedoucích pracovníků zapojit se do adaptačního procesu zaměstnanců.

Ze strany vedoucích pracovníků bude nezájem o adaptaci nových pracovníků. Může tak dojít k poskytnutí nedostatečných informací pro orientaci pracovníků v organizaci, nedostatečné seznámení pracovníka s kolektivem, nedostatečný kontakt a sledování jeho pracovní a sociální adaptace.

R9: Nedostatek času na pravidelné hodnocení zaměstnanců.

Pro vedoucí pracovníky může být časově náročné provádět hodnocení zaměstnanců třikrát do roka.

6.2 Ohodnocení rizik

Identifikovaná rizika je nutné dále ohodnotit z hlediska intenzity dopadu a pravděpodobnosti výskytu (Fotr a kol., 2012).

Pravděpodobnost výskytu bude hodnocena podle následující bodové stupnice:

1. nepatrná pravděpodobnost výskytu: 0 – 20%
2. nepravděpodobný výskyt: 20 – 40%
3. pravděpodobný výskyt: 40 – 60%
4. vysoká pravděpodobnost výskytu: 60 – 80%
5. jistý výskyt: 80 – 100%

(Šulák, Vacík, 2005)

Intenzita dopadu na strategii organizace bude hodnocena na základě následující bodové stupnice:

1. bezvýznamný dopad (problém může být vyřešen na úrovni nižšího managementu a zaměstnanců)
2. malý dopad (problém řešen na úrovni středního managementu)
3. střední dopad (problém řešen na úrovni středního a vyššího managementu)
4. velký dopad (problém řešen na úrovni vrcholového vedení)
5. kritický dopad (trvalý a závažný dopad na společnost)

(Šulák, Vacík, 2005)

V následující tabulce jsou všechna identifikovaná rizika s číselným ohodnocením pravděpodobnosti výskytu a intenzity dopadu na strategický záměr organizace SoS Chomutov dle výše uvedených bodových stupnic.

Tab. č. 21: Ohodnocení identifikovaných rizik

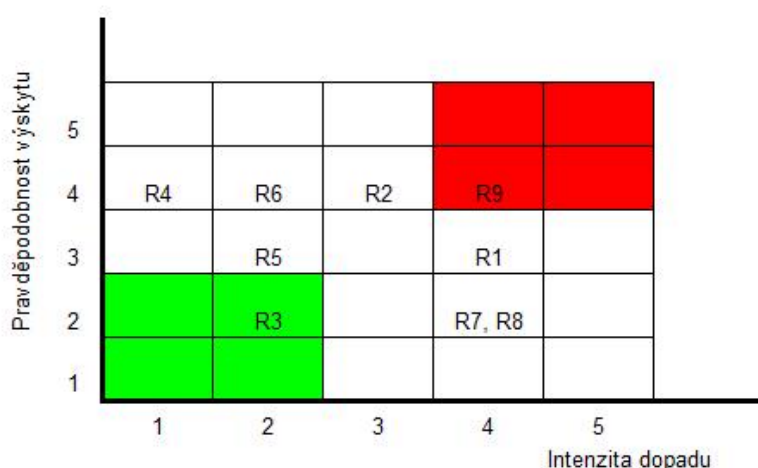
Označení	Riziko	Pravděpodobnost výskytu	Intenzita dopadu
R1	Promítnutí subjektivního hodnocení vedoucích pracovníků do hodnocení zaměstnanců.	3	4
R2	Nespokojenost zaměstnanců se změnou platových stupňů.	4	3
R3	Nespokojenost zaměstnanců s novým systémem finančních odměn.	2	2
R4	Aktivita zaměstnanců pouze v rámci doporučených činností v systému finančních odměn.	4	1
R5	Plošné poskytování zaměstnaneckých výhod.	4	2
R6	Nemotivační charakter zaměstnaneckých výhod	4	2

R7	Nezájem o výměnné stáže a exkurze ze strany zaměstnanců.	2	4
R8	Neochota vedoucích pracovníků zapojit se do adaptačního procesu zaměstnanců.	2	4
R9	Nedostatek času na pravidelné hodnocení zaměstnanců.	3	4

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Tyto rizika jsou dále zanesena do matice hodnocení rizik. Riziko je tím významnější, čím je jeho výskyt pravděpodobnější a čím vyšší je intenzita negativního vlivu tohoto rizika (Fotr a kol., 2012).

Obr. č. 56: Matice hodnocení rizik



Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Jak lze vyčíst z matice rizik, většina rizik se nachází ve středu matice, tedy jsou středně významná pro strategický záměr organizace. V zelené oblasti nejméně závažných rizik se nachází riziko nespokojenosti zaměstnanců s novým systémem finančních odměn. V červené oblasti nejvíce závažných rizik se nachází riziko nedostatku času na pravidelné hodnocení zaměstnanců. Podle Fotra a kol. (2012) lze málo významná rizika přijmout a nepodnikat proti nim žádné kroky a nepřijatelným rizikům se buď vyhnout nebo zmírnit jejich negativní dopad na strategii organizace. U středně významných a významných rizik budou definována opatření vedoucí k jejich ošetření. Jediné nejméně závažné riziko bude přijato a nebudou se podnikat žádné kroky k jeho ošetření.

