



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA PODNIKATELSKÁ

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT

## ÚSTAV FINANCÍ

INSTITUTE OF FINANCES

# HODNOCENÍ SPOKOJENOSTI A EKONOMICKÉ DOPADY FLUKTUACE PRACOVNÍKŮ VE VYBRANÉ ORGANIZACI

SATISFACTION ASSESSMENT AND ECONOMIC IMPACT OF EMPLOYEE TURNOVER IN THE SELECTED ORGANISATION

## DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

**Bc. Nikola Vejvodová**

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

**Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.**

**BRNO 2022**

# Zadání diplomové práce

Ústav:	Ústav financí
Studentka:	<b>Bc. Nikola Vejvodová</b>
Vedoucí práce:	<b>Mgr. Štěpán Konečný, Ph.D.</b>
Akademický rok:	2021/22
Studijní program:	Účetnictví a finanční řízení podniku

Garantka studijního programu Vám v souladu se zákonem č. 111/1998 Sb., o vysokých školách ve znění pozdějších předpisů a se Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně zadává diplomovou práci s názvem:

## **Hodnocení spokojenosti a ekonomické dopady fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci**

### **Charakteristika problematiky úkolu:**

Úvod  
Vymezení problému a cíle práce  
Teoretická východiska práce  
Analýza problému a současné situace  
Vlastní návrhy řešení, přínos návrhů řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

### **Cíle, kterých má být dosaženo:**

Cílem práce je zhodnotit současnou spokojenost pracovníků ve vybrané organizaci a předložit ekonomické návrhy řešení vedoucí ke snížení fluktuace.

### **Základní literární prameny:**

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

ARMSTRONG, Michael. Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.

HRONÍK, František. Rozvoj a vzdělávání pracovníků. Praha: Grada. Vedení lidí v praxi, 2007. ISBN 978-80-247-1457-8.

KOUBEK, Josef. Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ. Úspěšná nezisková organizace. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer, 2017. ISBN 978-80-271-0249-5.

URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. ISBN 9788027102273.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2021/22

V Brně dne 28.2.2022

L. S.

---

prof. Ing. Mária Režňáková, CSc.  
garantka

---

doc. Ing. Vojtěch Bartoš, Ph.D.  
děkan

## **Abstrakt**

Diplomová práce se zabývá hodnocením spokojenosti zaměstnanců v neziskové organizaci Diakonie ČCE – středisko v Myslibořicích. Teoretická část obsahuje úvod do problematiky řízení lidských zdrojů, motivace a způsobech odměňování. V analytické části následně dochází k popisu analyzované společnosti a poté již k samotné analýze, pro kterou je zvolena metoda dotazníkové šetření a polostrukturovaného rozhovoru. Na základě tohoto výzkumu jsou v návrhové části uvedena možná opatření pro zvýšení pracovní spokojenosti včetně ekonomického vyhodnocení návrhů.

## **Klíčová slova**

zaměstnanec, hodnocení spokojenosti, motivace, rozvoj a vzdělání, fluktuace

## **Abstract**

The diploma thesis deals with the evaluation of employee satisfaction in the nonprofit organization Diakonie ČCE - center in Myslibořice. The theoretical part contains an introduction to the issues of human resource management, motivation and methods of remuneration. In the analytical part, there is a description of the analyzed company and then the analysis itself, for which is chosen the method of questionnaire survey and semi-structured interview. Based on this research, possible measures to increase job satisfaction are presented in the proposal section, including an economic evaluation of the proposals.

## **Key words**

employee, evaluation of satisfaction, motivation, development and education, turnover of workers

### **Bibliografická citace**

VEJVODOVÁ, Nikola. *Hodnocení spokojenosti a ekonomické dopady fluktuace pracovníků ve vybrané organizaci* [online]. Brno, 2022 [cit. 2022-05-05]. Dostupné z: <https://www.vutbr.cz/studenti/zav-prace/detail/139495>. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, Ústav financí. Vedoucí práce Štěpán Konečný.

### **Čestné prohlášení**

Prohlašuji, že předložená diplomová práce je původní a zpracovala jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušila autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 5. května 2022

.....

podpis studenta

## **Poděkování**

Ráda bych touto cestou poděkovala vedoucímu mé diplomové práce Mgr. Štěpánovi Konečnému, Ph.D. za odborné rady, cenné připomínky, velkou vstřícnost a trpělivost při tvorbě práce. Poděkování patří také organizaci, která mi umožnila spolupráci, byla ochotna mi poskytnout potřebné informace a mohla jsem zde uskutečnit svůj výzkum. V neposlední řadě bych chtěla moc poděkovat mé rodině a přítelovi, kteří mi byli obrovskou oporou při psaní práce a rovněž po celou dobu mého studia.

# OBSAH

ÚVOD.....	11
CÍL A METODIKA PRÁCE.....	12
1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE.....	13
1.1 Řízení lidských zdrojů.....	13
1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů.....	14
1.1.2 Vedení a řízení lidí.....	16
1.2 Péče o zaměstnance.....	19
1.2.1 Pojetí a cíle péče o pracovníky.....	19
1.3 Motivace.....	29
1.3.1 Pravidla motivace.....	30
1.3.2 Proces motivace.....	32
1.3.3 Typy motivace.....	33
1.3.4 Teorie motivace.....	34
1.4 Hodnocení zaměstnanců.....	39
1.4.1 Cíle hodnocení.....	40
1.4.2 Proces hodnocení.....	41
1.4.3 Metody hodnocení.....	42
1.5 Odměňování zaměstnanců.....	43
1.5.1 Úkoly a cíle odměňování.....	43
1.5.2 Celková odměna.....	45
1.5.3 Složky odměňování.....	46
1.6 Pracovní spokojenost.....	48
1.6.1 Způsoby měření spokojenosti zaměstnanců.....	49
1.7 Fluktuace zaměstnanců.....	52
1.7.1 Druhy fluktuace.....	52



1.7.2	Příčiny fluktuace .....	53
1.7.3	Měření fluktuace .....	55
1.7.4	Náklady fluktuace .....	56
2	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU .....	57
2.1	Charakteristika organizace .....	57
2.2	Ekonomické výsledky organizace v roce 2021 .....	58
2.3	Analýza fluktuace.....	60
2.3.1	Míra odchodů v letech 2018-2021 .....	60
2.3.2	Náklady fluktuace v roce 2021 .....	61
2.4	Vyhodnocení dotazníkového šetření .....	64
2.4.1	Obecné informace .....	65
2.4.2	Motivace a hodnocení .....	67
2.4.3	Mzdy a benefity .....	75
2.4.4	Hodnocení spokojenosti.....	78
2.5	Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem.....	81
3	VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ .....	86
3.1	Školení vedoucích pracovníků .....	86
3.1.1	Možnosti školení vedoucích pracovníků .....	86
3.1.2	Ekonomické zhodnocení a výběr školení .....	87
3.2	Teambuilding zaměstnanců.....	89
3.2.1	Ekonomické zhodnocení.....	89
3.3	Pravidelné hodnocení vedoucího pracovníka.....	90
3.3.1	Ekonomické zhodnocení.....	90
3.4	Výstupní pohovory.....	92
3.4.1	Ekonomické zhodnocení.....	92
3.5	Soutěž o nejlepšího pracovníka v sociálních službách .....	94

3.5.1 Ekonomické zhodnocení.....	94
ZÁVĚR.....	96
SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	97
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	100
SEZNAM TABULEK.....	101
SEZNAM GRAFŮ.....	102
SEZNAM VZORCŮ.....	103
SEZNAM PŘÍLOH.....	104

# ÚVOD

Základem pro úspěšný chod každé společnosti jsou zcela určitě správně motivovaní a spokojení zaměstnanci. Pouze tito pracovníci dokážou ve vyhovujících podmínkách efektivně vykonávat své pracovní povinnosti a tím přispívat k lepším výsledkům podniku. Aby měl podnik šanci udržet své zaměstnance spokojené a motivované, je velice důležité je dobře znát a zároveň mít přehled o prostředcích které pro to využít.

Tématem mé diplomové práce je hodnocení spokojenosti zaměstnanců v neziskové organizaci Diakonie Českobratrské církve evangelické – středisko v Myslibořicích a ekonomické dopady jejich fluktuace. Výsledkem práce je následné předložení ekonomických návrhů, které by mohly vést ke snížení fluktuace v dané organizaci.

Diplomová práce je rozdělena na tři základní části. V teoretické části jsou na základě odborné literatury shromážděny informace o tématu spokojenost zaměstnanců, řízení lidských zdrojů, fluktuaci a dalších pojmech souvisejících s touto problematikou.

V praktické části nejprve probíhá představení společnosti a popis současné situace, zejména její dosavadní ekonomické výsledky a informace o současné fluktuaci zaměstnanců. Poté se již kapitola zabývá samotným průzkumem spokojenosti pracovníků v organizaci, přičemž metodou pro analýzu bylo zvoleno dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor s vedoucími pracovníky. Výsledky z tohoto výzkumu jsou interpretovány a prezentovány za pomoci grafů, které byly zpracovány ze získaných dat.

V závěrečné části jsou uvedeny vlastní návrhy a opatření, které by mohly vést ke snížení fluktuace zaměstnanců v organizaci a jejich ekonomické vyhodnocení.

## **CÍL A METODIKA PRÁCE**

Hlavním cílem práce je zhodnotit spokojenost zaměstnanců v neziskové organizaci Diakonie Českobratrské církve evangelické – středisko v Myslibořicích pomocí dotazníkového šetření, výsledky toho průzkumu analyzovat a následně předložit ekonomické návrhy, které by mohly vést ke snížení fluktuace pracovníků z této organizace.

Práce se dělí na 3 hlavní části – teoretickou, analytickou a návrhovou.

V teoretické části jsou za pomoci odborné literatury vysvětleny termíny týkající se pracovní spokojenosti, motivace, fluktuace a dalších pojmů týkajících se zaměstnanců, což je poté podklad pro správné zpracování části analytické.

V rámci analytické části jsou nejprve uvedeny základní informace o organizaci a nechybí ani popis současné situace, včetně ekonomických výsledků organizace a současné fluktuace. Poté již následuje samotné dotazníkové šetření, ze kterého vyplývají zejména různé pohledy dotazovaných zaměstnanců na řešenou problematiku a jenž jsou základem pro podrobnější rozbor s vedoucími pracovníky v rámci polostrukturovaného rozhovoru.

V poslední části práce jsou na základě získaných informací předloženy ekonomické návrhy, které by měly organizaci pomoci snížit fluktuaci jejich pracovníků.

# 1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PRÁCE

V teoretické části práce jsou definovány základní pojmy týkající se dané tematiky jako je řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování, fluktuace a další termíny, které s tématem úzce souvisí.

## 1.1 Řízení lidských zdrojů

Jedním ze základních předpokladů pro fungování organizace jsou lidské zdroje, a proto je nezbytně nutné o ně řádně pečovat a věnovat se jejich koordinaci.

Řízení lidských zdrojů zahrnuje všechno, co má souvislost s řízením a zaměstnáváním lidí v organizacích. Tato činnost může být rovněž pojata jako logický a strategický postup k vedení toho nejdůležitějšího, co podniky mají – lidé pracující v organizaci, kteří jednotlivě i společně přispívají k dosahování cílů společnosti. (Armstrong, 2007)

Tento proces poté tedy zahrnuje aktivity týkající se strategického řízení lidských zdrojů, řízení znalostí a lidského kapitálu, společenské odpovědnosti společnosti, rozvoj společnosti, zabezpečení lidských zdrojů (plánování, získávání a výběr zaměstnanců), řízení a odměňování pracovníků, péče o pracovníky, pracovních a zaměstnaneckých vztahů, rozvoj zaměstnanců a poskytování služeb. (Armstrong, 2015)

Řízení lidských zdrojů je nejmodernější pojetí personální práce, která se začala ve vyspělých zahraničních zemích formulovat v 50. a 60. letech. Tento proces se tak zároveň stává základem pro správné řízení organizace a nejdůležitější záležitostí za kterou nese odpovědnost manažer. Toto nové pojetí personální práce vyjadřuje význam pracovníka jako nejdůležitější vstup do činnosti společnosti. (Koubek, 2007)

V souvislosti s hodnocením spokojenosti zaměstnanců je řízení lidských zdrojů velice důležitá úloha. Tato činnost by se zcela určitě měla přímo odrážet ve spokojenosti pracovníků a rovněž by na ni měla mít vliv. Správný řídicí pracovník by měl být poté motivován právě dostatečnou spokojeností svých podřízených. Management firmy by proto měl do vedoucí funkce zabývající se řízením lidských zdrojů dosazovat takové personalisty či zaměstnance, kteří mají s úlohami, motivací a cíli související s pracovní spokojeností co největší množství zkušeností.

## **Cíle řízení lidských zdrojů:**

- podpora dosažení strategických cílů podniku za pomoci uplatnění lidských zdrojů v propojení s podnikovou strategií;
- zabezpečení kvalifikovaných, nadaných a oddaných lidí pro organizaci;
- podpora uplatňování etického přístupu k vedení lidí;
- přispívání k rozvoji kultury, která je zaměřená na dosažení vysokého výkonu;
- snaha o vytvoření přátelských pracovních vztahů a vzájemné důvěry mezi pracovníkem a managementem firmy. (Armstrong, 2015, s. 48)

Při řízení lidských zdrojů se tedy organizace zaměřuje především na získávání a udržování dostatečně kvalifikovaných zaměstnanců pro výkon požadovaných pracovních úkonů za účelem dosahování firemních dlouhodobých cílů, čehož se snaží dosahovat především zajišťováním příznivých podmínek na pracovišti.

### **1.1.1 Úkoly řízení lidských zdrojů**

Co se týče úkolů při řízení lidských zdrojů, je vždy především potřeba umísťovat pracovníky na správné pozice, což nemusí být vždy snadné rozhodování napříč tomu, že je na tom mnohdy závislé široké spektrum dalších činností uvnitř organizace.

Hlavním úkolem řízení lidských zdrojů je poté v obecném slova smyslu zajistit, aby organizace byla výkonná a tato výkonnost měla tendenci se neustále zlepšovat. Aby byl tento úkol zabezpečen, musí docházet k neustálému využívání zdrojů, které společnost vlastní. Jedná se především o zdroje finanční, materiální, informační a lidské. Řízení lidských zdrojů se zcela jistě zabývá zejména vylepšováním využití a rozvojem pracovních schopností daných lidských zdrojů ve firmě. Lidské zdroje mají rovněž významný vliv na rozhodování o použití finančních a materiálních zdrojů, a proto jejich řízení zároveň rozhoduje o zefektivnění využívání zbylých zdrojů ve společnosti. (Koubek, 2007)

Řízení lidských zdrojů by se mělo zabývat především následujícími hlavními úkoly:

- **Vytvoření souladu mezi pracovními úkoly a zaměstnanci**  
Člověk zodpovědný za řízení lidských zdrojů v organizaci by měl především dbát na to, aby byl vždy vytvořen dynamický soulad mezi strukturou a počtem pracovních úkolů a strukturou a počtem zaměstnanců.

Úkol spočívá v zařazení správně zvoleného zaměstnance na správné pracovní místo a souběžně s tím zkoušet zajistit, aby daný zaměstnanec byl neustále připraven na možné změny a dokázal se těmto změnám přizpůsobit. V souvislosti s touto úlohou dochází stále více ke snaze činit ji opačným způsobem – hledat pro pracovníka správnou náplň práce a vhodné pracovní úkoly, které by adekvátně využívaly jeho dovednosti. (Koubek, 2007)

Při této úloze je v souvislosti s pracovní spokojeností důležité především správné přiřazení zaměstnance k funkci a úkonům. Pokud pracovník nebude na své pozici spokojený, hrozí zde vysoké riziko jeho odchodu nebo nežádoucí neefektivní vykonávání práce.

- **Správné využívání lidských zdrojů ve společnosti**

V případě tohoto úkolu by správný manažer měl co nejoptimálněji využívat pracovní síly v organizaci. Důležité je zejména efektivně zacházet s fondem pracovní doby, optimálně využívat pracovní schopnosti a kvalifikaci zaměstnanců.

- **Efektivní styl vedení**

Jedním z důležitých úkolů je bezpochybně správné formování týmů a zdravých pracovních vztahů ve společnosti. Týmová práce se stává postupem času velice častou formou vedení lidí v organizacích a je proto potřeba týmy správně nejen vytvořit ale i vést. (Koubek, 2007)

Vedoucí pracovník musí dobře analyzovat pracovníky, kterým vyhovuje práce v týmu a pokud je to vhodné, pracovní tým vytvořit. Zaměstnanci mohou být při takové formě výkonu práce mnohem efektivnější než při samostatné práci. Na druhé straně ovšem stojí jedinci, pro které nepřipadá tento týmový přístup v úvahu a rozhodně preferují řešit úkoly pouze sami za sebe.

- **Sociální a personální rozvoj zaměstnanců**

Důležitou roli v řízení lidských zdrojů hraje zcela určitě i správná péče o zaměstnance, především jejich sociální a personální rozvoj. Je potřeba klást důraz na rozvoj jejich osobnosti, pracovních schopností, sociálních vlastností a rozvoj jejich pracovní kariéry. S touto úlohou tedy úzce souvisí i nezbytné vytváření příjemných pracovních a životních podmínek, zvláště poté zvyšování kvality pracovního života. (Koubek, 2007)

- **Dodržování zákonů**

V rámci tohoto úkolu se jedná především o dodržování zákonů, které se týkají oblasti práce, zaměstnanců, lidských práv a s tím související zaměstnavatelská pověst společnosti.

V souvislosti s těmito pěti hlavními úkoly je potřeba říct, že první tři se zabývají především zájmy společnosti, zatímco čtvrtý úkol – sociální a personální rozvoj zaměstnance hájí zájmy pracovníka. Pátý úkol se týká obou účastněných subjektů, přičemž na straně zaměstnavatele se jedná o snahu nedostat se do potíží a být vnímán jako atraktivní zaměstnavatel a na straně zaměstnance jde zejména o právo na slušné a z hlediska práva správné jednání. (Koubek, 2007)

Pokud se organizace bude trvale a efektivně zabývat dodržováním těchto úkolů, povede to nejenom k dosahování stanovených cílů v oblasti řízení lidských zdrojů, ale rovněž ke spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

### **1.1.2 Vedení a řízení lidí**

Řízení a vedení lidí je jednou z nejdůležitějších činností vykonávanou v podniku, jelikož má zcela jistě velký vliv na fungování dalších procesů v organizaci. Pokud jsou zaměstnanci vedeni správným způsobem a směrem, jsou spokojeni a provádí svou práci určitě svědomitěji než v opačném případě.