6.3 Ošetření rizik

Zde jsou formulovaná doporučení pro ošetření identifikovaných rizik.

R1: Promítnutí subjektivního hodnocení vedoucích pracovníků do hodnocení zaměstnanců.

Riziko subjektivního hodnocení vedoucích pracovníků má střední pravděpodobnost výskytu a vyšší intenzitu dopadu. Pokud by nastala situace, kdy hodnocení nebude prováděno objektivně, mohou pak platové hodnocení na základě nově nastavených platových stupňů zaměstnanci pociťovat jako velmi nespravedlivé a může to vést k jejich nespokojenosti a ke snížení pracovního výkonu. Navrhované ošetření je zapojit do hodnocení zaměstnanců více vedoucích pracovníků. V případě, že má zaměstnanec organizace pouze jednoho vedoucího pracovníka, lze zapojit i personální manažerku nebo její asistentku.

R2: Nespokojenost zaměstnanců se změnou platových stupňů.

Toto riziko má velmi vysokou pravděpodobnost výskytu, protože se dá očekávat, že pokud organizace přejde z platových stupňů na základě započitatelné praxe na platové stupně na základě hodnocení pracovníků, nebude se to pravděpodobně líbit pracovníkům, kteří v organizaci působí již řadu let nebo starším pracovníkům, kteří mají dlouholetou praxi v oboru. Ošetření tohoto rizika spočívá zejména ve vysvětlení těmto pracovníkům, že nejsou novými platovými stupni nijak diskriminováni, ale mají stejnou příležitost jako ostatní dostat se do vyššího platového stupně prostřednictvím hodnocení.

R3: Nespokojenost zaměstnanců s novým systémem finančních odměn.

Pravděpodobnost nespokojenosti zaměstnanců s novým systémem finančních odměn je malá vzhledem k tomu, že zaměstnanci již v minulosti dostávali finanční odměny za aktivity nad rámec svých povinných úkolů. Toto riziko leží v oblasti nejméně závažných rizik, proto proti němu organizace nebude podnikat žádné kroky.

R4: Aktivita zaměstnanců pouze v rámci doporučených činností v systému finančních odměn.

Toto riziko má vysokou pravděpodobnost výskytu, ale téměř bezvýznamný dopad na strategii organizace. Jeho ošetření spočívá v jasném a důsledném vysvětlení nového systému finančních odměn a zdůraznění, že uvedené aktivity mají jsou pouze

doporučené. Zaměstnanci si mohou vymyslet vlastní činnosti, přicházet s novými nápady a podněty.

R5: Plošné poskytování zaměstnaneckých výhod.

Riziko, že zaměstnanecké výhody nebudou vyhovovat všem zaměstnancům organizace, má střední pravděpodobnost výskytu, jeho negativní dopad je nižší. Ošetření rizika spočívá zejména ve vhodné komunikace zaměstnaneckých výhod. Je důležité zaměstnancům vysvětlit, že výhody vycházejí ze zjištěných požadavků a potřeb zaměstnanců. Je také dobré používat vhodné prostředky, kterými jsou zaměstnanci o benefitech informováni – zaměstnancům je vhodné zasílat informace o výhodách a jejich novinkách jmenovitě a nabídku benefitů trvale připomínat (Urban, 2013).

R6: Nemotivační charakter zaměstnaneckých výhod

Pravděpodobnost, že zaměstnanci budou chápat zaměstnanecké benefity jako něco, na co mají nárok, je velmi vysoká. Ačkoliv se zaměstnaneckými benefity zabývají motivační cíle organizace, mají spíše za úkol v organizaci udržet kvalitní zaměstnance. Pokud však bude opět zvolena vhodná komunikace, tedy zaměstnancům budou informace podávány jmenovitě a nabídka výhod jim bude neustále připomínána, může se motivační charakter tohoto nástroje zlepšit.

R7: Nezájem o výměnné stáže a exkurze ze strany zaměstnanců.

Intenzita dopadu tohoto rizika by byla značná z toho důvodu, že by se nepodařilo vytvořit nový motivační nástroj prostřednictvím výměnných stáží a exkurzí, na které by byli zaměstnanci vybíráni podle svého hodnocení. Pravděpodobnost tohoto rizika je však nízká, protože z analýzy stávajících motivačních procesů v organizaci vyplynulo, že výměnné stáže a exkurze jsou pro zaměstnance SoS Chomutov poměrně zajímavé. Ošetření tohoto málo pravděpodobného rizika spočívá v neustálém informování zaměstnanců o možnostech zúčastnit se těchto akcí a prezentovat je tak, aby pro pracovníky byly co nejvíce atraktivní.

R8: Neochota vedoucích pracovníků zapojit se do adaptačního procesu zaměstnanců.

Toto riziko má vyšší intenzitu dopadu, protože by mohlo významným způsobem narušit adaptaci nových pracovníků v organizaci. Riziko je však méně pravděpodobné, protože organizace SoS Chomutov má poměrně schopné vedoucí pracovníky, kteří mají velmi dobré vztahy se svými podřízenými pracovníky, jak vyplynulo z dotazníkového šetření.

Návrh ošetření tohoto rizika je zapojení do adaptačního procesu více vedoucích pracovníků a dohled personální manažerky nad celým adaptačním procesem.

R9: Nedostatek času na pravidelné hodnocení zaměstnanců.

Toto riziko jako jediné leží v oblasti významných rizik, protože pravděpodobnost jeho výskytu a intenzita jeho dopadu je poměrně vysoká. V případě že vedoucí pracovníci nebudou mít dostatek času na hodnocení zaměstnanců, může být toto hodnocení neobjektivní a nemusí mít správnou vypovídací hodnotu. Také zde hrozí, že vedoucí pracovníci z důvodu času věnovaného hodnocení pracovníků zanedbají jiné povinnosti. Návrh opatření pro ošetření tohoto rizika je realizovat hodnocení zaměstnanců pouze dvakrát do roka.

Závěr

Tato práce se zabývá motivační politikou zaměstnanců v příspěvkové organizaci Sociální služby Chomutov jako významným faktorem naplnění strategického záměru organizace. Cílem práce bylo zhodnotit současnou motivační politiku v organizaci a následně navrhnout cíle motivační politiky na strategické období, navrhnout postupy vedoucí k jejich naplnění a zhodnotit rizika těchto návrhů.

Práce byla rozdělena do šesti kapitol. V první kapitole bylo nutné charakterizovat organizaci a analyzovat její mikroprostředí, mezoprostředí a makroprostředí. Na základě této analýzy prostředí byla provedena analýza SWOT, která shrnula silné a slabé stránky organizace, její příležitosti a hrozby. V navazující kapitole byl formulován strategický záměr organizace v podobě poslání, vize a strategických cílů na dané strategické období. Ve třetí kapitole byly na základě dlouhodobých cílů formulovány cíle krátkodobé na jednotlivé roky daného strategického období. Byly také sestaveny dílčí rozpočty a plánované finanční výkazy v podobě plánované rozvahy a plánovaného výkazu zisku a ztráty. Další kapitola se zabývala současnou motivační politikou organizace, která byla analyzována pomocí rozhovorů se dotazníkového šetření v organizaci. Na základě této analýzy byly vyhodnoceny silné a slabé stránky motivační politiky. V navazující páté kapitole byly formulovány cíle motivační politiky pro budoucí strategické období. Dále byly u všech cílů stanoveny postupy, které by měly vést k jejich naplnění. Poslední kapitola analyzovala rizika návrhů a dále se zabývala jejich ohodnocením a případným ošetřením.

Z analýzy současné motivační politiky vyplynulo, že organizace má dobře nastavený systém osobního ohodnocení, který je provázaný s hodnocením zaměstnanců. Vhodnými motivačními nástroji, které organizace uplatňuje, jsou dobré podmínky pro vzdělávání zaměstnanců, dobré vztahy s vedoucími pracovníky a pracovní prostředí, které zaměstnanci vnímají jako příjemné a dobře se jim v něm pracuje. Také je zaměstnancům organizace správně připomínáno, že vykonávají společensky odpovědnou a prospěšnou práci a pokud odvedou dobrou práci, jsou od svých nadřízených pracovníků pochváleni. Organizace také ve spolupráci s jinými organizacemi, které poskytují sociální služby, realizuje pro své zaměstnance výměnné stáže a exkurze. Ty jsou pro pracovníky velmi dobrou příležitostí, jak získat nové poznatky, zkušenosti a dovednosti a také jak přinést do organizace nové nápady a

podněty z jiného prostředí. Prostor pro zlepšení spočívá zejména v možnosti začít používat výměnné stáže a exkurze jako motivační nástroj. Touto možností se zabýval jeden z cílů motivační politiky.

Další možné prostory pro zlepšení v motivaci zaměstnanců lze nalézt v jejich platovém ohodnocení, kde jsou díky tabulkově stanoveným platům vnímány určité nerovnosti. Výše základního platového ohodnocení se odvíjí od počtu let započitatelné praxe, takže zaměstnanci pracující dlouhou dobu v organizaci mají automaticky nárok na vyšší platové ohodnocení bez ohledu na jejich pracovní výkon či kvalitu odvedené práce. Velký prostor pro zlepšení je také u vyplácení finančních odměn, kde není zatím nastaven jasný systém pro jejich rozdělování. Zlepšit by se také dala komunikace na pracovišti, protože z analýzy současných procesů motivace vyplynulo, že zde dochází občas ke slovním konfliktům.

V rámci motivační politiky pro budoucí strategický období bylo navrženo osm cílů. První cíl se zabýval návrhem transformace platových tarifů na základě počtu let započitatelné praxe do platových stupňů na základě vhodnějšího kritéria. Legislativa umožňuje nastavit u platových stupňů jiné kritérium než počet let započitatelné praxe. Pro potřeby organizace bylo jako kritérium zvoleno hodnocení zaměstnanců. Ve druhém cíli byl navržen nový systém pro rozdělování finančních odměn na základě bodového hodnocení jednotlivých činností. Cíl rozšíření zaměstnaneckých výhod reagoval na sociální aspekty ve městě a v kraji a na potřeby a strukturu zaměstnanců v organizaci. V dalším cíli, který se zabýval prevencí konfliktů na pracovišti, byla navržena doporučení pro předcházení i řešení již vzniklých konfliktů mezi pracovníky. Další cíl se zabýval zmíněnými výměnnými stážemi a exkurzemi jako motivačním nástrojem v organizaci. Vzhledem k potřebě přijmout v rámci svého strategického záměru čtyři nové pracovníky sociální péče, bylo do motivačních cílů organizace zařazeno ještě výběrové řízení pro nové pracovníky a jejich následná adaptace v organizaci. Přijetí vhodných pracovníků by mohlo usnadnit proces jejich motivace a přispět k naplnění strategického záměru organizace.