Manažer je jedním z řídicích pracovníků, který má za úkol na různých úrovních činit nařízení a rozhodnutí. V jeho kompetencích jsou zároveň činnosti jako je kontrola, koordinace, poradenství, informovanost a posuzování.

Stále více roste počet lidí, kteří chtějí být řízeni, nikoliv vedeni. Tito pracovníci požadují, aby s nimi bylo zacházeno spíše jako s partnery, ne jako s podřízenými. (Šedivý, 2017)

V rámci podkapitoly vedení a řízení lidí je nutné vysvětlit si právě to, jaký je mezi těmito dvěma pojmy rozdíl.

#### **Vedení**

Manažerská činnost vedení lidí se vyznačuje především soustředěností nahoru, přičemž je strategické a míří vpřed. Moc vedení se odvozuje od hodnot a principů organizace a je nutné podotknout, že se jedná zároveň o nejvyšší stupeň řízení.



Z tohoto poznatku je patrné, že vedení lidí má tudíž přímou spojitost s vizí, strategií, cíli a hodnotami organizace.

Aby byl vůdce ve vedení úspěšný, měl by splňovat následující požadavky:

- **Vedoucí pracovník je „jedním z nás“**  
Úspěšný vůdce se identifikuje se skupinou svých podřízených zaměstnanců, v nejlepším případě má se svými lidmi i určité společné vlastnosti.
- **Vedoucí pracovník je „největší z nás“**  
Správný vedoucí by měl ve velice vysoké míře reprezentovat vizí a hodnoty společnosti, které považuje za prioritní celá jeho skupina lidí.
- **Vedoucí pracovník je „nejlepší z nás“**  
Úspěšný vedoucí musí být zcela určitě odborník ve svém oboru a zároveň umět další odborníky řídit a dosahovat tím spolupráce uvnitř celé skupiny, kterou vede.
- **Vedoucí plní očekávání svých podřízených**  
Součástí důležitých požadavků je i naplňování očekávání, které se týkají zejména přímosti, spolehlivosti, spravedlnosti, přátelskosti či ohleduplnosti vůdce. Očekávání se u různých skupin lidí přirozeně odlišují. (Šedivý, 2017, s. 97)

Samotné splnění požadavků nemusí vždy znamenat úspěšnost vedoucího pracovníka. Pro tento fakt je důležité zejména to, aby ho zaměstnanci respektovali a jako svého vedoucího vnímali. Mezi podřízenými by rozhodně neměl převládat strach za ním kdykoliv v případě potřeby přijít a sdělit mu bez obav vše potřebné. Od vůdce se očekává následné řešení případných sporů, spravedlivé udělení trestů či odměny a až poté lze o vůdci mluvit jako o úspěšném.

## **Řízení**

Na rozdíl od vedení se řízení vyznačuje svou zaměřeností dolů, na spodní linii. Řídící pracovník poté tedy organizuje lidské, časové a finanční zdroje a tím přispívá k uskutečnění vizí vedení, inspiraci a motivování zaměstnanců dopsat se ke společnému cíli. Jednou ze základních povinností řídícího pracovníka je především využít svoje postavení a vliv k lepší efektivitě práce v dané skupině zaměstnanců.

Ostatní členové v týmech by poté měli dělat to, co je nutné k řešení problému nebo k dosažení cíle. (Šedivý, 2017)

Správný manažer by měl korektně vykonávat následující důležité činnosti:

- plánování;
- rozhodování;
- organizování;
- oceňování;
- kontrolování. (Šedivý, 2017, s. 98)

Řádné vykonávání těchto aktivit povede nejenom k udržování stabilnější role řídicího pracovníka. Pokud nadřízený správně plánuje, rozhoduje, organizuje, patřičně oceňuje a nezapomíná na kontrolu, cítí se zaměstnanci rovněž spokojeně, což je velice důležité.

**Tabulka č. 1: Neefektivní a efektivní manažer**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Šedivý, 2017, s. 98)

Neefektivní manažer	Efektivní manažer
Orientuje se více na odbornost, méně na lidi.	Kombinuje odbornost a práci s lidmi, řídí i směrem nahoru, podporuje tým a vytváří síť.
Málo, nerad nebo špatně deleguje pravomoci.	Dobrovolně spolupracuje, vidí v tom výhodu.
Nerad rozhoduje nebo dlouho váhá.	Má elán, rozhodnost, schopnost zvládnout konflikt či krizi.
Spíše udržuje stav, než aby přicházel s něčím novým.	Má jasnou vizi, vidí širší souvislosti.
Není taktický, volá stále stejný styl chování vůči různým lidem a situacím.	Je adaptabilní, loajální, ve svém chování nese hodnoty, které vyžaduje.
Spravuje, zachovává daný stav.	Hledá řešení, má potřebu inovace.
Situaci nad jeho síly řeší autoritativním rozhodnutím.	Zná své výhody a omezení, využívá a podporuje silné stránky druhých.

Manažer v neziskové organizaci bývá spíše operativní a zároveň akční osoba, která při práci využívá svoji tendenci a úsudek. V závislosti na velikosti organizace a její organizační struktuře řídí různé vedoucí jednotlivé oblasti, v případě malé společnosti je vedoucí pracovník zodpovědný za více oblastí zároveň. (Šedivý, 2017)

Pro správné řízení a vedení svého týmu by manažer měl disponovat následujícími vlastnostmi a chováním:

- **odborné znalosti** – nutnost orientace v daném oboru;
- **koncepční schopnosti** – schopnost myslet strategicky;
- **pracovní výkon v oboru** – nutnost praxe v oboru i ve vedení lidí;
- **cit** – schopnost vycítit možný talent ve společnosti;
- **úsudek** – schopnost činit obtížná rozhodnutí v krátkém časovém horizontu;
- **charakter** – být příkladem pro ostatní. (Dvořáková, 2012, s. 242)

Management podniku má při výběru manažera pro řízení lidských zdrojů za úkol podrobit zájemce testu o odborných znalostech a rovněž by se měl zajímat o jeho schopnosti pracovat a efektivně zacházet s lidskými zdroji. Je potřeba zjistit, jak moc je potencionální manažer empatický a zda by mohl být pro ostatní zaměstnance vzorem.

## 1.2 Péče o zaměstnance

Každý správný manažer či personalista musí cílit především na péči o své pracovníky. Měl by jim být vždy nablízku a tyto lidé by v něm poté měli cítit oporu a nikdy se nebát jít za ním se svými problémy, připomínkami či dotazy.

Zaměstnanci jsou pro organizaci nejdůležitějším zdrojem, který má k dispozici, přičemž v tržním prostředí jsou zároveň i zdrojem nejdražším, zvláště pokud se jedná o vysoce kvalifikované pracovníky. Zaměstnavatelé si stále více uvědomují, že úspěšnost jejich podnikání je závislá na výkonech zaměstnanců a že je proto nutné, aby péči o ně věnovali náležitou pozornost. (Koubek, 2007)

### 1.2.1 Pojetí a cíle péče o pracovníky

Cílem péče o zaměstnance je zejména jejich udržení v organizaci a s tím související pracovní spokojenost. Jedině pokud bude společnost disponovat dostatečným množstvím kvalifikovaných a spokojených zaměstnanců, může být úspěšná.

Péči o pracovníky lze rozdělit do skupin:

- **povinná péče** – vychází ze zákonů, předpisů a vyšších kolektivních smluv nadpodnikové úrovně;
- **smluvní péče** – je dána kolektivními smlouvami, které jsou uzavřeny v organizaci;
- **dobrovolná péče** – základem je personální politika daného zaměstnavatele, tato péče může být i výsledkem úsilí získat konkurenční výhodu na trhu práce.

Součástí péče o pracovníky jsou nejširším pojetím tyto záležitosti:

- pracovní doba a pracovní režim;
- pracovní prostředí;
- bezpečnost práce a ochrana zdraví;
- personální rozvoj pracovníků;
- služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám;
- péče o životní prostředí. (Koubek, 2007, s. 343)

Každá z oblastí, jenž spadá do péče o pracovníky, poté úzce souvisí s jejich pracovní spokojeností. S faktory, které jsou níže specificky rozebrány, se dá neustále pracovat. Je možné na nich provádět změny, zlepšení či zefektivňování, a to vše za účelem zlepšení jak spokojenosti současných zaměstnanců, tak možného přilákání pracovníků nových.

### **Pracovní doba a pracovní režim**

Jelikož je stále těžší získávat do svého podniku kvalitní zaměstnance, je problematika týkající se pracovní doby a režimu velice důležitá. Mimo jiné může být právě to rozhodujícím faktorem pro potenciálního pracovníka při jeho volbě nového zaměstnání.

Pracovní doba je časové období, kdy má zaměstnanec povinnost vykonávat práci pro svého zaměstnavatele a zároveň doba, ve které je zaměstnanec připraven k výkonu práce na daném pracovišti.

Délku pracovní doby a její rozvržení upravuje zákoník práce, přičemž je stanovena v hodinách za týden, kterým se rozumí sedm po sobě jdoucích kalendářních dnů.

Zaměstnavatel je od začátku pracovněprávního vztahu povinen přidělovat zaměstnanci práci v rozsahu stanovené pracovní doby, či kratší doby. (Šikýř, 2012)

Délka pracovní doby může být:

- 40 hodin týdně – u pracovníků v jednosměnném provozu;
- 37,5 hodiny týdně – u zaměstnanců, jejichž práce je těžba uhlí, rud a nerudných surovin a u zaměstnanců, kde je třísměnný či nepřetržitý pracovní režim;
- 38,75 hodiny týdně – u zaměstnanců, kde je dvousměnný pracovní režim.

U zaměstnance, který je mladší 18 let nesmí délka pracovní doby překročit 8 hodin denně. (Šikýř, 2012, s. 156)

Zákon rovněž upravuje dobu přestávek v zaměstnání, jejich rozvržení během pracovního dne, intervaly mezi směnami či délku odpočinku jednou za týden.

Problematika pracovní doby a rozvržení je z určité části dána zákonem, ovšem možnost ovlivnit ji má i zaměstnavatel. Technologický pokrok umožňuje práci z domova, což může činit pracovníky flexibilnějšími, spokojenějšími a tím i efektivnějšími. Při volbě, zda zaměstnanci poskytnout různé možnosti rozvrhu pracovní doby či její organizace je ovšem potřeba být obezřetný a správně posoudit, jestli se jedná o dostatečně zodpovědného člověka, který nebude těchto výhod zneužívat.

Zaměstnavatelé mají stále více snahu uspokojit požadavky svých zaměstnanců, a proto se uplatňují takzvané pružné pracovní doby. Tato flexibilita může být chronometrická (týkající se délky pracovní doby), či chronologická (zabývající se umístěním pracovní doby).

### **Chronometrická flexibilita**

- **Zkrácená pracovní doba**

Jedná se o částečný pracovní úvazek, který může být pravidelný či nepravidelný. Při variantě pravidelné pracovní doby musí zaměstnanec odpracovat stanovený počet hodin za každý den, v případě nepravidelné se zaměstnanec může například dohodnout pouze na dnech, kdy v práci fyzicky musí být, hodiny jako celek ale odpracuje dle svého vlastního rozvržení. (Koubek, 2007)

Tato možnost flexibility může být vhodná například pro matky na mateřské dovolené, kdy nechceme přijít o danou zaměstnankyni z důvodu její nenahraditelnosti či složité nahraditelnosti. Umožníme ji zvolit si dle její potřeby pracovní dobu, přičemž musí odpracovat stanovený počet hodin.

- **Odpracované hodiny za rok**

V případě smlouvy na počet odpracovaných hodin za rok se jedná zejména o práci se sezónním charakterem či práce, kde se zakázky nezískávají rovnoměrně. Zaměstnanec má poté domluvený rozsah práce během roku, kdy v určitém období odpracuje hodin více než v jiném. (Koubek, 2007)

Druhá varianta nestandardní pracovní doby může být cestou ke spokojenosti na straně zaměstnavatele i zaměstnance. V různých typech zaměstnání se sezónní povahou je již dle statistik vytvořen harmonogram, dle kterého je stanovena potřeba pracovníků, a tak je možné naplánovat takovou pracovní dobu, jenž bude této potřebě odpovídat. Zaměstnavatel bude mít jistotu v dostatečném množství pracovní síly a zaměstnanec bude mít jistotu práce a její množství na dané období.

### **Chronologická flexibilita**

- **Pružný pracovní den**

Zaměstnanec má povinnost odpracovat normální stanovenou pracovní dobu denně, má ale možnost zvolit si začátek své pracovní doby.

- **Pružný pracovní týden**

Zaměstnanec musí za daný týden odpracovat stanovený počet hodin, může si ale zvolit začátek i konec doby každý den. (Koubek, 2007)

Možnost pružného pracovního dne či týdne vede ke spokojenosti takového zaměstnance, který se chce cítit volněji a rád si zvolí začátek i konec svého pracovního dne či týdnu sám dle svých potřeb. Někteří pracovníci ovšem potřebují mít tyto časy striktně stanovené, jak z hlediska problému dosažení stanoveného počtu hodin, tak například z důvodu preference zaběhlých návyků. Je tedy nutné před rozhodnutím, zda zavést tuto flexibilitu či nikoliv, zvážit možné výhody i nevýhody.

- **Sdílení pracovního místa**

Organizace má smlouvu se dvěma či více osobami, které se sami mezi sebou dohodnou, kdo a kdy půjde daný den fyzicky do práce. Sami si poté mezi sebou rozdělují odměnu za vykonanou práci. (Koubek, 2007)

V této variantě hrozí vysoké riziko z důvodu práce na jedné činnosti dvěma či více osobami. Vedoucí pracovník může mít velké problémy zejména v případě řešení sporu při stanovení přímo zodpovědného pracovníka.

- **Distanční práce**

Zaměstnanec fyzicky nedochází do místa výkonu práce, pracuje doma, přičemž je se zaměstnavatelem a organizací propojen nejčastěji mobilním telefonem nebo přes počítačovou síť. (Koubek, 2007)

Ač se distanční práce může zdát velice pohodlnou jak pro zaměstnance, který může pracovat v klidu a pohodlí svého domova, tak pro zaměstnavatele šetřícího své provozní náklady, nese tato varianta i velká rizika. Nadřízený pracovník by měl ponechat tuto možnost pouze velice kompetentnímu pracovníkovi, kterému může důvěřovat a o kterém ví, že bude svou práci vykonávat stejně efektivně, jako by tomu bylo na pracovišti. Pokud se ovšem zaměstnancům důvěřovat nedá, je potřeba zajistit způsob jakým výkon práce kontrolovat.

### **Pracovní prostředí**

Ať již chceme či nikoliv, prostředí má vždy vliv na naše chování, uvažování či rozhodování. V organizaci je proto důležité umožňovat zaměstnancům pohyb v takovém prostředí, které je jim co nejvíce příjemné a zdržují se v něm bez jakékoliv nenávisti, v nejlepším případě rádi.

Pracovní prostředí je tvořeno všemi sociálními, kulturními, fyzikálními, chemickými, biologickými, a jinými aspekty, které mají vliv na zaměstnance, a především na jeho zdraví, chování, motivaci, spokojenost, schopnosti a výsledky při vykonávání pracovního výkonu pro zaměstnavatele. (Dvořáková, 2007)

Práce personalistů v rámci vytvoření vhodného pracovního prostředí poté řeší zejména prostor, ve kterém dochází k výkonu práce, jeho fyzikální podmínky a rovněž sociálně psychologické podmínky pro práci.

V rámci prostorového řešení místa výkonu práce je bezpodmínečně nutné zajistit následující body v optimálních stavech:

- pracovní poloha;
- zorné podmínky;
- výška pracovní plochy;
- pohybové prostory pro práci rukou;
- volný přístup na pracoviště. (Koubek, 2007, s. 353)

Pro spokojenost zaměstnance ve společnosti je z hlediska pracovního prostředí důležité znát jeho potřeby a priority. Je proto vhodné tyto fakta zjistit poměrně jednoduchou formou, čímž může být například dotazník. Bez těchto informací nemůže vedení firmy pracovat na zlepšování pracovního prostředí, a tudíž ani na zlepšení spokojenosti svých zaměstnanců. Často se může jednat o pouhé detaily, které ale mohou způsobovat závažné zásahy do výkonu práce. Jejich odstraněním může vedení podniku zefektivnit práci a zároveň zvýšit spokojenost svých podřízených pracovníků.

V případě fyzikálních podmínek práce je nutné říct, že jsou možné měřit a jejich požadovaná úroveň je zejména v zájmu ochrany pracovníka stanovována hygienickými předpisy a pravidly.

Mezi základní fyzikální podmínky pro práci patří:

- pracovní ovzduší;
- osvětlení;
- hluk;
- barevná úprava pracoviště. (Koubek, 2007, s. 354)

V zájmu společnosti je, aby zaměstnanci odváděli pracovní výkon v co nejvyšší kvalitě, což lze podpořit právě co nejpříznivějšími fyzikálními podmínkami. Je potřeba brát na zřetel fakt, že při práci by se měl člověk co nejvíce soustředit na daný výkon a nebyť ničím narušován.

Uvedené fyzikální podmínky práce mají vliv nejen na odvedený pracovní výkon a jeho kvalitu, nýbrž i na tělesný a duševní stav zaměstnanců. I proto s podmínkami fyzikálními úzce souvisí podmínky sociálně psychologické.

Jedná se především o mezilidské vztahy na pracovišti, přičemž je důležité vzít v potaz, zda zaměstnanec pracuje v kolektivu či izolovaně. Při některých typech práce je nutná součinnost více zaměstnanců, při jiných by ovšem tato skutečnost mohla naopak vyvolat snížení pracovního výkonu. Všeobecně lze konstatovat, že duševní práce vyžaduje, aby zaměstnanec při výkonu práce nikdo nenarušoval, ovšem je nutné vzít v úvahu že i přílišná izolace od ostatních může u pracovníka vyvolat nepohodu. V rámci stanovení optimálních fyzikálních podmínek pro práci je tedy nutné přihlížet ke všem aspektům, které mají, či by potenciálně mohly mít vliv na výkon práce. (Koubek, 2007)



Na základě výzkumu European Journal of Business and Management lze pracovní prostředí vidět ve dvou rozměrech, přičemž prvním je fyzický stav daného pracovního místa a druhým poté jeho sociální stav. Nejhorší scénáře přicházejí od společností, které kladou na pracovní prostředí malý význam, což se poté odráží v zaměstnanecké spokojenosti a ovlivňuje to výkon při práci. Výzkum rovněž ukázal, že pokud organizace poskytne maximální vybavení pracovního prostředí, je možné poté dosahovat společných cílů v dané společnosti. (Taheri, 2020)

### **Bezpečnost práce a ochrana zdraví**

Důležitou součástí péče o pracovníky je rozhodně bezpečnost práce a ochrana zdraví, jelikož zejména jejich zajištění při výkonu práce by mělo být pro vedoucího prioritou.