Po zhodnocení rizik návrhů vyplynulo, že nejzávažnějším rizikem je nedostatek času pro hodnocení zaměstnanců třikrát do roka. Dalšími závažnějšími riziky bylo promítnutí subjektivního hodnocení vedoucích pracovníků do hodnocení zaměstnanců a nespokojenost zaměstnancům s nastaveným platovým systémem. Byly navrženy postupy pro ošetření těchto i ostatních identifikovaných rizik.

Přínosem navržených cílů motivační politiky a postupů vedoucích k jejich naplnění by mělo být zejména naplnění strategických cílů organizace, které obsahují i dva cíle personální – zvýšení motivace zaměstnanců a snížení jejich fluktuace. Dále by také navržené cíle a postupy měly sloužit k naplňování poslání a vize organizace.

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Rozložení věkových skupin obyvatel v městě Chomutov	11
Obr. č. 2: Organizační struktura SoS Chomutov	18
Obr. č. 3: Organizační struktura Ředitelství SoS Chomutov.....	18
Obr. č. 4: Výnosy SoS Chomutov.....	21
Obr. č. 5: Náklady příspěvkové organizace SoS Chomutov	21
Obr. č. 6: Fluktuace zaměstnanců	24
Obr. č. 7: Sociální centrum Kamenná – model A	33
Obr. č. 8: Sociální centrum Kamenná model B	34
Obr. č. 9: Pohlaví zaměstnanců.....	50
Obr. č. 10: Věk.....	51
Obr. č. 11: Vzdělání	51
Obr. č. 12 : Délka práce v organizaci.....	52
Obr. č. 13: Za svůj pracovní výkon jsem ve srovnání s ostatními spravedlivě ohodnocen(a).....	53
Obr. č. 14: Výše mého platového ohodnocení mě motivuje k pracovní činnosti	53
Obr. č. 15: Výše mého platového ohodnocení mě motivuje k pracovní činnosti (doba práce v organizaci do 5 let).....	54
Obr. č. 16: Výše mého platového ohodnocení mě motivuje k pracovní činnosti (doba práce v organizaci 11-15 let).....	54
Obr. č. 17: Osobní ohodnocení je adekvátní mojí pracovní aktivitě a iniciativě.....	55
Obr. č. 18: V organizaci jsou jasně nastavená pravidla pro vyplácení finančních odměn.	56
Obr. č. 19: Myslím si, že zaměstnanecké výhody jsou pro pracovníky v organizaci důležité.....	56
Obr. č. 20: V organizaci mám dobré příležitosti pro svůj kariérní rozvoj.....	57
Obr. č. 21: Výměnné stáže jsou zajímavou příležitostí, jak získat zkušenosti a vyzkoušet si práci v jiném prostředí.....	58
Obr. č. 22: Pokud odvedu dobrou práci, jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a)..	58
Obr. č. 23: Pokud odvedu dobrou práci, jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a) – délka práce v organizaci do 5 let.....	59
Obr. č. 24: Pokud odvedu dobrou práci, jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a) – délka práce v organizaci 11-15 let.....	59

Obr. č. 25: Pracovní prostředí je příjemné a dobře se mi v něm pracuje	60
Obr. č. 26: Kulturní a společenské akce pro zaměstnance jsou vítaným zpestřením práce v organizaci.	60
Obr. č. 27: V organizaci mám dobré podmínky pro další vzdělávání.	61
Obr. č. 28: V organizaci je mi připomínáno, že vykonávám důležitou a společensky prospěšnou práci.	61
Obr. č. 29: Míra odpovědnosti, která mi byla při výkonu práce svěřena, mě motivuje k další práci.	62
Obr. č. 30 : Míra odpovědnosti, která mi byla při výkonu práce svěřena, mě motivuje k další práci – délka práce v organizaci do 5 let	63
Obr. č. 31: Míra odpovědnosti, která mi byla při výkonu práce svěřena, mě motivuje k další práci – délka práce v organizaci 6-10 let	63
Obr. č. 32: Mám dobré vztahy se svými vedoucími pracovníky	64
Obr. č. 33: Komunikace na pracovišti je dobrá	64
Obr. č. 34: Na pracovišti dochází často ke slovním konfliktům	65
Obr. č. 35: Platové ohodnocení	66
Obr. č. 36: Osobní ohodnocení	67
Obr. č. 37: Finanční odměny	67
Obr. č. 38: Zaměstnanecké výhody	68
Obr. č. 39: Kariérní růst	69
Obr. č. 40: Kariérní růst – zaměstnanci se základním vzděláním	69
Obr. č. 41: Kariérní růst – zaměstnanci s výučním listem	70
Obr. č. 42: Výměnné stáže a exkurze	71
Obr. č. 43: Pochvala od nadřízeného	72
Obr. č. 44: Pochvala od vedoucího – délka práce v organizaci 11-15 let	72
Obr. č. 45: Pochvala od vedoucího – délka práce v organizaci 16 a více let	73
Obr. č. 46: Pracovní prostředí	73
Obr. č. 47: Kulturní a společenské akce pro zaměstnance	74
Obr. č. 48: Možnost vzdělávání	75
Obr. č. 49: Míra odpovědnosti při práci	75
Obr. č. 50: Míra odpovědnosti při práci – délka práce v organizaci do 5 let	76
Obr. č. 51: Společensky prospěšná práce	76
Obr. č. 52: Kvalita komunikace na pracovišti	77
Obr. č. 53: Vztahy mezi pracovníky	78