Zaměstnavatel má povinnost činit opatření, která vedou k eliminaci příčin ohrožení života a zdraví zaměstnance a vytvářet bezpečné pracovní podmínky. Tato povinnost je kontrolována ministerstvem práce a sociálních věcí, přičemž v oblasti zabývající se hygienickými podmínkami tuto kontrolu provádí hygienická služba. (Koubek, 2007)

Dodržování následujících opatření je pro správného vedoucího nejenom povinnost daná zákonem, ale je to i předmětem jeho vlastního zájmu. Jen pokud se pracovníci budou v zaměstnání cítit bezpečně a zároveň v bezpečí budou, teprve poté mohou být i spokojeni a odvádět práci efektivně.

Mezi základní povinnosti zaměstnavatelů patří:

- Vyhledávání a hodnocení rizik, které by mohly ohrozit bezpečnost a zdraví jejich pracovníků, informovat o těchto možných rizicích zaměstnance a konat opatření k jejich ochraně.
- Mít v provozu pouze stroje a zařízení, která odpovídají požadavkům bezpečnosti.
- Vytvářet, udržovat a vylepšovat potřebná ochranná nařízení.
- Zajistit, aby žádný pracovník nevykonával práci, která neodpovídá jeho pracovním schopnostem či zdravotní způsobilosti.
- Seznamovat své zaměstnance s předpisy, které zajišťují bezpečnost práce a pravidelně ověřovat, zda všichni pracovníci tyto předpisy znají a dodržují.
- Být okamžitě informovaný o příčině pracovního úrazu a bezodkladně tuto příčinu odstranit.

- Snažit se práci ve ztížených podmínkách či fyzicky náročnější činnosti nahradit novými inovativními postupy. (Koubek, 2007)
- Minimálně jednou za rok činit prověrku, která ověří bezpečnost práce na všech svých pracovištích, přičemž okamžitě odstraňovat zjištěné nedostatky, plánovat budoucí opatření investičního charakteru, které budou zahrnuty do kolektivních smluv v podniku. (Koubek, 2007)

V rámci zajištění bezpečnosti a ochrany zdraví při práci musí tedy vedoucí pracovník především vyhledávat na pracovišti možná rizika a okamžitě jim předcházet pomocí opatření k jejich odstranění. Rovněž je nutné pracovníky pravidelně a efektivně seznamovat s ochrannými nařízeními, a tyto nařízení neustále inovovat. V neposlední řadě je nutná i kontrola dodržování těchto pravidel na jednotlivých místech výkonu práce.

Zaměstnanci poté mají právo, aby jim byla zajištěna bezpečnost a ochrana zdraví při jejich pracovním výkonu, při čemž se mohou obracet na odborové organizace. V jejich pravomoci je rovněž i odmítnutí práce, při které by byli ohroženi na životě či zdraví svém nebo svých spolupracovníků.

Pracovníci mají v rámci ochrany zdraví a bezpečnosti práce tyto základní povinnosti:

- dodržování všech bezpečnostních předpisů;
- používání ochranných pracovních pomůcek a zařízení při výkonu práce;
- zákaz požívání alkoholických nápojů a návykových látek na pracovišti;
- bezprostřední oznámení zjištěných nedostatků a závad, jež by mohly ohrozit bezpečnost práce, popřípadě podílení na odstranění zjištěných závad;
- v případě podezření podrobení se testu na požití alkoholu nebo návykových látek. (Koubek, 2007, s. 356)

Povinnosti v oblasti bezpečnosti a ochrany zdraví při práci nemá pouze zaměstnavatel, ale i samotní zaměstnanci. Právě ti by se ve vlastním zájmu měli na pracovišti chovat dle pracovního řádu, náležitě dodržovat ochranná opatření a vždy používat ochranné prostředky, které jsou k danému výkonu určené. Pokud při výkonu své práce zjistí závalu, jenž by mohla ohrozit na zdraví zaměstnance či kohokoliv jiného, kdo se ve firmě bude pohybovat, má pracovník povinnost tuto závalu ihned oznámit svému nadřízenému. Jen při vzájemné spolupráci mezi zaměstnavatelem či vedoucím pracovníkem zodpovědným za bezpečnost práce a zaměstnancem může být tato záležitost efektivní.

## **Personální rozvoj pracovníků**

Pro spokojenost zaměstnance ve firmě je určitě důležité vědět, že zde existuje možnost dalšího vzdělání či kariérního postupu. Pracovník vidí ve svém zaměstnání určitý smysl a neustálé posouvání svých hranic ho jistým způsobem motivuje. Vedoucí pracovník by měl mít přehled o svých zaměstnancích a o tom, jaký je jejich zájem o další vzdělávání.

Zaměstnavatel by se měl snažit vytvářet příznivé podmínky pro to, aby se zaměstnanci mohli individuálně realizovat a tím dosahovat vzdělávací a kvalifikační cíle.

Vytvářením podmínek pro vzdělávání a samotným vzděláváním svých pracovníků má zaměstnavatel možnost ovlivňovat pozitivním směrem jejich motivaci a spokojenost, přičemž si rovněž vytváří pracovní sílu, která je přizpůsobená pracovním úkonům a tím si zvyšuje atraktivitu své nabídky práce v jeho společnosti.

Do této části spadá rovněž možnost kariérního růstu zaměstnanců, které by se měla zcela určitě věnovat pozornost. Nejasné kariérní posuny mohou totiž být potencionálním důvodem odchodu zaměstnance z podniku, jelikož jde o typ nejistoty. (Koubek, 2007)

Personální rozvoj zaměstnanců není jen benefitem pro samotné zaměstnance, ale velký přínos to je samozřejmě i pro zaměstnavatele. U lidí s vyšší kvalifikací se předpokládá efektivnější vykonávání jejich práce, což může podpořit rychlejší dosahování cílů samotné organizace.

## **Služby poskytované pracovníkům a jejich rodinám**

Poskytování či neposkytování těchto služeb pracovníkům a jejich rodinám v různé kvalitě a množství má obrovský vliv na spokojenost zaměstnanců, a proto by se tímto tématem měla organizace ve velké míře zabývat.

Množství služeb, které jsou nabízeny pracovníkům či jeho rodině v rámci pracovního poměru se neustále rozšiřuje, mezi základní služby patří:

- stravování pracovníků;
- zařízení kvalitního zázemí – šatny, umývárny, záchody, odpočívárny, parkoviště;
- zdravotní služby;
- poskytnutí ochranných pomůcek a oděvů pro práci;
- hromadná doprava do zaměstnání; (Koubek, 2007, s. 358)

- poskytnutí poradenských služeb, které se týkají pracovních záležitostí;
- služby, které jsou spojeny s volným časem – sport, kultura, rekreace, cestování;
- služby zabývající se zlepšováním životních podmínek pracovníků – například půjčky, pojištění, bydlení;
- poskytnutí služeb, které se netýkají pracovních záležitostí – zejména podnikový právník, psycholog, lékař. (Koubek, 2007, s. 359)

Zajištění kvalitního pracovního zázemí je důležitým úkolem každého zaměstnavatele. Je zejména důležité uvědomění si, že zaměstnanec netráví čas pouze přímo v místě, kde vykonává svou pracovní činnost, ale i v dalších částech firmy, jako je například firemní jídelna, šatna či odpočívárna, a proto je potřeba udržovat tato místa v čistotě a v co nej příjemnější atmosféře.

Při zajištění možnosti hromadné dopravy do práce a dalších typech takových služeb je výhodné a efektivní nejprve zjistit zájem ze strany zaměstnanců, což může provést vedoucí pracovník při rozhovoru se svými podřízenými či formou dotazníku. Pro zlepšení spokojenosti zaměstnanců je určitě přínosné zajistit jim možnost různých benefitních služeb, čímž mohou být zejména příspěvky na sport, kulturu či relaxaci. Někteří zaměstnanci se svými rodinami ocení eventuální využití poradenských agentur jako může být oblast právních záležitostí, jiným se může hodit nabídka pomoci v případě ocitnutí se v nouzi formou půjček či zajištění bydlení.

Všechny tyto služby nevedou pouze ke zlepšení spokojenosti zaměstnanců, ale zároveň přispívají k vytváření dobrého jména firmy.

### **Péče o životní prostředí**

Mnoho organizací, zejména průmyslových firem, se stále více začíná zajímat o vztah k životnímu prostředí, ve kterém žijí jejich zaměstnanci. Společnosti se tedy nezajímají pouze o pracovní prostředí přímo na pracovišti, ale i o přírodní prostředí nacházející se v zázemí organizace. Péče o životní prostředí bývá ukládána zákony, ovšem velké množství firem si rovněž uvědomuje, že v případě nepoškozeného přírodního prostředí v organizaci má pozitivní vliv na zaměstnance, zejména na jejich zdraví a spokojenost. Rovněž si tímto atributem firma zlepšuje své dobré jméno, jelikož působí lépe na veřejnost. (Koubek, 2007)

### 1.3 Motivace

Motivace pro většinu z nás znamená nástroj pro usměrňování našich činů a aktivit k dosažení daného cíle. V oblasti práce je motivace jistě velice důležitá, má totiž obrovský vliv na pracovní výkon zaměstnanců, a proto je důležité umět s motivací pracovat.

Všechny společnosti usilují o udržení vysoké úrovně výkonu svých zaměstnanců, což je důsledkem zejména věnování pozornosti motivování lidí. Hlavním cílem je utváření a rozvíjení motivačních procesů, které pomáhají zaměstnancům dosahovat takových hodnot, které očekává management podniku. (Armstrong, 2007)

Motivace může být chápána jako proces, jenž je výsledkem neuspokojené potřeby a je tvořen buď vnitřním či vnějším činitelem. U vnitřního motivu uvažujeme, že pracovníci jsou motivováni sami, jelikož chtějí sami od sebe iniciování vlastní tužbou dosáhnout cílů, které si sami určili. Takoví zaměstnanci jsou totiž motivováni především potřebou dosáhnout pocitu, že úspěšně dokázali dojít k cíli a tento typ lidí je pro firmu samozřejmě tou nejlepší variantou pracovníků, které může mít. Druhý typ lidí, který tvoří větší část zaměstnanců, již potřebuje ke svému výkonu vnější stimuly, což může být například finanční hodnocení či prémie za úspěšně dosažený cíl. (Nakonečný, 1997)

Výsledky výzkumu International Journal of Engineering Technology tvrdí, že správný manažer musí nalézt kreativní způsoby jakými své pracovníky trvale motivovat, protože pro přežití a úspěch každého podnikání je to jedna z nezbytných činností.

Pro každou organizaci je motivace velice důležitá rovněž kvůli následujícím výhodám:

- řízení lidského kapitálu;
- plnění osobních cílů a pomoc zaměstnancům zůstat spokojenými;
- větší spokojenost zaměstnanců;
- zvyšování efektivity zaměstnanců;
- vyšší šance na splnění cílů společnosti;
- zlepšení týmové harmonizace;
- stabilizace pracovní síly. (Ganta, 2014)

### 1.3.1 Pravidla motivace

Plamínek ve své knize uvádí těchto devět obecných motivačních pravidel:

#### 1. Motivace není jedinou cestou k ovlivňování lidí

První pravidlo zobrazuje především odlišnosti motivace od stimulace. Motivace používá pro plnění cílů vnitřní podměty, stimulace ty vnější. Hlavní nevýhodou stimulace je zejména fakt, že efektivně funguje jen do doby, kdy nefungují stimuly. Jestliže se bude v podniku jednat o práci, kde se nejedná o samostatný pracovní výkon a není zde neustálá kontrola, je v tom případě smysluplnější zvolit tuto jednodušší variantu motivace – stimulaci. (Plamínek, 2010)

Vedoucí pracovník musí pro správné vedení svých lidí vědět, kdy použít stimulaci a kdy naopak motivaci.

#### 2. Nepřizpůsobujte lidi k úkolům, ale úkoly lidem

V některých případech se stává, že zaměstnavatel přidělí zaměstnanci úlohu, se kterou se ale daný člověk neztotožní a nemá důvod ji vykonat. Pro splnění této práce musí být využita stimulace, čemuž by se dalo předejít, pokud by se člověk přidělující konkrétní úkony svým podřízeným spíše snažil tyto činnosti přizpůsobit daným pracovníkům. Důležité je, aby byla změněna forma, kterou práci zadáváme, nikoliv její obsah. Pro tuto situaci je například možné změnit pouze tón hlasu, použít vhodnější slova či řeč těla. (Plamínek, 2010)

Pokud není pracovník spokojený se svým úkolem, nebude práci vykonávat efektivně, což může být pro organizaci velikým problémem. Právě proto je nutné těmto situacím předcházet a co nejlépe přizpůsobit vždy úkol danému pracovníkovi tak, aby spokojený byl.

#### 3. Lidé musí být spokojeni alespoň s něčím

Pokud má zaměstnanec rád ve své práci alespoň jednu oblast, je vysoce pravděpodobné, že bude vykonávat i činnosti méně oblíbené. Tento efekt představuje jakousi kotvu držící zaměstnance v našem podniku. (Plamínek, 2010)

S tímto faktem lze do jisté míry z pozice vedoucího pracovat, nesmí ale dojít k jeho zneužití. Je správné zjistit o svém pracovníkovi, jaká činnosti ho při práci baví nejvíce, jaká nejméně a co nejvíce podle tohoto zjištění poté nastavit jeho pracovní režim tak, aby byly uspokojeny jeho zájmy a zároveň zájmy organizace.

#### **4. Každý člověk je citlivý na jiné podněty**

Na každého zaměstnance platí odlišné podněty, což je potřeba si uvědomit i při motivaci. Je totiž bezpodmínečně nutné zjistit, na jaké podněty je citlivý zaměstnanec, u něhož se snažíme o motivaci. Motivátor tedy potřebuje zjistit, co konkrétně je pro daného pracovníka příjemné a postupně to využít ke správnému motivování. (Plamínek, 2010)

Před samotnou motivací daného pracovníka je nezbytně nutné zjistit jeho potřeby a až dle tohoto zjištění může nadřazený motivovat efektivně.

#### **5. I trest může být motivace**

Zaměstnanci budou reagovat na příjemné podněty, ovšem i na ty nepříjemné, což můžeme převést do formy motivační teorie v podobě trestů či odebrání odměn. Jednoduše lze říct, že motivaci můžeme vyvolat nejen odměňováním, ale i odebráním. (Plamínek, 2010)

Toto pravidlo, až se zdá být jednoduché, musí umět vedoucí správně používat a znát míru mezi podněty příjemnými a nepříjemnými, což je již úlohou těžší a u každého zaměstnance se jedná o individuální záležitost.

#### **6. Správná definice a vysvětlení jsou důležité**

V případě neplnění úkolu, či nesprávného konání nemusí jít okamžitě o nezáměr či nechuť zaměstnance. Může jít jen o špatně definovanou práci, či nedostatečná informovanost o náplni práce. V tomto případě je poté formou jednodušší motivace pouze konkrétnější definování, vysvětlení účelu či poskytnutí zpětné vazby. (Plamínek, 2010)

Za chybami pracovníka nemusí vždy být pouze jeho neschopnost a před jeho případným potrestáním je vždy důležité ověření faktů.

#### **7. „Nechci“ může znamenat „neumím“ nebo „nemůžu“**

Pokud požaduje vedoucí pracovník po svých podřízených plnění úkolů, musí si nejdříve ověřit, zda mají dostatečnou kvalifikaci (dostatek informací a schopností) a jestli vůbec, z hlediska firemní kultury či mezilidských vztahů, mohou tyto úkoly vykonávat. (Plamínek, 2010)

Než začne vedoucí zaměstnanec rozdělovat jednotlivé úkony svým podřízeným je potřeba vědět a pracovat s faktem, že ne každý z nich může vykonávat kteroukoliv pracovní činnost.

## **8. Při motivaci je důležité myslet především na druhé, ne na sebe**

Je velice důležité dbát na to, aby se motivace nezměnila postupem času na manipulaci. Při procesu motivace musíme proto dávat pozor především na motivovaného člověka, nikoliv na sebe. Při motivování bychom se měli chovat co nejvíce lidsky a pokusit se ukázat, že chceme konkrétnímu zaměstnanci zjednodušit práci. (Plamínek, 2010)

Aby se stal vedoucí pracovník uznávanou autoritou, je důležité především jeho chování v zájmu svých podřízených. Měl by vždy myslet a cílit na uspokojení jejich potřeb, nikoliv pouze na potřeby vlastní.

## **9. Aktuální motivy jsou souhrou vlivu osobnosti, prostředí a situace**

Je potřeba uvědomit si fakt, že motivace má vliv na naši osobnost, která se v průběhu života extrémně nemění, co se ale naopak mění a je potřeba s tím pracovat je prostředí ve kterém lidé pracují a na jaké podněty jakým způsobem reaguje. (Plamínek, 2010)

### **1.3.2 Proces motivace**

Motivace má být především důvod, pro který zaměstnanci udělají určitou činnost. Týká se především faktorů, jenž mají vliv na pracovníky a jejich chování.

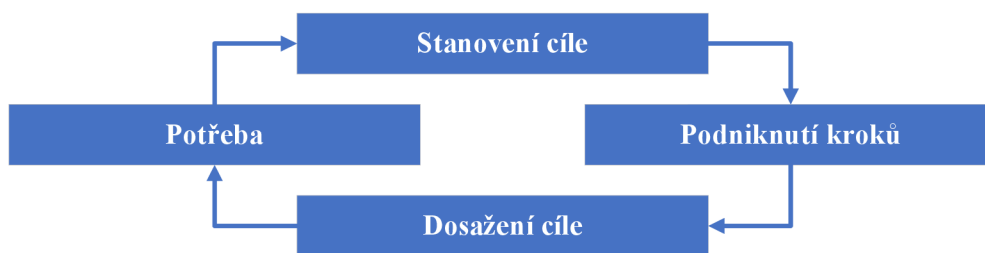
Mezi základní tři složky motivace poté patří:

- směr – činnost kterou se zaměstnanec snaží činit;
- úsilí – s jakým úsilím to zkouší dělat;
- vytrvalost – jak dlouhou dobu tak činí. (Armstrong, 2007, s. 219)

Motivace lidí znamená uvést tyto lidi do pohybu v takovém směru, jakým chceme, aby mířili k dosažení cíle.

Pracovníci jsou motivováni, pokud mají očekávání, že jejich kroky povedou právě k dosažení takového cíle a v souvislosti s tím budou oceněni a budou jim poskytnuty takové hodnotné odměny, které mají za úkol uspokojit jejich potřeby. Správně motivovaní lidé mají cíle jasně definované, aby přesně věděli, jak se k hodnotným odměnám dostat. Společnosti se jako celek snaží nabízet pracovní prostředí, v němž lze dosáhnout co nejvyšší míry motivace za užití stimulů, odměn, uspokojující práce a rovněž možnosti vzdělávat se a kariérně růst. (Armstrong, 2007)





**Obrázek č. 1: Proces motivace**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2007, s. 210)

### 1.3.3 Typy motivace

Cesty k pracovní motivaci vedou dvěma způsoby. Při prvním způsobu se jedná o motivaci, kterou vytváří lidé sami sobě tím, že hledají a činí práci, jenž poté uspokojí jejich potřeby nebo od ní očekávají splnění svého cíle. V případě druhého způsobu jde již o motivování zaměstnance managementem různými způsoby.

- **Vnitřní motivace**

Faktory tvořící tento typ motivace mohou být:

- odpovědnost;
- autonomie;
- využití a rozvíjení dovedností a schopností;
- zajímavá a podnětná práce;
- příležitost k povýšení. (Armstrong, 2007, s. 221)

Do oblasti vnitřní motivace tedy spadá především pocit zaměstnance o důležitosti vykonávání jeho práce, jeho volnost činit pracovní úkony, využívat a dále rozvíjet své vlohly či samotný zájem v dané pracovní činnosti. Neopomenutelnou součástí této složky je i motivace k možnému kariérnímu posunu.

- **Vnější motivace**

Soubor činností, které činí management podniku pro lidi, aby je správně a dostatečně motivoval.

Nástroje pro vnější motivaci můžou být:

- odměny (zvýšení platu);
- pochvala;
- povýšení;
- tresty. (Armstrong, 2007, s. 221)

Motivace vnější se týká již samotných prostředků, které má vedoucí pracovník možnost využít pro motivaci svých podřízených. Pro účinnou motivaci je nutné tyto nástroje aplikovat v přiměřeném množství závislém na daném zaměstnanci.

Vnitřní motivátory mají zpravidla dlouhodobější a hlubší účinek než vnější motivátory. (Armstrong, 2007)

### **1.3.4 Teorie motivace**

K motivaci lze přistupovat mnoha odlišnými způsoby, které jsou založeny na různých teoriích motivace. Mezi nejvlivnější a nejznámější poté patří:

- **Teorie instrumentality**

Pojem „instrumentalita“ znamená přesvědčení, že při vykonání jedné věci automaticky dojde k věci druhé. Tato teorie se poprvé objevila v 19. století, kdy byla důrazná potřeba zracionalizovat práci s důrazem na ekonomické výsledky. Tento přístup považuje za fakt, že zaměstnanec je motivován pouze pokud jsou tresty či odměny přímo spojeny s jeho pracovním výkonem, jsou tedy absolutně závislé na skutečně provedené práci.

Při použití tohoto způsobu motivace dochází k neustálým kontrolám a není zde respektována řada lidských potřeb. Ačkoliv tato teorie nebere v potaz možné ovlivnění kontroly a formálního řízení neformálními vztahy ve firmě je v dnešní době tato teorie využívána. (Armstrong, 2007)

Pokud se tato teorie pojme v nejširším slova smyslu, závěrem je, že pracovníci vykonávají svou činnost pouze pro peníze. Vedoucí pracovník používající tuto formu motivace má za úkol provádět velice časté kontroly, z nichž vychází tresty či odměny závislé na míře a kvalitě vykonané práce.

- **Teorie zaměřené na obsah (teorie potřeb)**

Základy pro tyto teorie tvoří přesvědčení o tom, že motivaci tvoří lidské potřeby. Potřeba, která není uspokojena, pak vytváří napětí a stavy nerovnováhy a pro navrácení se do rovnovážného stavu je zapotřebí rozpoznat cíl, jenž by tuto potřebu uspokojil a zvolit správný postup vedoucí k jeho dosažení.

Každá osoba má jiné potřeby a pro daného člověka je každá jinak důležitá, což je závislé především na prostředí, výchově daného jedince, dosavadním životě i současném stavu. (Armstrong, 2007)

## **Maslowova teorie potřeb**

Teorii potřeb vytvořil Abraham Maslow v koncepci hierarchie potřeb, při které věřil že je základem osobnosti. Teorie je postavena na myšlence, že člověk nejprve uspokojuje svoje potřeby nacházející se na nejnižší úrovni a poté pokračuje postupně až k potřebám na úrovni nejvyšší. (Šikýř, 2016)

Při motivování zaměstnanců se poté vychází z toho, že každý pracovník má své potřeby uspořádané do určité hierarchie, což může být základním klíčem pro vedoucího pracovníka při motivaci.

Maslowova hierarchie potřeb vypadá následovně:

- **Fyziologické potřeby**

Jedná se o automatickou potřebu těla, jde tedy o potřebu jídla, pití, kyslíku a regulace teploty, vylučování a vyměšování, spánek, uspokojení smyslů, aktivitu či sexuální touhu. (Cejthamr, 2010)

Tyto potřeby jsou nutnost pro fungování zaměstnance při jeho výkonu práce, a proto mu musí být poskytnuty. Motivovat pracovníka lze například co nejlepším zabezpečením stravování v organizaci.

- **Potřeba jistoty a bezpečí**

Tato potřeba je především v zajištění jistoty, osvobození od možné bolesti či hrozby fyzického napadení, v jistotě příjmů a přístupu ke zdrojům či v ochraně před nebezpečím. (Cejthamr, 2010)

Každý zaměstnanec se potřebuje ve své práci cítit bezpečně a mít jistotu, že o zaměstnání nepřijde. Přispět k pocitu bezpečí při výkonu práce může zaměstnavatel právě dohledem nad dodržováním opatření a pravidelnou kontrolou související s ochranou zaměstnanců.

- **Potřeby sociální a společenské**

Tuto skupinu představuje především potřeba lásky, přátelství či příslušnost k nějaké společenské skupině. (Armstrong, 2007)

Z tohoto úhlu pohledu může být zaměstnanec motivovaný i lidmi se kterými pracuje a s nimiž se setkává na pracovišti. Jedná se o případ, kdy se pracovník těší do práce na své kolegy, kteří jsou zároveň i jeho přáteli. Pro daného člověka je poté uspokojena potřeba patřit k nějaké společenské skupině uvnitř organizace.

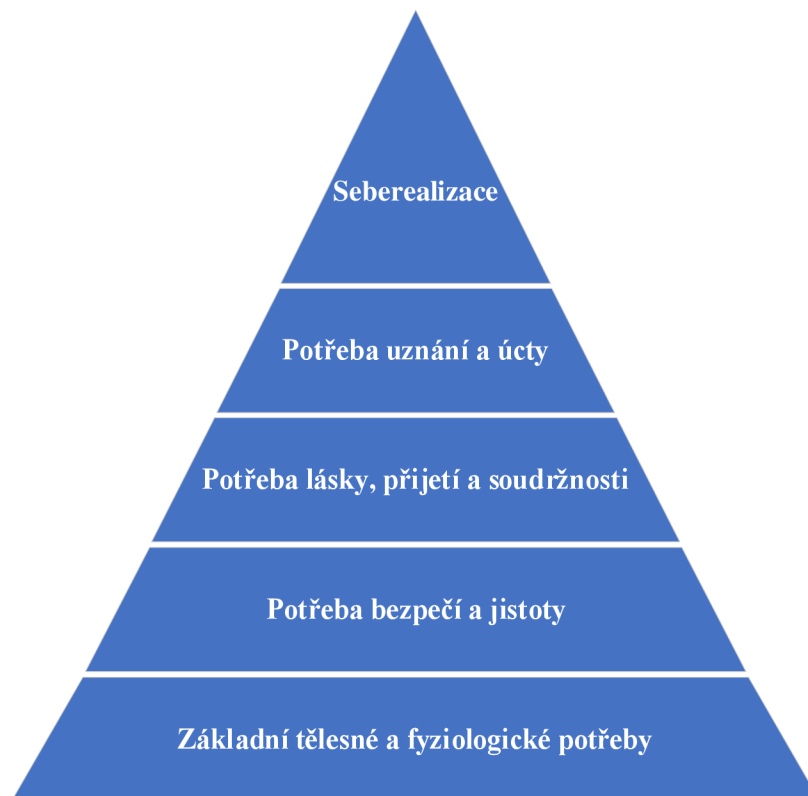
- **Potřeba uznání**

Jedinec požaduje především stabilní a vysoké hodnocení sebe sama a zároveň chce být respektovaný ostatními. Do potřeby uznání patří rovněž touha po úspěchu, sebedůvěře, svobodě, respektu, významu či ocenění. (Armstrong, 2007)

Tuto potřebu může za účelem motivace uspokojit vedoucí pracovník právě formou zpětné vazby ke svému podřízenému. Je důležité dát svým pracovníkům najevo, jak moc jsou pro organizaci důležití a jejich práce má pro chod společnosti velký význam.

- **Potřeba seberealizace**

Jedná se o potřebu sebenaplnění, člověk potřebuje rozvíjet své schopnosti a dovednosti a stát se tak tím, v co věří že je schopný se stát, je to snaha stát se nejlepším možným člověkem. (Armstrong, 2007)



**Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2007)

- **Teorie zaměřená na proces**

Při teorii zaměřené na proces je kladen největší důraz na psychologické procesy, které mají vliv na motivaci a zároveň ovlivňují i základní lidské potřeby. V porovnání s teorií potřeb jsou tyto teorie pro manažery více užitečné, jelikož poskytují realističtější pohled na motivaci. Konkrétní teorie založené na daném procesu poté mohou být:

- expektační teorie (očekávání);
- teorie cíle (dosahování cílů);
- teorie spravedlnosti (pocit spravedlnosti). (Armstrong, 2007, s. 224)

S ohledem na tuto teorii mají pracovníci ve svém zaměstnání určitá očekávání, jenž je potřeba naplnit. Rovněž mají potřebu dosahovat předem určených cílů, které má za úkol správně stanovit jejich vedoucí. Poslední proces, týkající se spravedlnosti, je neopomenutelný, jelikož právě spravedlnost by měla zcela určitě fungovat v každé organizaci a za její zabezpečení zodpovídá rovněž vedoucí zaměstnanec.

### **Herzbergův dvoufaktorový model**

Jedná se o jednu z nejvíce používaných metod motivace, jejímž autorem je americký psycholog Frederick Herzberg. Model vznikl na základě zkoumání zdrojů spokojenosti a nespokojenosti zaměstnanců, přičemž vyšly najevo následující dvě skupiny faktorů ovlivňující lidskou motivaci:

- **Satisfactory**

Tyto faktory mohou být označovány rovněž jako motivátory a jsou považovány za činitele motivující pracovníka k vyššímu úsilí a výkonu. (Bedrnová, 2012)

Do této kategorie lze zařadit takové faktory, které dle individuálních potřeb zaměstnanců pohání jejich pracovní výkony kupředu. V nejčastějších případech se jedná o potřebu být uznávaný svým vedoucím či kolegy, stát se úspěšným ve vykonávání činností či dostat pochvalu od nadřízeného pracovníka. S těmito motivátory lze v případě potřeby motivace velice efektivně pracovat, jelikož právě zmíněné potřeby jsou prostředky pro motivaci vedoucím pracovníkem.

- **Dissatisfactory**

Dissatisfactory jsou známé také jako hygienické faktory, přičemž mají preventivní funkci v souvislosti s nespokojeností pracovníků a pracovním prostředím. (Bedrnová, 2012)

Pokud ve společnosti nejsou vůbec, či v nedostačující míře, splněny tyto pracovní podmínky, zaměstnanci nejsou spokojeni, což může vést k neefektivnímu výkonu práce.

Herzberg rovněž tvrdí, že vedení podniku má schopnost zvýšit motivaci a výkon zaměstnanců pouze provedením změn u motivačních faktorů. Věřil v možnost dosažení vysoké míry spokojenosti v práci za pomoci úpravy obsahu výkonu práce, možnosti osobního růstu a rozvoje či zlepšování pracovních podmínek. V návaznosti na to hygienické faktory (dissatisfactory) by měly být v práci vedeny jako samozřejmost. (Lednický, 2004)

### **McGregorova teorie X a Y**

Autorem této koncepce je Douglas McGregor přistupující k teorii motivace z hlediska dvou přístupů k vedení pracovníků.

Na základě **teorie X** není na pracovníky spolehnutí, chovají se iracionálně, vedoucí pracovník jim nemůže důvěřovat a mají lenivý přístup k práci. To jsou důvody pro nutnost jejich řízení a stimulování jak za využití finančních záležitostí, tak hrozeb možného postihu. (Pauknerová, 2006)

Dle této teorie musí vedoucí pracovník své zaměstnance velice často kontrolovat, v případě zjištění chyb ihned trestat a při zjištění příliš neefektivního vykonávání práce použít pro jejich motivaci finanční formu odměny.

Naopak **teorie Y** vysvětluje skutečnost, že pracovníci vyhledávají seberozvoj, nezávislost a tvořivou náplň práce. Tito zaměstnanci mají schopnost přizpůsobit se novým okolnostem a dohlížet mnohem dále než jen na bezprostřední horizont. Pokud je to těmto lidem umožněno, budou se chovat morálně a odpovědně a tím usilovat o dobro pro společnost ve které pracují. (Pauknerová, 2006)

Mnohem jednodušší úkol má při vedení lidí manažer při teorii Y. Pracovníci nepotřebují neustálý dohled, jelikož jsou motivováni samotným výkonem práce, jenž je pro ně zajímavý. Cítí se při výkonu práce nezávisle a zároveň mají pocit, že se neustále rozvíjí.

## 1.4 Hodnocení zaměstnanců

Jednou z důležitých úloh správného manažera je zcela určitě schopnost spravedlivě a efektivně své podřízené hodnotit. Pro zaměstnance je to určitý impuls k dosahování požadovaných cílů, pro zaměstnavatele poté nástroj k získávání obrazu o tom, jak efektivně je v podniku zacházeno s lidskými zdroji, co je potřeba v této oblasti zlepšit a podobně.

Hodnocení zaměstnanců je velice významný nástroj pro vedení podniku k motivaci a je to proto jedna z nejdůležitějších personálních činností. Hodnocení nazývané rovněž jako evaluace má smysl pro zaměstnance i zaměstnavatele. Vedení získává tímto nástrojem zásadní informaci nejen o pracovním výkonu zaměstnance, ale zároveň o jeho budoucích potřebách či jeho potencialu. Je to jistý zpětný pohled na to, jaké zaměstnanec naplnil v průběhu sledovaného období cíle a čeho dokázal dosáhnout. Cílem zároveň může být zjištění, zda došlo ke shodě mezi cílem jednotlivce a společnosti a lze identifikovat případné nedostatky či rezervy v podniku. (Bláha, 2005)

Na základě hodnocení svých zaměstnanců může organizace získat obraz o svých silných a slabých stránkách a rovněž zvýšit motivaci svých pracovníků. Hodnocení pracovníků je zejména na základě zpětné vazby mezi zaměstnancem a vedením firmy.

Tento proces bývá někdy nazýván také pojmem řízení výkonnosti, což zahrnuje nejen samotnou evaluaci zaměstnanců ale také různé motivační soutěže sloužící k zvýšení výkonnosti společnosti. Ačkoliv se oba procesy řadí do současné personalistiky, nejsou synonymy. (Armstrong, 2007)

Hodnocení pracovníků může mít tyto dvě podoby:

- **Neformální hodnocení**

Jedná se o příležitostné hodnocení pracovního výkonu, které je většinou dáno současnou situací a zjednodušeně lze říci, že se jedná o každodenní vztah mezi vedoucím a podřízeným pracovníkem. Toto hodnocení nebývá nikde zaznamenáváno, důsledkem pro personální rozhodnutí je pouze ve výjimečných situacích. (Koubek, 2007)

Tento typ hodnocení provádí vedoucí pracovník nepravidelně, což může znít neefektivně, jedná se ale o jistý typ zpětné vazby, jenž je pro vedení důležité.

- **Formální hodnocení**

Tento typ evaluace má racionálnější a standardizovanější formu, přičemž bývá uskutečňováno v pravidelných intervalech a je charakteristické svou plánovaností a systematičností. Výsledkem hodnocení jsou dokumenty, které se zařazují do pracovních složek daných pracovníků a slouží pro další podklady personálních činností. (Koubek, 2007)

Hodnotící pracovník provádí evaluaci svých zaměstnanců pravidelně, přičemž z výsledků má mimo jiné možnost zjistit, u kterých pracovníků je potřeba zvýšit motivaci, či zda provedený motivace měla na pracovní výkon vliv.

### **1.4.1 Cíle hodnocení**

Hlavním cílem evaluace zaměstnanců je stanovení spravedlivého systému mzdových či platových stupňů a struktur pro správné řízení relací mezi prací a odměnou. Mezi nejdůležitější dílčí cíle hodnocení patří:

- stanovení reálné hodnoty práce, která je založena na jednotném, správném a důsledném posouzení;
- poskytnutí informací důležitých pro vytvoření a udržení spravedlivých a dobře obhajitelných mzdových a platových stupňů;
- poskytnutí objektivní základny pro možnost zařadit různé druhy práce do odlišných stupňů a tím umožnit jednotné přistupování při následném rozhodování o zařídění práce;
- umožnění správného porovnání s tržními sazbami práce;
- umožnění být transparentní, z čehož plyne nutnost jasnosti kritérií pro definici jednotlivých stupňů práce;
- zajištění plnění společnosti poskytovat stejné peněžní ohodnocení za práci mající stejnou hodnotu. (Armstrong, 2007, s. 541)

Cílem hodnocení zaměstnanců je zejména získat informace, které budou sloužit jako podklad pro obhájení způsobu odměňování. Společnost díky takto získaným informacím ví, kde má mezery a může neustále zlepšovat efektivitu práce a tím i rychleji dosahovat svých cílů. Vedoucí pracovník rovněž získá obraz o potřebě motivace jednotlivých zaměstnanců a může se tak pokusit ovlivnit jejich výkon. Díky hodnocení se také může porovnat s různými konkurenčními podniky.