Obr. č. 54: Vztahy pracovník – nadřízený.....	78
Obr. č. 55: Jistota zaměstnání.....	79
Obr. č. 56: Matice hodnocení rizik.....	111

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Členění zaměstnanců podle věku a pohlaví	22
Tab. č. 2: Členění zaměstnanců podle dosaženého vzdělání	23
Tab. č. 3 Trvání pracovního poměru zaměstnanců	23
Tab. č. 4: SWOT analýza.....	26
Tab. č. 5: Plán výnosů a nákladů – jesle (v tis. Kč)	35
Tab. č. 6: Plánované výnosy a náklady – odlehčovací služba (v tis. Kč).....	36
Tab. č. 7: Plánované výnosy a náklady – azylový dům (v tis. Kč).....	38
Tab. č. 8: Sada otázek pro hodnocení zaměstnanců.....	83
Tab. č. 9: Sada otázek pro hodnocení zaměstnanců pro tvorbu platových stupňů	85
Tab. č. 10: Platové stupně na základě hodnocení zaměstnanců.....	86
Tab. č. 11: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č.1: Transformace stávajících platových stupňů na základě započitatelné praxe do platových stupňů na základě vhodnějšího kritéria	87
Tab. č. 12: Oblasti aktivita a doporučené bodové ohodnocení pro systém finančních odměn.....	90
Tab. č. 13: Finanční odměna při dosažení průměrného počtu bodů	91
Tab. č. 14: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č.2: Nastavení systému finančních odměn	91
Tab. č. 15: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č. 3: Rozšíření zaměstnaneckých výhod...93	
Tab. č. 16: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č. 4: Využití výměnných stáží a exkurzí jako motivačního faktoru	96
Tab. č. 17: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č. 4: Předcházení konfliktům na pracovišti	99
Tab. č. 18: Kritéria a metriky pro výběrové řízení na pozici pracovník sociální péče .	101
Tab. č. 19: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č. 5: Výběrové řízení pro nové pracovníky	103
Tab. č. 20: Činnosti vedoucí k naplnění cíle č. 6: Adaptace nových pracovníků v organizaci	105
Tab. č. 21: Ohodnocení identifikovaných rizik	110

Seznam použitých zkratk

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
CDS Bezručova	Centrum denních služeb Bezručova
COZP Píseční	Centrum pro osoby se zdravotním postižením Písečná
DOZP Písečná	Domov pro osoby se zdravotním postižením Písečná
DPS Merkur	Dům s pečovatelskou službou Merkur
DpS Písečná	Domov pro seniory Písečná
FKSP	Fond kulturních a sociálních potřeb
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
PO	Požární ochrana
SC Kamenná	Sociální centrum Kamenná
SoS Chomutov	Sociální služby Chomutov

Seznam použité literatury

Tištěné zdroje

ARMSTRONG, Michael. *Personální management*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing, 1999, 968 s., ISBN 80-7169-614-5

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2006, 788 s., ISBN 978-80-247-1407-3

BOUKAL, Petr. *Nestátní neziskové organizace: teorie a praxe*. 1. vydání, Praha: Oeconomica, 2009, 303 s., ISBN 978-80-245-1650-9

BEDRNOVÁ, Eva., NOVÝ, Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 3. rozšířené a doplněné vydání, Praha: Management Press, 2007, 798 s., ISBN 978-80-7261-169-0

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana a kol. *Management lidských zdrojů*. 1. vydání. Praha: C. H. Beck, 2007, 485 s., ISBN 978-80-7179-893-4

FOTR, Jiří., VACÍK, Emil. a kol. *Tvorba strategie a strategického plánování*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 384 s., ISBN 978-80-247-3985-4

JERMÁŘ, Milan. a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vydání. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2012, 158 s., ISBN 978-80-261-0147-5

KOUBEK, Josef. *Personální práce v malých a středních firmách*. 4. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2011, 281 s., ISBN 978-80-247-3823-9

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: Základy moderní personalistiky*. 3. vydání. Praha: Management Press, 2004, 367 s., ISBN 80-7261-033-3

LUKÁŠOVÁ, Růžena, NOVÝ, Ivan, a kol.: *Organizační kultura. Od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku*. 1. vydání, Praha: Grada Publishing, a.s., 2004, 176 s., ISBN 80-247-0648-2