## 1.4.2 Proces hodnocení

Dle Koubka má proces evaluace zhruba devět fází, které lze dále rozdělit do tří časových intervalů následujícím způsobem:

- **Přípravné období**

- **1. fáze** zahrnuje rozpoznání a stanovení předmětu evaluace, probíhá zde stanovení zásad a pravidel pro hodnocení a vytváří se potřebné formuláře.
- **2. fázi** tvoří podrobná analýza pracovních míst a jejich specifikace. Z výsledků analýzy si lze vytvořit představu o kategorizaci zaměstnanců, kteří budou hodnoceni.
- **3. fáze** je určena k formulaci kritérií výkonu a jeho hodnocení, volí se zde metody, které budou použity, určí se rovněž rozhodné období pro evaluaci.
- **4. fáze** slouží k informování zaměstnanců o plánovaném hodnocení, zejména se informují o kritériích, která budou hodnocena a co přesně se od nich pro tento účel očekává. Je rovněž vhodné nejen pracovníky informovat, ale rovněž s nimi otázky evaluace probrat. (Koubek, 2007)

V přípravném období si tedy hodnotící pracovník především připraví potřebné podklady, rozhodne se o tom, koho či co bude hodnotit a jakým způsobem tak bude činit. V této fázi je také nutné sdělit tyto informace o evaluaci zaměstnancům, kteří budou předmětem hodnocení.

- **Období získávání informací a podkladů**

- **5. fáze** má za úkol zjistit informace o zaměstnancích například formou pozorování či zkoumání výsledků jejich práce. Je velice důležité, koho tímto úkolem společnost pověří.
- **6. fáze** je velice důležitá, jelikož dochází k pořízení dokumentace o pracovním výkonu. K těmto záznamům se lze kdykoliv vrátit a tím získat retrospektivní údaj. Tento spis rovněž jistým způsobem může omezit pozdější neshody a je to nástroj pro zpětnou vazbu. (Koubek, 2007)

V tomto období probíhá samotný sběr informací o hodnoceném subjektu, přičemž organizace pro správné získávání informací musí dobře vybrat hodnotícího člověka, jenž ponese za evaluaci zodpovědnost. Měl by to být někdo, kdo své podřízené dobře zná a umí s nimi komunikovat.

- **Období vyhodnocování získaných informací**

- **7. fáze** se zabývá vyhodnocováním zjištěných informací o pracovních výsledcích, chování, schopnostech a vlastnostech. Ve většině případů jde o porovnání skutečných výsledků s firmou požadovanými normami nebo očekávanými výsledky. Výsledky z této fáze je nutné mít v písemné podobě.
- **8. fáze** zahrnuje především rozhovor s pracovníkem, který byl hodnocen o výsledcích evaluace a o všech možných řešeních do budoucna. Tato fáze má největší vliv na to, zda měl celý proces hodnocení smysl.
- **9. fáze** je určena pro pozorování zaměstnance při vykonávání práce, poskytnutí odborné pomoci či rady a rovněž zkoumání, zda bylo hodnocení efektivní. (Koubek, 2007, s. 216)

Zde se již jedná o vyhodnocení celé evaluace, hodnotitel porovnává získaná data s výsledky, jež požaduje společnost. Následně proběhne pohovor s hodnoceným zaměstnancem s cílem probrat následný postup a očekávání do budoucna.

### **1.4.3 Metody hodnocení**

Metod pro evaluaci zaměstnanců je mnoho a zpravidla mají navíc ještě několik různých variant. Mezi nejčastěji používané metody patří například:

- hodnocení na základě stanovených cílů;
- hodnocení na základě plnění norem;
- hodnocení pomocí stupnice;
- hodnocení na základě kritických případů;
- hodnocení pomocí stupnice;
- metoda klasifikační stupnice pro hodnocení pracovního chování;
- checklist;
- volný popis;
- metoda založená na vytváření pracovního pořadí pracovníků podle jejich pracovního výkonu aj. (Koubek, 2007, s. 219)

Aby bylo hodnocení zaměstnanců efektivní a mělo význam, je největší důraz kladen na správný výběr hodnotitele i na náležitou volbu metody. Těchto metod existuje celá řada a je nutné zejména stanovit, o jak obsáhlé hodnocení půjde a jaký má organizace cíl.

## 1.5 Odměňování zaměstnanců

Spravedlivě a efektivně odměňovat své zaměstnance nemusí být pro management podniku vždy snadný úkol. Aby tedy mělo odměňování ten správný efekt, je nejprve nutné zhodnotit široké spektrum okolních faktorů. Způsob, výše či frekvence odměňování má rovněž zásadní vliv na spokojenost pracovníků v dané společnosti.

Odměňování pracovníků je jednou z nejstarších a zároveň nejdůležitějších činností personálního útvaru. Na tuto složku je přitahována vysoká pozornost, jak ze strany vedení společností, tak samotných zaměstnanců. Odměnu v moderním pojetí nepředstavuje pouze mzda, plat či jiná finanční forma odměňování, ale zahrnuje mnohem více rozmanitějších způsobů, jakým může vedení firmy ocenit pracovníkem vykonanou práci. (Koubek, 2007)

System řízení odměn je základní funkcí disciplíny lidských zdrojů a zároveň strategickým partnerem s vedením společnosti, čímž hraje důležitou roli ve výsledku odvedené práce zaměstnanci. System odměňování je obvykle implementován za účelem motivace pracovníků k výkonu v lepší kvalitě, jsou produktivnější a nemají potřebu odcházet do jiných společností. Odměna je chápána jako celková kompenzace, kterou zaměstnanci obdrží výměnou za služby, které pro organizaci vykonal. (Martono, 2018)

### 1.5.1 Úkoly a cíle odměňování

Hlavním úkolem odměňování je především motivovat pracovníky k odvádění svých výkonů v co nejlepší kvalitě a rychlosti. Management podniku by měl tímto procesem cílit především na zvyšování spokojenosti svých zaměstnanců.

Proces odměňování má za úkol tvořit, realizovat a udržovat takový system odměn, jenž bude uspokojovat potřeby společnosti i všech ostatních zainteresovaných subjektů. System odměňování by měl splňovat následující úkoly:

- nalákat do společnosti dostatečné množství uchazečů o zaměstnání s potřebnou kvalifikací;
- udržet si současné zaměstnance;
- odměňovat pracovníky za jejich dosažené výsledky, loajalitu, zkušenosti a schopnosti;

- v případě ziskových organizací napomoci k dosahování přívětivého postavení na trhu;
- dosáhnout takového systému, který bude z hlediska nákladů a časové náročnosti racionální a rovněž přiměřený možnostem podniku;
- být akceptovaný svými pracovníky;
- hrát významnou roli v pozitivním motivování zaměstnance a tím je vést k práci dle svých nejlepších možností a schopností;
- mít kontrolu nad náklady práce s ohledem na náklady ostatní a příjmy;
- poskytnout svým pracovníkům možnost realizovat se při dodržení zásad rovnosti a nestrannosti;
- být stimulatorem pro možné zlepšení kvalifikace a schopností zaměstnanců;
- vždy se chovat v souladu s právními normami a veřejnými zájmy. (Koubek, 2007)

Úkolem odměňování je tedy zejména udržení si současných a získání nových zaměstnanců. Pro vedoucího pracovníka je to nástroj motivace stávajících zaměstnanců a pro společnost může odměňování být tvůrcem jejího dobrého jména pro okolí. V zájmu vedení je rovněž v souvislosti s odměňováním svých pracovníků mít přehled o celkových nákladech vynaložených na práci.

Dle Armstronga jsou základní cíle odměňování následující:

- odměňování zaměstnanců na základě jejich důležitosti pro organizaci;
- odměňování správných věcí za účelem objasnění, co je z hlediska výsledků a chování důležité;
- utváření kultury výkonu;
- motivování lidí a tím získávání jejich oddanosti;
- získávání a udržování vysoce kvalifikovaných zaměstnanců;
- vytvoření procesu odměňování, který uznává peněžní i nepeněžní formy odměn;
- postupné tvoření pozitivních vztahů na pracovišti;
- propojení cílů organizace s postupy v odměňování;
- fungování na bázi spravedlnost tak, aby lidé měli pocit, že se s nimi zachází správně a spravedlivě;
- odměňovat rovným způsobem pro možnost porovnání odměn mezi zaměstnanci navzájem;

- být důsledný v rozhodování o odměnách;
- snažit se o transparentnost, aby pracovníci znali proces odměňování a věděli, jak funguje. (Armstrong, 2007)

Cílem odměňování je kromě motivace například i získání loajality ze strany zaměstnanců. Pro společnost je velice pozitivním faktorem, pokud má oddané a spokojené zaměstnance a pro pracovníka je povzbuzující a motivující vědět, že je pro organizaci důležitý. Právě tuto důležitost mu dokazuje odměna, ať již se jedná o finanční či nefinanční.

### 1.5.2 Celková odměna

Celková odměna zahrnuje všechny možné typy odměn, jako jsou odměny přímé, nepřímé, vnější i vnitřní. Všechny tyto typy odměn jsou vzájemně propojeny a zachází se s nimi jako s celkem a propojuje se zde poté vliv transakčních metod (hmatatelné odměny týkající se finančních odměn a různých zaměstnaneckých výhod) s vlivem relačních odměn (nehmatatelné odměny zahrnující především rozvoj a vzdělání zaměstnance či zážitky z práce). Celkovou odměnu je rovněž možné definovat jako soubor všech nástrojů, které má management podniku možnost využít k získávání, motivování a uspokojování svých zaměstnanců. (Armstrong, 2007)

Z celkové odměny musí organizace stanovit právě takový systém odměňování, který bude efektivní a povede ke splnění jejích předem stanovených cílů. Každý zaměstnanec ocení jiný typ odměny a na každého má jednotlivá složka jiný vliv. Určit takovou kombinaci, jenž bude vhodná do každé společnosti je nemožné, jedná se o individuální záležitost.

**Tabulka č. 2: Složky celkové odměny**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle: Armstrong, 2007)

Transakční odměny	Základní mzda/plat	Celková hmotná odměna	<b>Celková odměna</b>
	Zásluhová odměna		
	Zaměstnanecké výhody		
Relační (vztahové) odměny	Vzdělávání a rozvoj	Nepeněžní/vnitřní odměny	
	Zážitky z práce		

## Význam celkové odměny

V pojetí celkové odměny lze říct, že odměňování lidí není pouze zahrnování peněží. Výhodami této koncepce je zejména:

- **větší vliv** – sdružení několika druhů odměn má jednoznačně vyšší a hlubší význam na motivování a oddanost pracovníků;
- **zlepšení pracovních vztahů** – koncepce celkového odměňování má pozitivní vliv na pracovníky, jelikož vede k využívání vztahových i transakčních odměn;
- **flexibilita v uspokojování potřeb jednotlivců** – vztahové odměny můžou vytvořit silnější zaměstnanecké pouto s organizací;
- **řízení talentů** – díky vztahovým odměnám má zaměstnavatel možnost stát se atraktivním, čímž přitahuje talentované jedince do firmy. (Armstrong, 2007)

Celková odměna podává obraz o existenci více typů odměn než jen těch finančních. V každé společnosti by se vedení mělo snažit vzbudit ve svých zaměstnancích i radost a potěšení z jiných požitků než z peněz. Jedná se například o dobré vztahy na pracovišti, kdy je pro zaměstnance radost chodit do práce a trávit čas se svými kolegy.

### 1.5.3 Složky odměňování

Odměňování zaměstnanců zahrnuje především tyto složky:

- základní a dodatečné finanční odměny;
- nefinanční odměny;
- různé zaměstnanecké výhody. (Kocianová, 2010, s. 161)

Člověk rozhodující o způsobu odměňování je za toto stanovení zodpovědný a měl by umět sobě i managementu firmy vysvětlit, proč se pro jakou složku odměny rozhodl.

#### Finanční odměna

Jelikož lidé chtějí a potřebují peníze, je peněžní forma odměn nástroj motivace. Peníze mohou zároveň sloužit jako:

- cíl o který zaměstnanci usilují;
- nástroj jenž přináší hodnotové výsledky;
- symbol značící hodnotu ve firmě;
- upevňovatel chování v podniku. (Armstrong, 2009, s. 115)

## **Nefinanční odměny**

V případě nefinančních odměn se jedná o odměny, které zaměstnance neobohacují hmotně. Jednou z nejčastějších a zároveň nejsilnějších forem těchto způsobů odměňování jsou:

- pochvala;
- ocenění;
- uznání. (Armstrong, 2009, s. 116)

Tento typ odměn je velice důležitý a management firmy by se měl vždy snažit na tuto kategorii nezapomínat. Pokud je zaměstnanec pochválen, cítí že svou práci odvedl dobře a je vysoce pravděpodobné, že bude stejným způsobem pracovat dál, což je každou společností vítáno. Pochvalu, ocenění či uznání nemusí vycházet pouze od samotného ředitele firmy, tuto kategorii by hojně měli využívat i samotní vedoucí na nižších úrovních, jelikož i od nich to je pro zaměstnance uspokojující a motivující. Ačkoliv nefinanční odměny společnost z hlediska peněz nic nestojí, nemělo by se jimi plýtvat a používat je nadměrně často, i v případě kdy to není zcela vhodné. Význam těchto odměn by poté mohl postupem času upadat.

## **Zaměstnanecké výhody**

Mezi nejčastěji poskytované benefity zaměstnavatelem patří:

- penzijní systémy;
  - osobní jistoty (zdravotní či úrazové pojištění);
  - možnost finanční výpomoci;
  - osobní potřeby;
  - služební automobily či výpočetní technika;
  - příspěvky na stravování;
  - nehmotné výhody (pocit hrdosti na možnost být zaměstnaný v podniku).
- (Armstrong, 2009, s. 118)

V kategorii zaměstnaneckých výhod je široké spektrum různých typů odměn a neustále se rozšiřuje, jelikož je to zároveň jeden z nástrojů, jak nalákat do společnosti nové pracovníky. Ve většině případů se již jedná o odměny, které společnost stojí peníze, a proto je nutné vědět, jaké druhy a v jaké míře si může dovolit je poskytovat.

## 1.6 Pracovní spokojenost

Spokojenost zaměstnanců ve společnosti se zcela určitě projeví v jejich výkonu, a proto je nutné se o tento jev zajímat a pravidelně a efektivně zjišťovat, jak jsou naši podřízení při výkonu své práce a zároveň v čase stráveném v organizaci spokojeni.

V řízení organizace hraje termín pracovní spokojenost velice významnou roli, je ale spojován s celou řadou teorií o vzájemném vztahu pracovní spokojenosti k výkonu práce. Samotný pojem pracovní spokojenost nebývá definován jednotně, dle Kollárika (1986) se jedná o dvojí pojetí pracovní spokojenosti. V širším slova smyslu se jedná o soubor vlastností osobnosti daného zaměstnance, které se vztahují na pracovní podmínky, tedy na spokojenost v práci. V užším smyslu se poté hovoří o spokojenosti s výkonem práce, především o nároky na dané pracovní úkony a také o odměně za vykonanou činnost. (Nakonečný, 2005)

Spokojenost s prací je míra, do jaké mají lidé svou práci rádi. Některé z nich práce jako taková baví a považují ji za důležitou součást svého života v pozitivním slova smyslu. Druhá skupina lidí ovšem práci nenávidí, berou zaměstnání ve svém životě jako něco, co vykonávat musí. Studium příčin a důsledků těchto důležitých postojů zaměstnanců je jednou z hlavních oblastí průmyslově-organizační psychologie. (Spector, 1997)

Pracovní spokojenost úzce souvisí se sociálně-psychologickými aspekty, jelikož se zde posuzují sociální vlastnosti pracovního prostředí. Pracovní spokojenost poté může být příčinou nebo důsledkem pracovního výkonu, či obojím zároveň. Další odlišná pojetí pracovní spokojenosti jsou následující:

- orientovaná na potřeby – orientovaná na pobídky;
- celková pracovní spokojenost – jednotná pracovní spokojenost;
- časově stabilní spokojenost – spokojenost jako přechodný stav;
- orientace na budoucnost – orientace na minulost. (Nakonečný, 2005, s. 112)

Spokojenost lze chápat mnoha různými způsoby. Správný vedoucí pracovník by se zcela určitě měl nejvíce zajímat a starat o spokojenost dlouhodobou a zároveň orientovanou na budoucnost. Často kladenými otázkami by poté mělo být, jak stanovit systém, kde budou zaměstnanci natolik spokojeni, že nebudou přemýšlet o odchodu ze zaměstnání a že budou naopak do práce chodit rádi.



Následující faktory mají největší vliv na spokojenost a nespokojenost zaměstnanců:

- charakter a obsah práce;
- mzda;
- pracovní vyhlídky;
- fyzické podmínky při výkonu práce;
- řídicí pracovník;
- ostatní spolupracovníci;
- péče o zaměstnance;
- organizace pracovního výkonu. (Urban, 2004, s. 140)

Samotnou spokojenost pracovníka ovlivňuje spousta faktorů a je mnohdy těžké mít nad všemi přehled a ovlivňovat je tak, aby byli spokojeni všichni. Vedoucí pracovník má možnost některé faktory ovlivnit, je tomu tak například u mzdy, fyzických podmínek při práci, péče o zaměstnance či organizace pracovního výkonu.

U charakteru a obsahu práce můžeme o jisté možnosti ovlivnění mluvit v případě, že zaměstnanec má dostatečnou kvalifikaci na to, aby mohl měnit různé pracovní pozice v rámci společnosti a měl možnost zjistit, kde je spokojený nejvíce.

V případě ostatních pracovníků jsou rozhodující mezilidské vztahy, vedoucí se může například pokusit o zlepšení těchto vztahů pomocí společných firemních akcí, což platí i o faktoru týkajícího se řídicího pracovníka. Správný vedoucí musí umět faktory ovlivnit tak, aby byli spokojeni všichni, nebo alespoň co nejvíce jeho podřízených.