MAYEROVÁ, Marie., RŮŽIČKA, Jiří. *Moderní personální management*. 1. vydání. Praha: Nakladatelství H&H, 2000, 173 s., ISBN 80-86022-65-X

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 3. aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2012, 259 s., ISBN 978-80-247-3809-3

PROVAZNÍK, Vladimír. a kol. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 1. vydání. Praha: Grada Publishing a.s., 2002, 226 s., ISBN 80-247-0470-6

RŮŽIČKOVÁ, Růžena. *Neziskové organizace: vznik, účetnictví, daně*. 11. aktualizované vydání, Olomouc: ANAG, 2011, 254 s., ISBN 978-80-7263-675-4

Sociální služby Chomutov: 1993 – 2013. Vydáno pro vnitřní potřebu Sociálních služeb Chomutov, 2013.

STEJSKAL, Jan., KUVÍKOVÁ, Helena. a kol.: *Neziskové organizace – vybrané problémy ekonomiky*. 1. vydání, Praha: Wolters Kluwer, 2012, 169 s., ISBN 978-80-7357-973-9

ŠULÁK, M., VACÍK, E. *Strategické řízení v podnicích a projektech*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, o.p.s., 2005. 234 s. ISBN 80-86754-35-9

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. 2. rozšířené vydání. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013, 276 s., ISBN 978-80-7357-977-7

Výroční zpráva Sociálních služeb Chomutov, příspěvkové organizace za rok 2012

Výroční zpráva Sociálních služeb Chomutov, příspěvkové organizace za rok 2011

Výroční zpráva Sociálních služeb Chomutov, příspěvkové organizace za rok 2010

Zřizovací listina v úplném znění. Sociální služby Chomutov, příspěvková organizace, 1.1. 2013.

Online zdroje

AVPO (Asociace veřejně prospěšných organizací) [online]. 1.4.2011 [cit. 2014-02-17].
Fungování příspěvkových organizací v České republice a vybraných zemích Evropy.
Dostupné z: www.avpo.cz/sdata/prispevkove_organizace_v_CR_a_EU_78.pdf

Český statistický úřad [online]. 16.08.2013 [cit. 2014-02-15].: Demografická ročenka měst 2003 – 2012. Dostupné z: http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/publ/4018-13-r_2013

Český statistický úřad [online]. 30.12.2013 [cit. 2014-02-15].: Statistická ročenka Ústeckého kraje 2013. Dostupné z: <http://www.czso.cz/csu/2013edicniplan.nsf/krajp/421011-13-xu>

Dopravní podnik měst Chomutova a Jirkova [online]. 2.9.2013 [cit. 2014-04-11] Ceník jízdného MHD v Chomutově a Jirkově. Dostupné z <http://www.dpchj.cz/pro-zakazniky/mestska-hromadna-doprava/cenik-dopravy>

Město Chomutov [online]. 29.11.2012 [cit. 2014-02-17]. Koncepce sociální politiky statutárního města Chomutova se zaměřením na sociální začleňování 2013 – 2015. Dostupné z: <http://www.chomutov-mesto.cz/koncepce-socialniho-zaclenovani/d-1026593/p1=52436>

TRYLČ, Ladislav., ROTHOVÁ, Eva. Změny v odměňování zaměstnanců ve veřejných službách a správě. [online elektronický časopis] *Mzdová praxe*. 4.1.2011, Práce a mzda 2011/1, [cit. 18.3.2014] Dostupné z <http://www.mzdovapraxe.cz/archiv/dokument/doc-d28823v36001-zmeny-v-odmenovani-zamestnancu-ve-verejnych-sluzbach-a-s/>

Seznam příloh

Příloha A: Plánovaná rozvaha (v tis. Kč)

Příloha B: Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

Příloha C: Anonymní dotazník pro zaměstnance SoS Chomutov

Příloha D: Výtah ze Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

Příloha A: Plánovaná rozvaha (v tis. Kč)

ROZVAHA (v tis. Kč)		2013	2014	2015	2016
AKTIVA		31831	36031	38356	40618
A.	Stálá aktiva	7908	11792	14084	16020
A.I.	Dlouhodobý nehmotný majetek	0	0	0	0
A.II.	Dlouhodobý hmotný majetek	7855	11739	14031	15967
	Stavby	7222	11722	14162	14162
	Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	605	605	1205	1805
	Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	28	0	0	0
A.III.	Dlouhodobý finanční majetek	0	0	0	0
A.IV.	Dlouhodobé pohledávky	53	53	53	53
B.	Oběžná aktiva	23923	24239	24272	24598
B.I.	Zásoby	929	942	943	956
B.II.	Krátkodobé pohledávky	12903	13074	13091	13267
B.III.	Krátkodobý finanční majetek	10090	10224	10237	10375
PASIVA		31831	36031	38356	40618
C.	Vlastní kapitál	11669	14311	16525	18245
C.I.	Jmění účetní jednotky	7948	11911	14133	14752
C.II.	Fondy účetní jednotky	3721	2400	1900	2400
	Fond odměn	500	500	600	600
	Fond kulturních a sociálních potřeb	13		0	0
	Rezervní fond	2835	1900	1300	1800
	Fond reprodukce majetku, investiční fond	373	0	0	0
C.III.	Výsledek hospodaření	0	0	492	1093
B.	Cizí zdroje	20162	21720	21831	22372
B.I.	Rezervy	0	0	0	0
B.II.	Dlouhodobé závazky	8524	9500	9000	9000
B.III.	Krátkodobé závazky	11638	12220	12831	13372

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Příloha B: Plánovaný výkaz zisku a ztráty (v tis. Kč)

VÝKAZ ZISKU A ZTRÁTY (v tis. Kč)	Minulé období	Plánované období		
	2013	2014	2015	2016
A. Náklady celkem	83337	84664	84426	82643
A.I. Náklady z činnosti	82868	84664	84426	82643
Spotřeba materiálu	11370	11370	11720	11920
Spotřeba energie	8615	8615	8765	8955
Opravy a udržování	2898	3500	2540	100
Cestovné	29	30	30	30
Náklady na reprezentaci	219	219	219	219
Ostatní služby	4177	4177	4260	4280
Mzdové náklady	38289	39000	39000	39220
Zákonné sociální pojištění	12830	13073	13073	13148
Jiné sociální náklady	943	943	950	950
Daně a poplatky	2	2	2	2
Odpisy dlouhodobého majetku	385	616	748	700
Náklady z drobného dlouhodobého majetku	619	619	619	619
Ostatní náklady z činnosti	2493	2500	2500	2500
A.II. Finanční náklady	134	0	0	0
Kurzové ztráty	134	0	0	0
B. Výnosy celkem	83337	84664	85921	83736
Hlavní činnost	81562	82864	84121	81936
B.I. Výnosy z činnosti	41812	42864	43421	41591
Výnosy z prodeje služeb	39101	39101	39951	40521
Pokuty a penále	34	0	0	0
Čerpání fondů	2208	3293	3000	600
Ostatní výnosy z činnosti	468	470	470	470
B.II. Finanční výnosy	11	0	0	0
1. Úroky	0	0	0	0
2. Ostatní finanční výnosy	11	0	0	0
B.III. Výnosy z transferů	39739	40000	40700	40345

Doplňková činnost	1775	1800	1800	1800
C. Výsledek hospodaření	0	0	492	1093

Zdroj: vlastní zpracování, 2014

Příloha C: Anonymní dotazník pro zaměstnance SoS Chomutov

1. U každého tvrzení prosím zakroužkujte Vámi zvolenou odpověď dle následujícího klíče:

Stupnice	6	5	4	3	2	1
Popis	Rozhodně souhlasím	Souhlasím	Částečně souhlasím	Částečně nesouhlasím	Nesouhlasím	Rozhodně nesouhlasím

Moji vedoucí pracovníci mě motivují k vyšším pracovním výkonům.	6	5	4	3	2	1
Výše mého platového ohodnocení mě motivuje k pracovní činnosti.	6	5	4	3	2	1
Za svůj pracovní výkon jsem ve srovnání s ostatními spravedlivě ohodnocen(a).	6	5	4	3	2	1
Osobní ohodnocení je adekvátní mojí pracovní aktivitě a iniciativě.	6	5	4	3	2	1
V organizaci jsou jasně nastavená pravidla pro vyplácení finančních odměn.	6	5	4	3	2	1
Myslím si, že zaměstnanecké výhody jsou pro pracovníky v organizaci důležité.	6	5	4	3	2	1
V organizaci mám dobré příležitosti pro svůj kariérní rozvoj.	6	5	4	3	2	1
Výměnné stáže jsou zajímavou příležitostí, jak získat zkušenosti a vyzkoušet si práci v jiném prostředí.	6	5	4	3	2	1
Pokud odvedu dobrou práci, jsem od vedoucího pracovníka pochválen(a).	6	5	4	3	2	1
Pracovní prostředí je příjemné a dobře se mi v něm pracuje.	6	5	4	3	2	1
Kulturní a společenské akce pro zaměstnance jsou vítaným zpestřením práce v organizaci.	6	5	4	3	2	1
V organizaci mám dobré podmínky pro další vzdělávání.	6	5	4	3	2	1
Míra odpovědnosti, která mi byla při výkonu práce svěřena, mě motivuje k další práci.	6	5	4	3	2	1
Komunikace na pracovišti je dobrá.	6	5	4	3	2	1
Na pracovišti dochází často ke slovním konfliktům.	6	5	4	3	2	1
Mám dobré vztahy se svými vedoucími pracovníky.	6	5	4	3	2	1
V organizaci je mi připomínáno, že vykonávám důležitou a společensky prospěšnou práci.	6	5	4	3	2	1

2. Jak jsou pro Vaši motivaci k práci důležité následující faktory? Vyjádřete u každého faktoru jeho důležitost na stupnici 1 - 5 (1 – nejvíce důležitý, 2 – důležitý, 3 – středně důležitý,

4 – nedůležitý, 5 – nejméně nedůležitý):