### **1.6.1 Způsoby měření spokojenosti zaměstnanců**

Dle Armstronga je velice důležité pravidelné měření spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, pro což existují následující čtyři základní metody měření:

- dotazník;
- strukturovaný rozhovor;
- kombinace dotazníku a rozhovoru;
- diskusní skupiny. (Armstrong, 2007, s. 230)

Zmíněné čtyři způsoby měření spokojenosti ještě doplňuje metoda kritických událostí a metoda zjišťování tendencí k činům. (Výrost, 2008)

Spokojenost s prací se nejčastěji měří pomocí rozhovorů nebo dotazníků, které se zadávají dotyčným zaměstnancům. Ačkoliv se v některých případech nevyhne manažer k použití rozhovoru, ve většině výzkumů vítězí volba dotazníku. Důvodem je zejména jeho nižší časová i finanční náročnost. (Spector, 1997)

### **Dotazník**

Dotazníky mohou být ve standardizované podobě či sestavené speciálně pro konkrétní firmu na míru. Výhodou standardizovaného dotazníku je fakt, že otázky nacházející se v této formě jsou již vyzkoušené a vedou k ověřeným výsledkům, přičemž je tato metoda poměrně levná a má vysokou míru efektivity. Naopak nevýhodou může být jistá míra vzájemné nesouvislosti s rázem firmy jenž společnost potřebuje zkoumat. V případě dotazníků na míru je potřeba správné sestavení, nejlépe za dohledu psychologa či zkušeného personálního pracovníka. (Armstrong, 2007)

Správně sestavený dotazník by poté měl obsahovat otázky týkající se těchto oblastí:

- komunikace a sdílení informací;
- spokojenost s výkonem práce;
- vztahy na pracovišti;
- zaměstnanecký rozvoj a růst;
- organizace a styl řízení práce;
- hodnocení a odměňování (motivace) zaměstnanců;
- pracovní prostředí;
- bezpečnosti a ochrana zdraví při práci;
- vztah zaměstnanci k firmě (loajalita). (Armstrong, 2007, s. 229)

Při sestavení dotazníku je důležité vědět, co přesně bude vedení podniku chtít zjistit a za jakým účelem je dotazník vytvářen. Management firmy pověří sestavením dotazníku externího či interního zaměstnance a mělo by finální verzi ještě před samotným zahájením dotazování vidět všechny otázky a prokonzultovat je. U interního pracovníka může být výhodou, že ostatní zaměstnance zná a ví, na co se přesně zeptat. Naopak u externího můžeme výhodu shledat v opačné pozici, nezná poměry ve firmě a bude pokládat otázky zcela objektivní bez jakéhokoliv úmyslu cokoli zkreslit. Předem by mělo být stanoveno, zda dotazník bude anonymní či nikoliv.

## **Rozhovor**

V porovnání s dotazníkovou metodou se v případě rozhovoru jedná o finančně i časově náročnější záležitost, jelikož pro správný a autentický rozhovor je třeba, aby byl každý zaměstnanec podroben výslechu samostatně. Rozhovor je řízený, pokud si tazatel předem napíše body, o kterých se bude se zaměstnancem bavit, či pouze témata týkající se daného rozhovoru. Je vhodné, aby dotazy nebyly příliš konkrétní a aby měl dotazovaný pracovník dostatečně velký prostor pro odpověď. V případě příliš konkrétních otázek se již nemusí jednat o rozhovor, ale pouze o formu ústního dotazníku. Skupinový rozhovor je levnější a časově méně náročnější forma, která je ale těžko kvantifikovatelná. (Armstrong, 2007)

Rozhovor je zcela určitě osobnější způsob zjišťování spokojenosti než dotazník. Osoba provádějící výzkum mluví přímo s daným zaměstnancem, mimo jiné má možnost sledovat jeho mimiku a rovněž se ho v případě potřeby doptat na jakékoliv detaily, což u dotazníku možné není.

## **Kombinace dotazníku a rozhovoru**

Tato metoda kombinuje údaje získané v dotazníkovém šetření s daty zjištěnými z rozhovoru. I při této variantě se jedná o časově i finančně náročnou metodu, proto se doporučuje zvolit užší vzorek pracovníků, kteří se podrobí dotazníkovému šetření a s touto skupinou bude poté proveden rozhovor ve skupině. (Armstrong, 2007)

Pokud bude po vyplnění dotazníku následovat rozhovor ve skupině dvou a více lidí, může nastat situace, kdy pracovníci pocítí strach a nebudou chtít odpovídat před svými kolegy, či nebudou odpovídat pravdivě. Pokud je to časově možné, je zcela určitě lepší individuální rozhovor, kde je ale nezbytně nutná důvěra dotazovaného k člověku, jenž rozhovor vede.

## **Diskusní skupiny**

Při této metodě dochází k dotazování určené skupiny zaměstnanců, které se výzkum přímo týká. Zjišťují se přitom jejich postoje k výkonu práce, ke společnosti a také pracovní výkon sám o sobě. Pro danou skupinou je důležité především informovanost, důvěrnost, strukturovanost a konstruktivnost. (Armstrong, 2007)

Ačkoliv tato forma šetří čas a náklady, je zde opět vysoké riziko strachu odpovídat na otázky upřímně před svými dalšími kolegy.

## 1.7 Fluktuace zaměstnanců

Fluktuace zaměstnanců může mít zcela určitě negativní vliv na výkonnost organizace, jedná se totiž o míru představující odchod pracovníků z podniku, a tudíž následné řešení personálních problémů. Zaměstnavatel by měl co nejdříve zjistit, jaké faktory tuto fluktuaci způsobují a podniknout kroky vedoucí k jejímu omezení.

Pojem fluktuace pochází z latiny, jedná se o odvození od slova „fluctuare“ mínící „houpat se na vlnách“ či „pohybovat sem tam“. Nejedná se pouze o odchod ze zaměstnání na základě subjektivních důvodů, kdy na nově uvolněné pozici začne pracovat někdo jiný, ale rovněž jako odchod pracovníka ze společnosti bez ohledu na obsazení či neobsazení jeho místa. (Vnoučková, 2013)

Fluktuace je obvykle vnímána jako negativní faktor a má vliv na personální zajištění daného podniku. Pracovníci na odchodu již nevykonávají práci naplno, mohou si sebou odnést důležité znalosti a dovednosti a tyto odchody a následné řešení náhrady jsou pro společnost poté časově i finančně náročné. (Vnoučková, 2013)

### 1.7.1 Druhy fluktuace

Fluktuace má různé druhy a podoby, kdy každý autor má na toto rozdělení odlišný pohled. Některá tato členění jsou uvedena v následující kapitole.

Podle Armstronga se fluktuace dělí tímto způsobem:

- **Dobrovolná fluktuace**

V případě dobrovolné fluktuace se jedná o odchod ze zaměstnání na základě rozhodnutí samotného pracovníka, například z důvodu pracovní nabídky s příznivějšími podmínkami, změny bydliště či nespokojenosti se stávajícím zaměstnavatelem.

- **Nedobrovolná fluktuace**

K této fluktuaci dochází naopak z podnětu zaměstnavatele, kdy došlo například k neplnění pracovních povinností, nebo je pro organizaci zaměstnanec nadbytečný. Také sem lze zařadit odchod na základě dosažení důchodového věku či zdravotních důvodů, které znemožňují pracovníkovi setrvat ve stávajícím zaměstnání. (Armstrong, 2007)

Reiß ve svém článku z roku 2008 člení fluktuaci do těchto 3 skupin:

- **Přirozená fluktuace**

Jedná se o ukončení pracovního poměru z důvodu smrti pracovníka, dosažení důchodového věku nebo nemožnost vykonávat dále práci ze zdravotních důvodů.

- **Fluktuace v rámci organizace**

V tomto případě jde pouze o změnu pracovní pozice ve stejné organizaci, řadíme sem tedy povýšení či přemístění na jiné místo v rámci podniku.

- **Fluktuace ven z organizace**

Do této skupiny poté spadají všechny odchody iniciované ze strany zaměstnance na základě výpovědi a jeho následného nastoupení do jiné společnosti.

Další možné členění definuje Dytrt (2006) takto:

- **Žádoucí fluktuace**

Tato fluktuace hraje roli při zlepšování kvality pracovního kolektivu a do jisté míry pomáhá i při plnění úkolu přerozdělovat zaměstnance na trhu práce na základě odborných znalostí, jejich zaměření a podobně.

- **Nežádoucí fluktuace**

Naopak tento typ fluktuace, jak už z názvu vyplývá, není žádoucí z důvodu zvyšování nákladů státního rozpočtu zejména v sociální oblasti. (Dytrt, 2006)

## 1.7.2 Příčiny fluktuace

Myšlenka odchodu ze svého stávajícího zaměstnání nemine čas od času téměř každého pracovníka a je proto nezbytně nutné se tomuto jevu věnovat. Lidé mění či přemýšlí o změně své práce z různých důvodů. Někteří z nich nejsou spokojeni se stávajícím platem, jiní mají potřebu kariérně růst a není jim to ve stávajícím zaměstnání umožněno, v některých případech se jedná i o nespokojenost s pracovním kolektivem či vedoucím.

Branham ve svém knize mluví o 7 skrytých důvodech, proč pracovníci opouští svá místa.

1. **Práce nebo pracovní místo nesplňují očekávání**

Tento důvod fluktuace vyplývá zejména z rozdílu toho, co daný zaměstnanec očekává a co je zaměstnavatel ochoten dát. Ve většině případů se jedná zejména o otázky týkající se výše platového ohodnocení, nabídky benefitů či délky pracovní doby a ostatních pracovních podmínek. (Branham, 2009)

## **2. Nesoulad mezi pracovním místem a zaměstnancem**

Jedná se o takovou situaci, kdy zaměstnanec necítí dostatečné využívání svých předností při výkonu dané práce, a proto pro něj začne po čase být daná pracovní činnost monotónní až nudná a přichází otázka jeho odchodu jinam.

## **3. Velmi málo koučování a zpětné vazby**

Pokud zaměstnanec fluktuuje z tohoto důvodu, pravděpodobně v organizaci nefunguje zpětná vazba a vedoucí pracovník nevykonává svou práci správným způsobem. Efektivní vedoucí by měl svým podřízeným věnovat pozornost a spravedlivě a pravidelně je hodnotit. (Branham, 2009)

## **4. Příliš málo příležitostí k růstu a k dalšímu povyšování**

Zaměstnanci nemusí být motivováni pouze finanční odměnou, pro některé z nich je mnohem důležitější možnost kariérního růstu a povyšování. V některých případech již nelze v rámci organizaci povýšit více, lze ale například neustále své pracovníky vzdělávat a tím jim umožnit alespoň tento růst, protože pokud se tak nestane, tak tyto pracovníci budou hledat tyto potřeby osobního či kariérního růstu u jiného zaměstnavatele.

## **5. Pocit nedocenění a neuznání**

Jestliže pracovníci odchází na základě tohoto důvodu, mají nedostatek pocitu uznání za svou odvedenou práci a zároveň jsou přesvědčeni o nedostatečném ohodnocení jejich pracovní činnosti.

## **6. Stres z přepracovanosti a nerovnováhy mezi pracovním a soukromým životem**

S tímto důvodem může souviset spousta okolností, mezi nejčastější patří například přepracovanost, mnoho nedobrovolných přesčasů, zneužívání ochoty vedoucím pracovníkem, popřípadě i různé rodinné problémy, které nebudou akceptovatelné vedením.

## **7. Ztráta důvěry v nejvyšší vedení**

Ztráta důvěry může vyplynout například z nesplnění slibů daných svým podřízeným, nedostatečné péče či nepochopení. V případě této ztráty je těžké, někdy až nemožné, navrátit ji zpět, a proto je častým řešením odchod zaměstnance do jiné společnosti. (Branham, 2009)

### 1.7.3 Měření fluktuace

Pro měření intenzity a samotné míry fluktuace jsou používány jednoduché vzorce, přičemž každý autor tyto výpočty různě modifikuje.

Základní vzorce týkající se fluktuace jsou následující:

#### Míra odchodů

Míra odchodů, někdy také známá pod pojmem intenzita odchodů, sleduje pohyb pracovníků z organizace i do organizace. Jde o zcela klasický ekonomický ukazatel, jenž má za úkol změřit ztrátu zaměstnanců.

$$\frac{\text{počet pracovníků, kteří během určitého období odešli}}{\text{průměrný počet pracovníků v tomtéž období}} \times 100$$

#### Vzorec č. 1: Míra odchodů

(Vnoučková, 2013, s. 26)

#### Míra přežití

Dalším užitečným vzorcem pro plánování lidských zdrojů a pro zjištění výsledků v oblasti lidských zdrojů je míra přežití. Jedná se o podíl zaměstnanců získaných v daném období a těch, jenž jsou po určité době stále v organizaci.

$$\frac{\text{počet pracovníků, který zůstal po určitém počtu let}}{\text{počet pracovníků získaných v určitém období}} \times 100$$

#### Vzorec č. 2: Míra přežití

(Vnoučková, 2013, s. 26)

#### Index stability

Tento vzorec je někdy označován za vylepšený ukazatel míry odchodů, jelikož ukazuje tendenci setrvání pracovníka v organizaci z dlouhodobějšího hlediska.

$$\frac{\text{počet pracovníků s jedním a více roky zaměstnání v podniku}}{\text{počet pracovníků zjištěný před rokem}} \times 100$$

#### Vzorec č. 3: Index stability

(Vnoučková, 2013, s. 27)

#### 1.7.4 Náklady fluktuace

Velice důležitou a často sledovanou položkou v organizacích bývají náklady, a proto je nezbytně nutné věnovat se právě i nákladům, které vznikají v souvislosti s fluktuací, a které bývají společnostmi často opomíjené. Veškerá personální činnost související se získáváním nových zaměstnanců, jejich zaškolováním a seznamováním s pracovním prostředím a kolektivem je vždy časově i finančně náročná, a to je důvod proč je dobré věnovat jim dostatečně velkou pozornost.

Čím více náročný výkon práce odcházející pracovník odváděl, tím více nákladné poté bude tohoto zaměstnance nahradit. Vyplývá z toho tedy, že neexistuje žádný jednotný vzorec, dle kterého by se náklady na fluktuaci daly jednoduše spočítat. (Reiss, 2014)

Náklady fluktuace se mohou rozdělit do těchto základních kategorií:

- náklady související s obdobím před odchodem zaměstnance;
- náklady v případě okamžité výpovědi – odstupné, právní spory apod.;
- náklady na případné výstupní pohovory;
- náklady na volné místo – prodlužování doby dodání a jiné;
- náklady na přijímání zaměstnanců;
- náklady na školení a orientaci;
- náklady ztracených tržeb po dobu zapracování nového zaměstnance;
- ztráty způsobené výpadkem zaměstnance. (Vnoučková, 2013, s. 24)

Sledování a propočítávání nákladů fluktuace je využíváno personálními odděleními zejména v případech, kdy se zaměstnanci tohoto úseku snaží přesvědčit své nadřízené, či manažera o tom, jak je důležité snažit se udržet své stávající pracovníky za každou cenu ve své organizaci. (Vnoučková, 2013)



## 2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V analytické části je provedeno samotné seznámení s organizací Diakonie Českobratrské církve evangelické – středisko v Myslibořicích, po kterém následuje analýza zahrnující výpočty samotné fluktuace a rovněž odhadovaný výpočet fluktuačních nákladů. V další části této kapitoly je popis a vyhodnocení dotazníkového šetření a rovněž polostrukturovaný rozhovor o výsledcích se dvěma vedoucími pracovníky organizace.

### 2.1 Charakteristika organizace

Analyzovanou společností je nezisková organizace Diakonie Českobratrské církve evangelické (dále jen Diakonie ČCE nebo Diakonie) a její středisko v Myslibořicích. Diakonie ČCE je v poměrech České republiky druhou největší neziskovou organizací provozující více než 150 zařízení a zabývá se především poskytováním služeb sociálního charakteru.

Diakonie provozuje svou činnost prostřednictvím středisek Diakonie, školských právnických osob, nadací či nadačních fondů, přidružených organizací a dalších organizačních jednotek. Statutárním orgánem je správní rada zodpovídající za veškerou činnost organizace, kdy v čele v pozici předsedy správní rady stojí ředitel. Jednotlivá střediska poté vystupují samostatně a mají tak svou vlastní organizační strukturu.

Práce a činnost Diakonie se řídí jednotlivými hodnotami, vychází ze společně uznávaných principů a jsou v nich uplatňovány společné organizační, pracovní i řídicí postupy.



Obrázek č. 3: Logo Diakonie ČCE

(Zdroj: Diakonie ČCE, 2022)

Dotazníkové šetření a polostrukturovaný rozhovor byl proveden ve středisku Diakonie v Myslibořicích, které vzniklo 1. 12. 1991 a sídlí v památkově chráněném barokním zámku s rozsáhlou zahradou a statkem v menší vesnici Myslibořice v okrese Třebíč.

V současné době ve středisku využívá 148 klientů tyto čtyři druhy služeb:

- domov pro seniory;
- domov se zvláštním režimem;
- domov pro osoby se zdravotním postižením;
- pečovatelská služba.

Středisko Diakonie v Myslibořicích k 1. 3. 2022 zaměstnává 110 pracovníků:

- 70 zaměstnanců v přímé péči;
- 7 zaměstnanců ve zdravotnickém úseku;
- 10 zaměstnanců ve stravovacím úseku;
- 10 administrativních pracovníků;
- 3 sociální pracovnice;
- 10 ostatních zaměstnanců. (Diakonie ČCE, 2022)

## 2.2 Ekonomické výsledky organizace v roce 2021

- V roce 2021 středisko Diakonie ČCE v Myslibořicích hospodařilo s celkovým ziskem po zdanění ve výši 711 tis. Kč.
- Celkové náklady v roce 2021 dosáhly výše 75 839 tis. Kč.
- Celkové výnosy střediska činily 76 550 tis. Kč.

### Tabulka č. 3: Nejvýznamnější položky nákladů v roce 2021

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy Diakonie ČCE za rok 2021)

Nákladová položka	Náklady [tis. Kč]
Osobní náklady	57 728
Spotřebované nákupy a nakupované služby	15 356
Odpisy majetku	2 156

Nejvyšší položku nákladů ve středisku Diakonie ČCE každoročně tvoří osobní náklady, na kterých se podílí zejména hrubé mzdy zaměstnanců, zákonné odvody z mezd či příspěvky na obědy v jídelně nacházející se přímo ve středisku. V roce 2021 tyto náklady činily 57 728 tis. Kč.

Druhým největším nákladem, s celkovou hodnotou 15 356 tis. Kč, jsou pro organizaci spotřebované nákupy a nakupované služby.

Do této skupiny patří především náklady na právní, ekonomické, konzultační a poradenské služby, náklady na školení, kurzy a s tím související cestovné či náklady na reprezentaci a propagaci.

Třetí nejvýznamnější položkou v nákladech jsou poté odpisy, které v roce 2021 dosáhly výše 2 156 tis. Kč.

**Tabulka č. 4: Nejvýznamnější položky výnosů v roce 2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výroční zprávy Diakonie ČCE za rok 2021)

Výnosová položka	Výnosy [tis. Kč]
Tržby za vlastní výkony	41 044
Provozní dotace	34 112
Ostatní výnosy	858

Nejvýznamnější položku výnosů tradičně tvoří tržby z hlavní činnosti střediska, tedy tržby z poskytování sociálních služeb, které v roce 2021 dosáhly výše 41 044 tis. Kč. Patří sem zejména příjmy od klientů za ubytovací, stravovací a pečovatelské služby.