Platové ohodnocení	1	2	3	4	5
Osobní ohodnocení	1	2	3	4	5
Finanční odměny	1	2	3	4	5
Zaměstnanecké výhody*	1	2	3	4	5
*(dovolená navíc, příspěvek na stravování, bydlení, apod.)					
Kariérní růst	1	2	3	4	5
Výměnné stáže	1	2	3	4	5
Pochvala od nadřízeného	1	2	3	4	5
Pracovní prostředí	1	2	3	4	5
Kulturní a společenské akce pro zaměstnance	1	2	3	4	5
Možnost vzdělávání	1	2	3	4	5
Míra odpovědnosti při práci	1	2	3	4	5
Kvalita komunikace na pracovišti	1	2	3	4	5
Vztahy mezi pracovníky	1	2	3	4	5
Vztahy pracovník – nadřízený	1	2	3	4	5
Společensky prospěšná práce	1	2	3	4	5
Naplňující a zajímavá práce	1	2	3	4	5
Jistota zaměstnání	1	2	3	4	5

Jiné nástroje, které by Vás motivovaly k práci:

4. Jste:

žena

muž

5. Váš věk:

do 30 let

31 - 40 let

41 - 50 let

51 a více let

6. Vaše dosažené vzdělání:

- základní
- výuční list
- střední
- vyšší odborné a vysokoškolské

7. Jak dlouho pracujete v organizaci?

- do 5 let
- 6-10 let
- 11-15 let
- 16 a více let

8. Uveďte, prosím, na jaké pracujete pozici:

9. Uveďte, prosím, název střediska, ve kterém pracujete:

Děkuji za vyplnění.

Příloha D: Výtah ze Zákona č. 262/2006 Sb., zákoníku práce

§ 16

(1) Zaměstnavatelé jsou povinni zajišťovat rovné zacházení se všemi zaměstnanci, pokud jde o jejich pracovní podmínky, odměňování za práci a o poskytování jiných peněžitých plnění a plnění peněžité hodnoty, o odbornou přípravu a o příležitost dosáhnout funkčního nebo jiného postupu v zaměstnání.

§ 109

(4) Mzda a plat se poskytují podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, podle obtížnosti pracovních podmínek, podle pracovní výkonnosti a dosahovaných pracovních výsledků.

§ 110

(1) Za stejnou práci nebo za práci stejné hodnoty přísluší všem zaměstnancům u zaměstnavatele stejná mzda, plat nebo odměna z dohody.

(2) Stejnou práci nebo práci stejné hodnoty se rozumí práce stejné nebo srovnatelné složitosti, odpovědnosti a namáhavosti, která se koná ve stejných nebo srovnatelných pracovních podmínkách, při stejné nebo srovnatelné pracovní výkonnosti a výsledcích práce.

(3) Složitost, odpovědnost a namáhavost práce se posuzuje podle vzdělání a praktických znalostí a dovedností potřebných pro výkon této práce, podle složitosti předmětu práce a pracovní činnosti, podle organizační a řídicí náročnosti, podle míry odpovědnosti za škody, zdraví a bezpečnost, podle fyzické, smyslové a duševní zátěže a působení negativních vlivů práce.

(4) Pracovní podmínky se posuzují podle obtížnosti pracovních režimů vyplývajících z rozvržení pracovní doby, například do směn, dnů pracovního klidu, na práci v noci nebo práci přesčas, podle škodlivosti nebo obtížnosti dané působením jiných negativních vlivů pracovního prostředí a podle rizikovosti pracovního prostředí.

(5) Pracovní výkonnost se posuzuje podle intenzity a kvality prováděných prací, pracovních schopností a pracovní způsobilosti a výsledky práce se posuzují podle množství a kvality.

Abstrakt

ČERMÁKOVÁ, Tereza. *Motivace zaměstnanců jako významný faktor naplnění strategického plánu rozvoje firmy*. Diplomová práce. Plzeň: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 126 s., 2014

Klíčová slova: motivace zaměstnanců, motivační politika, strategický plán, strategické cíle, příspěvková organizace, státní nezisková organizace, analýza rizik

Diplomová práce se zabývá motivací zaměstnanců jako významným faktorem naplnění strategického plánu příspěvkové organizace Sociální služby Chomutov. Práce nejprve analyzuje současnou motivační politiku organizace prostřednictvím rozhovorů se zaměstnanci a dotazníkovým šetřením. Na základě této analýzy jsou pak definovány cíle motivační politiky pro strategické období. Dále jsou navrženy postupy směřující k naplnění těchto cílů a provedena analýzy rizik navržených cílů a postupů.

Abstract

ČERMÁKOVÁ, Tereza: Employee motivation as a significant factor of fulfillment the strategic plan of company's development. Diploma thesis. Pilsen: The Faculty of Economics, The University of West Bohemia in Pilsen, 126 p., 2014

Key words: motivation of employees, motivational policy, strategic plan, strategic targets, contributory organization, state non-profit organization, risk analysis

This Diploma thesis focuses on the motivation of employees as a significant factor of fulfillment the strategic plan of contributory organization Sociální služby Chomutov. First this thesis analyses current motivation policy in organization through conversations with employees and questionnaire. Based on this analysis the diploma thesis defines the aims of motivation policy for strategic period, processes to fulfillment this aims and risk analysis of this proposals.