Druhým nejdůležitějším výnosem, a rovněž zdrojem financování neziskové organizace Diakonie ČCE, jsou provozní dotace. Tyto dotace bývají středisku poskytovány pravidelně v přibližně stejných částkách především Ministerstvem práce a sociálních věcí a krajem Vysočina. V roce 2021 provozní dotace činily 34 112 tis. Kč.

Třetí nejvýraznější podíl na výnosech jsou poté ostatní výnosy, které v roce 2021 byly ve výši 858 tis. Kč.

## 2.3 Analýza fluktuace

Tato část práce se zabývá výpočtem míry odchodů v letech 2018-2021 na základě získaných dat z organizace a rovněž stanovením nákladů fluktuace pro rok 2021, kdy míra odchodů dosahuje nejvyšší hodnoty.

### 2.3.1 Míra odchodů v letech 2018-2021

V následujících tabulkách jsou nejprve uvedeny data získaná z výročních zpráv organizace Diakonie ČCE středisko v Myslibořicích, které jsou potřebné pro výpočet míry odchodů a poté již vypočtené hodnoty tohoto ukazatele pro roky 2018–2021.

**Tabulka č. 5: Data pro výpočet aktuální míry odchodů pro roky 2018–2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výročních zpráv Diakonie ČCE za roky 2018-2021)

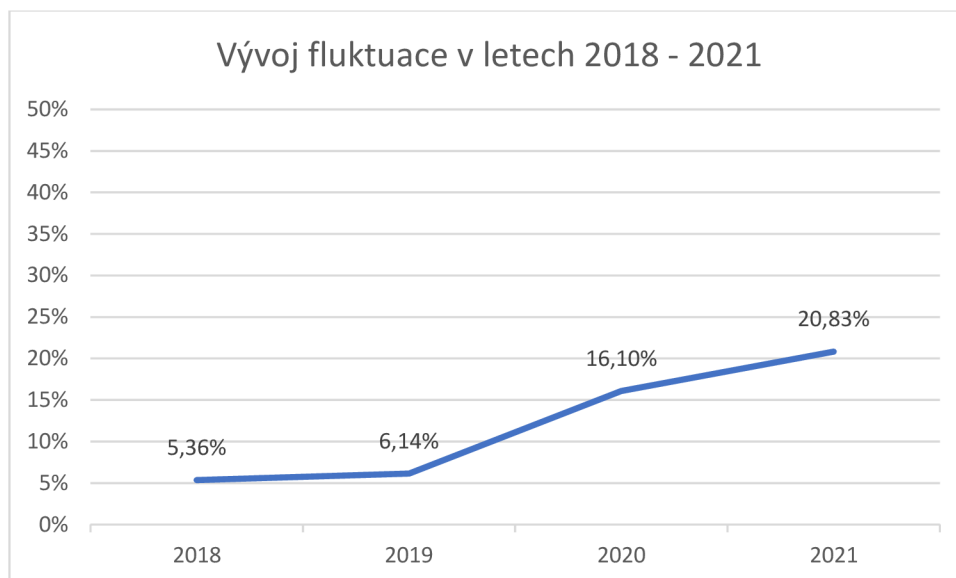
Rok	Průměrný počet zaměstnanců	Počet odchozích zaměstnanců
2018	112	6
2019	114	7
2020	118	19
2021	120	25

Do počtu odchozích zaměstnanců nejsou zahrnuti ti, kteří odešli na základě dosažení důchodového věku. Lze tedy říct, že se bude jednat o výpočet dobrovolné fluktuace, kdy pracovníci odešli ze své vlastní vůle, tedy ze svých osobních důvodů.

**Tabulka č. 6: Míra odchodů v letech 2018-2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Rok	Míra odchodů [%]
2018	5,36
2019	6,14
2020	16,10
2021	20,83



**Graf č. 1: Vývoj fluktuace zaměstnanců v letech 2018–2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Doporučená míra fluktuace se pohybuje mezi 5-10 %, vždy ale závisí zejména na tom, jak je fluktuace vnímána zaměstnavatelem, jaká je fluktuace v porovnatelných organizacích a rovněž je třeba na míru odchodu pohlížet z hlediska časového vývoje. (Fluktuace v ČR, 2017).

Z výsledků dat organizace Diakonie ČCE lze vyčíst, že fluktuace zaměstnanců v organizaci má rostoucí trend, nejvyšší nárůst je možné vidět mezi roky 2019 a 2020, kdy míra odchodů zaměstnanců vzrostla o 10 %, což je vzhledem k rokům minulým alarmující a vedení by tak zcela určitě mělo podniknout kroky vedoucí ke snížení fluktuace.

### **2.3.2 Náklady fluktuace v roce 2021**

Uvedené tabulky zobrazují odhadované náklady na fluktuaci zaměstnanců v roce 2021, kdy míra odchodů dosáhla nejvyšší hodnoty, organizaci opustilo celkem 25 zaměstnanců. Při výpočtu bylo uvažováno o průměrné hodinové mzdě pracovníků zabývajících se personální činností a fluktuací ve výši 250 Kč, průměrná měsíční hrubá mzda zaměstnanců v organizaci činila 28 000 Kč. Odhadované náklady byly poté stanoveny na základě těchto hodnot, některé položky byly konzultovány s vedením organizace nebo dohledány ve výročních zprávách.

**Tabulka č. 7: Odhadované režijní náklady fluktuace za rok 2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Druh nákladu</b>	<b>Náklady [Kč]</b>
Plánování zaměstnanců	3 000
Sledování počtu fluktuujících a její příčiny	2 000
Vypisování inzerátů	600
Příprava na pohovory	2 000
Pohovory, testování	4 500
Výběr, konzultace	2 500
Školení, uvedení zaměstnance	3 000
Orientace v kolektivu	2 000
Osvojení pracovních návyků	3 500
Hodnocení zaměstnance	1 500
Motivace	1 500
Poradenství	1 000
<b>Náklady práce manažerů (personalistů)</b>	<b>27 100</b>
Evidence zaměstnanců	500
Zápočtové listy	500
Úprava mzdových agend	1 000
<b>Administrativní náklady personální práce</b>	<b>2 000</b>

**Tabulka č. 8: Odhadované přímé a nepřímé náklady fluktuace v roce 2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Druh nákladu</b>	<b>Náklady [Kč]</b>
Mzda odcházejícího zaměstnance (hrubá mzda za 3 měsíce)	84 000
Materiál – poskytované brožury	500
Ztráty způsobené předčasným odchodem	2 000
<b>Přímé náklady spojené s odchody na 1 pracovníka</b>	<b>86 500</b>
Školení, motivační programy, teambuildingy	3 000
Snížený výkon nových pracovníků, než se zapracují	3 500
Odliv znalostí	1 500
Přenos znalostí konkurenci	1 500
Snížení pracovní výkonnosti po dobu odcizení	1 000
<b>Nepřímé náklady spojené s odchodem na 1 pracovníka</b>	<b>10 500</b>

**Tabulka č. 9: Celkové náklady fluktuace zaměstnanců v roce 2021**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Druh nákladu</b>	<b>Náklady [Kč]</b>
Náklady práce manažerů a personalistů	27 100
Administrativní náklady personální práce	2 000
Přímé náklady spojené s odchodem 25 zaměstnanců	2 162 500
Nepřímé náklady spojené s odchodem 25 zaměstnanců	262 500
<b>Náklady fluktuace v roce 2021</b>	<b>2 454 100</b>

Z výše uvedených tabulek lze vyčíst, že celkové náklady na fluktuaci dosáhly v roce 2021 téměř 2,5 milionu Kč, nejvyšší položku tvoří přímé náklady spojené s odchodem pracovníků. Tyto náklady fluktuace se na celkových osobních nákladech střediska Diakonie ČCE v roce 2021 podílí více než 4 %.

## 2.4 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Pro analýzu spokojenosti zaměstnanců Diakonie ČCE ve středisku v Myslibořicích byla nejprve zvolena metoda dotazníkového šetření, kdy byl vytvořen Dotazník pracovní spokojenosti (viz příloha 1). Dotazníky byly dodány do organizace v papírové podobě a předány jednotlivým vedoucím pracovníkům za účelem jejich rozšíření všem ostatním zaměstnancům organizace. Dotazníky, jak bylo poznamenáno v jejich úvodu, byly zcela anonymní, pracovníci měli na jejich vyplnění téměř měsíc a odevzdání probíhalo formou jejich vložení do předem připravených boxů. Pro jejich vyplnění stačilo pouze kroužkovat zvolené možnosti, popřípadě dopisovat svoje vlastní návrhy, připomínky či poznámky.

**Tabulka č. 10: Návratnost dotazníků pracovní spokojenosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Počet zaměstnanců	110
Počet rozdaných dotazníků	101
Počet navrácených dotazníků	65
<b>Návratnost dotazníků</b>	<b>64,36 %</b>

Celkem bylo rozdáno 101 kusů dotazníků, jelikož 9 zaměstnanců je v dlouhodobé pracovní neschopnosti, přičemž zpět se vrátilo 65 kusů. Návratnost tedy dosáhla téměř 65 %, což bylo s ohledem na výsledky dotazníkových šetření, které provádí organizace jednou ročně a návratnost bývá vysoce pod 50 %, pro vedoucí pracovníky velice překvapivé a vítané.

Dotazník obsahuje 20 otázek rozdělených do čtyř částí.

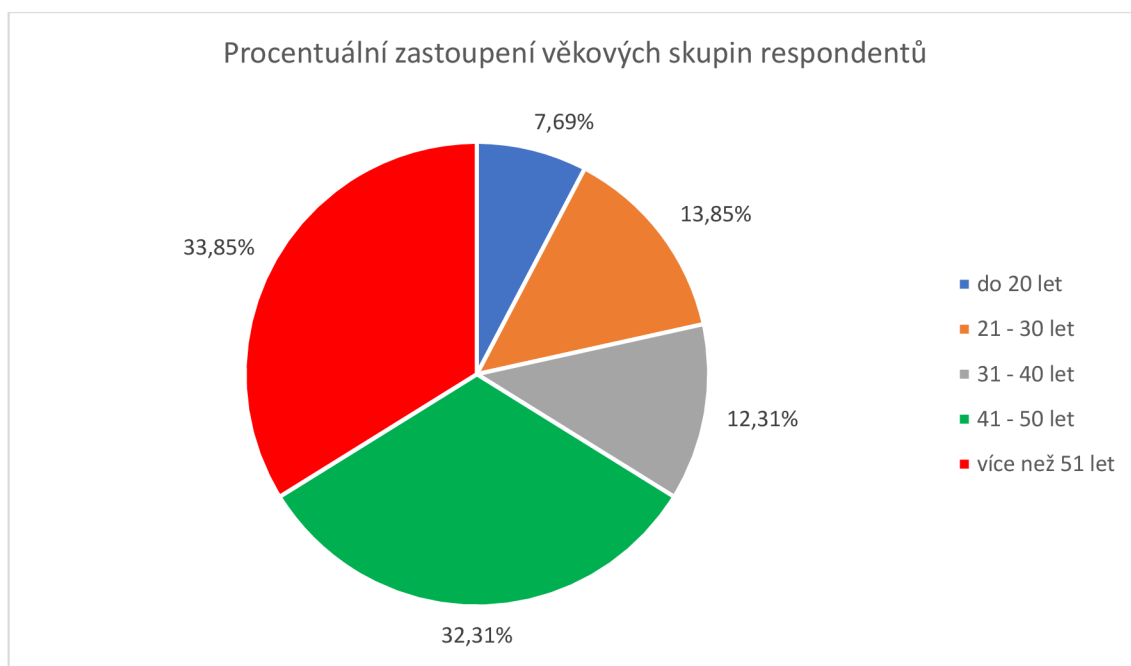
První úsek se zabývá obecnými informacemi, druhý samotnou motivací a hodnocením zaměstnanců, ve třetí části pracovníci měli možnost zhodnotit současné mzdy a benefity a v posledním oddílu se nachází zhodnocení důležitosti jednotlivých faktorů při výkonu práce v organizaci a následné posouzení spokojenosti s těmito aspekty.



## 2.4.1 Obecné informace

Cílem první části dotazníku pracovní spokojenosti bylo získat obecné informace o respondentech. Otázky byly zaměřeny na jejich věk, délku jejich působení v organizaci a na jejich nejvyšší dosažené vzdělání.

### Otázka č. 1: Kolik je Vám let?

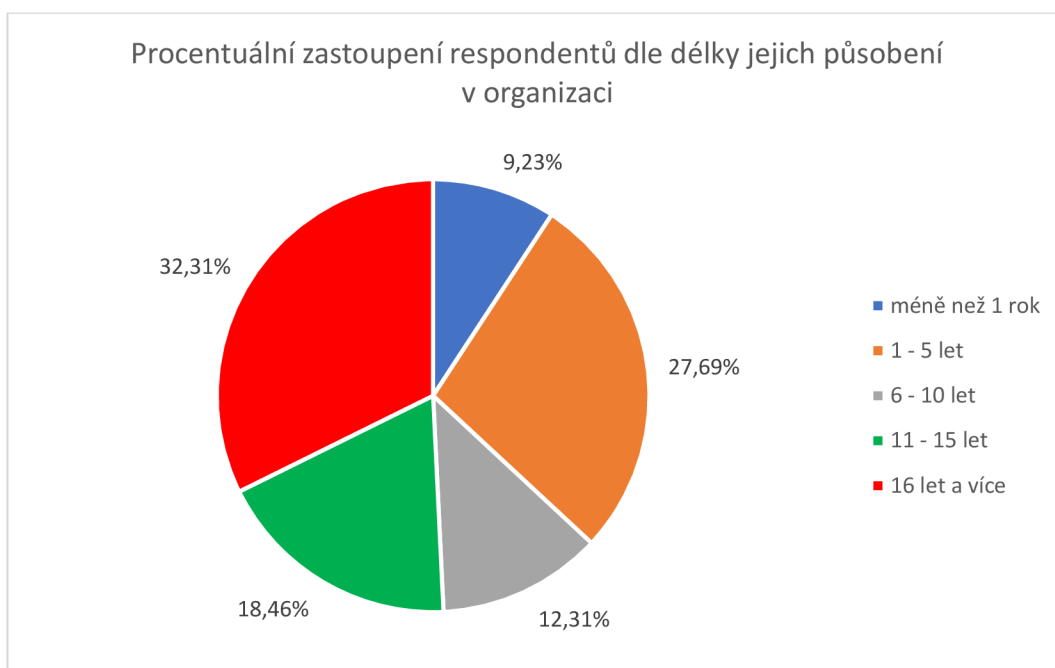


**Graf č. 2: Procentuální zastoupení věkových skupin respondentů**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Z uvedeného grafu je patrné, že z hlediska věku jsou nejpočetnější skupinou respondenti ve věku 51 a více let, a to v celkovém počtu 22 zaměstnanců. Hned za nimi následují zaměstnanci ve věkové skupině 41–50 let s počtem 21. Nejméně početnou skupinu tvoří respondenti do věku 20 let, těchto pracovníků odpovídalo celkem 5. Pro organizaci by mohlo být jistým ohrožením fakt, že velká část zaměstnanců patří do věkové skupiny starší více než 51 let, což zejména u zaměstnání, kde je hlavní náplní práce péče o seniory, může směřovat k předčasnému odchodu do důchodu. Pro zaměstnavatele by to poté tedy znamenalo nedostatek pracovních sil. Procentuální zastoupení jednotlivých věkových skupin zachycuje výše uvedený graf.

## Otázka č. 2: Jak dlouho v organizaci pracujete?



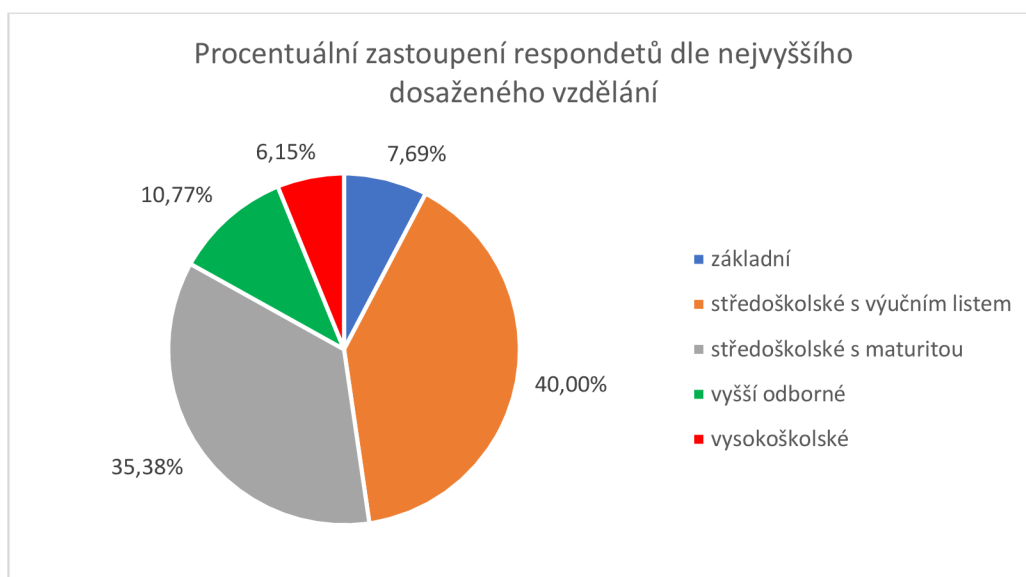
**Graf č. 3: Procentuální zastoupení respondentů dle délky jejich působení v organizaci**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Výše uvedený graf zachycuje procentuální podíl respondentů z hlediska jejich délky působení v organizaci. Je zřejmé, že největší skupinu počtem 21 tvoří zaměstnanci pracující v Diakonii ČCE 16 let a více, druhým nejpočetnějším celkem jsou naopak pracovníci, kteří zde působí 1–5 let s celkovým počtem 18. Nejméně početným zastoupením disponuje skupina respondentů, jenž je v organizaci zaměstnána méně než 1 rok, je tvořena celkem šesti pracovníky.

Určitou silnou stránku může vedení organizace pocítit ve vysokém zastoupení zaměstnanců ve skupině působící zde 16 a více let, díky jejich dlouholetým zkušenostem a praxí, kterými disponuje i třetí nejpočetnější skupina, a to zaměstnanci pracující v organizaci 11-15 let.

### Otázka č. 3: Jaké je Vaše dosažené vzdělání?



**Graf č. 4: Procentuální zastoupení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

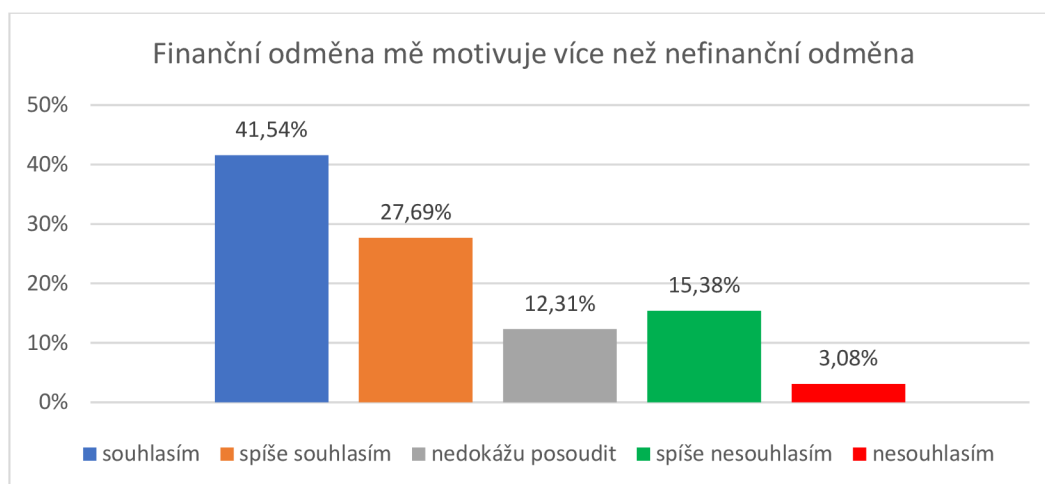
Z grafu je patrné, že nejpočetnějším celkem z hlediska nejvyššího dosaženého vzdělání jsou s počtem 26 respondenti se středoškolským vzděláním zakončeným výučním listem. S počtem 23 pracovníků je poté na druhém místě skupina se středoškolským vzděláním zakončeným maturitou. Zbývající 3 skupiny již disponují s poměrně stejně nízkými počty, respondentů se základním vzděláním je 5, s vyšším odborným 7 a s vysokoškolským celkem 4. Procentuální vyjádření těchto jednotlivých hodnot je možné vidět ve výše uvedeném grafu.

#### 2.4.2 Motivace a hodnocení

Druhá část dotazníku pracovní spokojenosti se zabývá motivací a hodnocením. Obsahuje celkem 11 otázek a respondenti se zde mohli zejména vyjádřit o tom, jak jsou či nejsou při své práci motivováni, hodnoceni či jak vnímají svou roli v organizaci.

Ve velké většině těchto otázek měli odpovídající zaměstnanci možnost zvolit u daných tvrzení, zda souhlasí, spíše souhlasí, nedokážou posoudit, spíše nesouhlasí či nesouhlasí.

#### Otázka č. 4: Finanční odměna mě motivuje více než nefinanční odměna

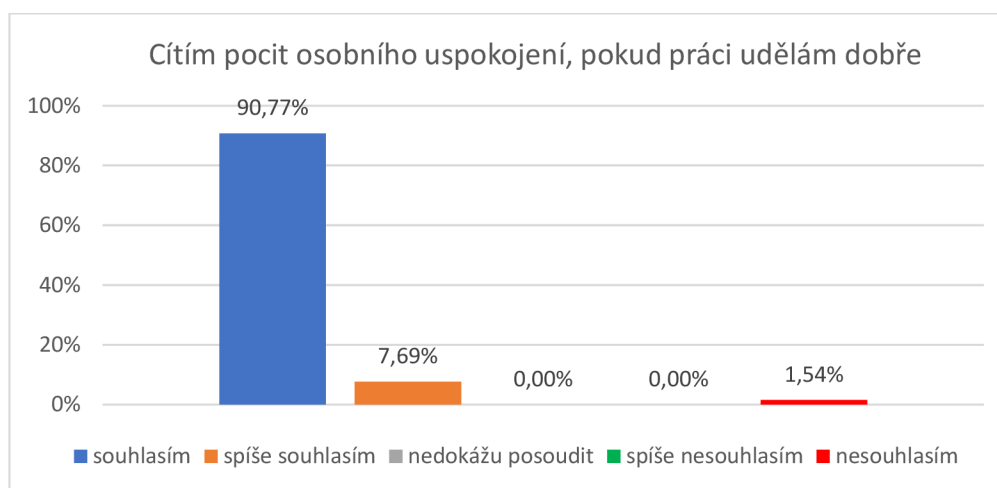


**Graf č. 5: Finanční odměna mě motivuje více než nefinanční odměna**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Výsledky ukazují, že více než polovinu respondentů při výkonu práce v organizaci více motivuje finanční odměna než nefinanční. Toto zjištění není příliš pozitivní, vedoucí pracovníci by měli zkusit své zaměstnance více motivovat různými formami nefinanční odměny tak, aby tito lidé nechodili do práce pouze kvůli finanční odměně, ale i kvůli jiným možným požitkům. Naopak 12 respondentů z 65 odpovědělo pozitivně, v dotazníku byla zaznamenána i odpověď ve znění: „peníze nejsou všechno.“

#### Otázka č. 5: Cítím pocit osobního uspokojení, pokud udělám práci dobře



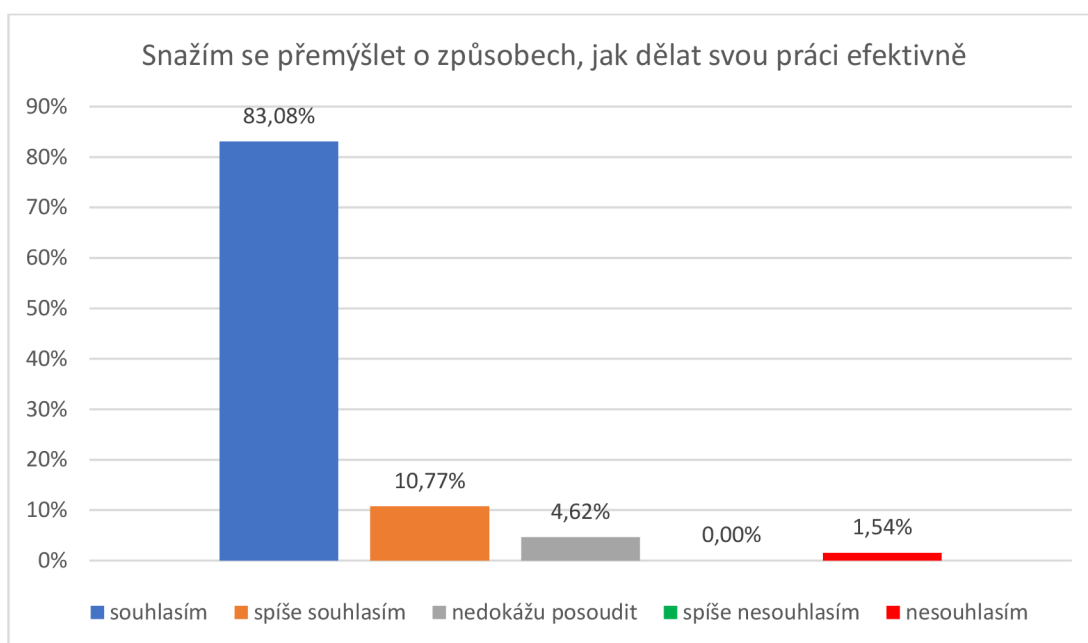
**Graf č. 6: Cítím pocit osobního uspokojení, pokud udělám práci dobře**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Z grafu č. 6 lze vyčíst téměř jednoznačný a zároveň velice pozitivní výsledek. S tvrzením, že pokud svou práci odvedou dobře, cítí poté pocit osobního uspokojení, souhlasí 64 respondentů, pouze 1 zaměstnanec s tvrzením nesouhlasí. Zaměstnanci, jenž souhlasí, jsou pro organizaci jistě přínosem, jelikož jejich osobní uspokojení vede i k uspokojení samotných potřeb organizace.

Tento výsledek by rovněž mohl napovídat něco o samotné spokojenosti pracovníků v organizaci, jelikož zcela určitě existuje spojitost mezi osobním uspokojením a celkovou spokojeností pracovníka v daném zaměstnání.

#### **Otázka č. 6: Snažím se přemýšlet o způsobech, jak dělat svou práci efektivně**

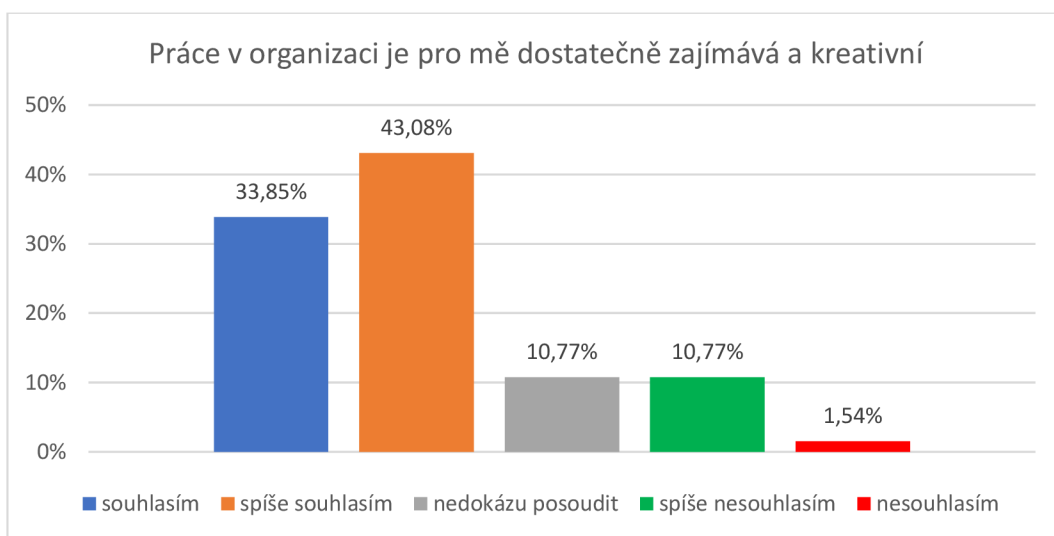


**Graf č. 7: Snažím se přemýšlet o způsobech, jak dělat svou práci efektivně**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Z výše uvedeného grafu vyplývá snaha při výkonu práce efektivně přemýšlet u téměř většiny respondentů. Celkem 61 zaměstnanců souhlasí, či spíše souhlasí, pouze 1 nesouhlasí. Pro organizaci je tento fakt opět pozitivním zjištěním, jelikož efektivita ve většině případů může šetřit nejenom čas, ale i peníze. Jako kladné lze rovněž vnímat, že zaměstnanci tyto způsoby hledají z vlastní iniciativy, tedy přemýšlí o nich sami za účelem zefektivnění své práce.

### Otázka č. 7: Práce v organizaci je pro mě dostatečně zajímavá a kreativní

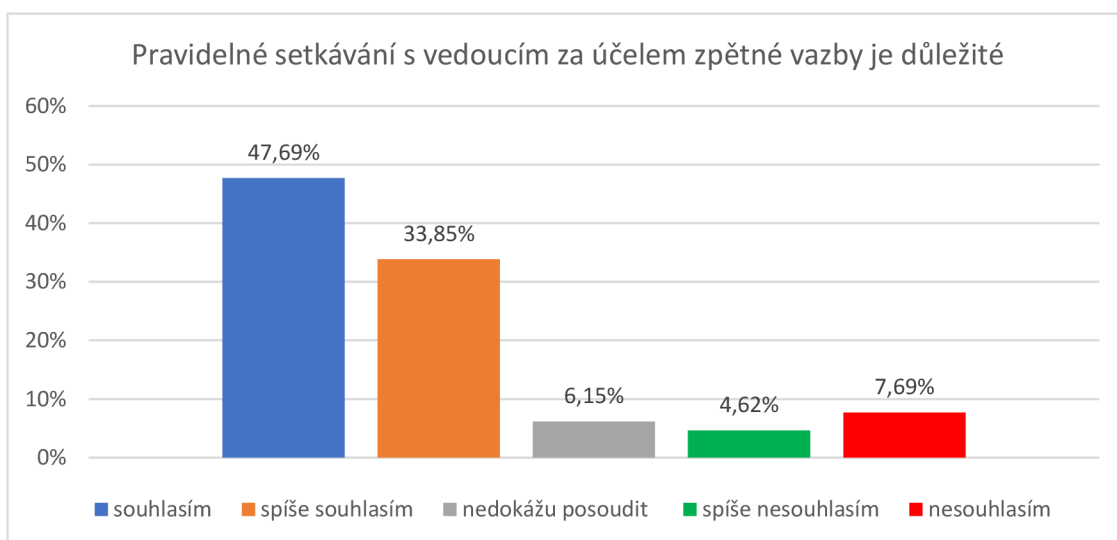


**Graf č. 8: Práce v organizaci je pro mě dostatečně zajímavá a kreativní**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Výsledky u tohoto tvrzení lze z pohledu organizace opět považovat za pozitivní, jelikož pro 50 respondentů z 65 je jejich práce zajímavá a kreativní. Mohlo by to tedy znamenat malé riziko jejich odchodu a rovněž pozitivní přístup k výkonu práce. V případě zbylých osmi pracovníků, kteří tvrdí opak, by organizace mohla uvažovat o jistých změnách či přesunech těchto zaměstnanců na jiné pozice tak, aby pro ně práce byla zajímavější.

### Otázka č. 8: Pravidelné setkávání s vedoucím za účelem zpětné vazby je důležité



**Graf č. 9: Pravidelné setkávání s vedoucím za účelem zpětné vazby je důležité**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Z grafu č. 9 lze pozorovat téměř většinový souhlas s tvrzením, že pro zaměstnance je důležité setkávat se se svými vedoucími pro účely získání zpětné vazby. Souhlasí či spíše souhlasí 53 respondentů, 4 zaměstnanci nedokážou posoudit, nejspíše z důvodu jejich krátkého působení, jak je ve dvou dotaznících i písemně poznamenáno, 8 pracovníků spíše nebo vůbec nesouhlasí. Jelikož nejpočetnější skupinu tvoří respondenti, pro které je komunikace s vedením a zpětná vazba důležitá, měla by organizace zvážit častější a efektivnější setkávání se svými podřízenými.

### Otázka č. 9: Z jakého důvodu setrváváte v organizaci?



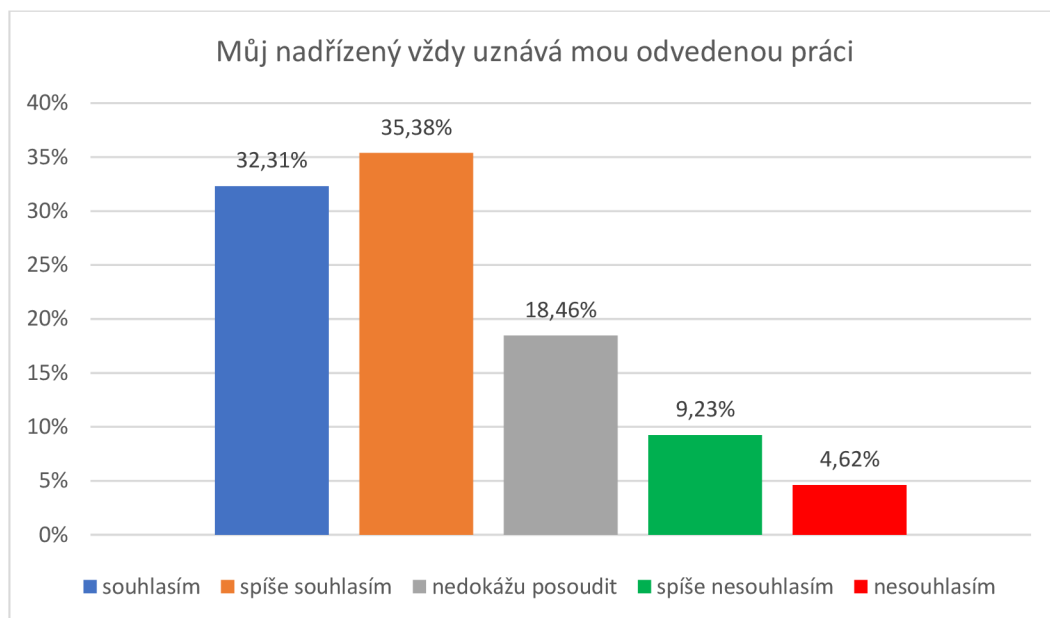
### Graf č. 10: Z jakého důvodu setrváváte v organizaci?

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

V rámci otázky, proč pracovníci setrvávají v Diakonii ČCE, měli respondenti označit daných 9 důvodů čísly 1-9, popřípadě 10, pokud by měli důvod jiný, než je uvedený, kdy číslo 1 znamenalo nejmenší důležitost, číslo 9 (10) důležitost největší. Nejvíce důležitým důvodem, pro který odpovídající zaměstnanci zůstávají ve výkonu práce v organizaci, je fakt, že je toto zaměstnání baví a daná práce je naplňuje. I když jde dle grafu o vítězství velice těsné, je nutno podotknout označení této odpovědi číslem 9, tedy jako nejdůležitější, největším počtem respondentů. Na pomyslném druhém místě se poté umístil důvod vyplývající z dobrého pracovního kolektivu a následoval důvod umístění pracoviště v blízkosti bydliště respondentů.

První 2 důvody mohou být vedením organizace vnímány jako velice pozitivní, u zaměstnanců, které baví jejich práce a naplňuje jejich potřeby, se dá očekávat nejenom dobře odvedený výkon jednotlivých pracovních činností, ale i jejich dlouhodobější setrvání v organizaci. Naopak na posledním místě se umístil důvod, kdy daný respondent setrvává v organizaci pouze z důvodu, že nemůže najít jinou práci. Toto zjištění může být rovněž považováno za kladné, jelikož zaměstnanci nesetrvávají pouze z nemožnosti najít lepší pracovní místo, ale právě již z výše, lépe umístěných, uvedených důvodů. Podmětem pro změnu by z výsledků dotazníkového šetření mohl být předposledně umístěný důvod setrvání v organizaci, a to z důvodu benefitů. Respondenti označili toto tvrzení nejčastěji ze všech hodnotou 1, tedy jako nejméně důležitý, což znamená jejich současnou nespokojenost se stávajícími benefity.

#### Otázka č. 10: Můj nadřízený vždy uznává mou odvedenou práci



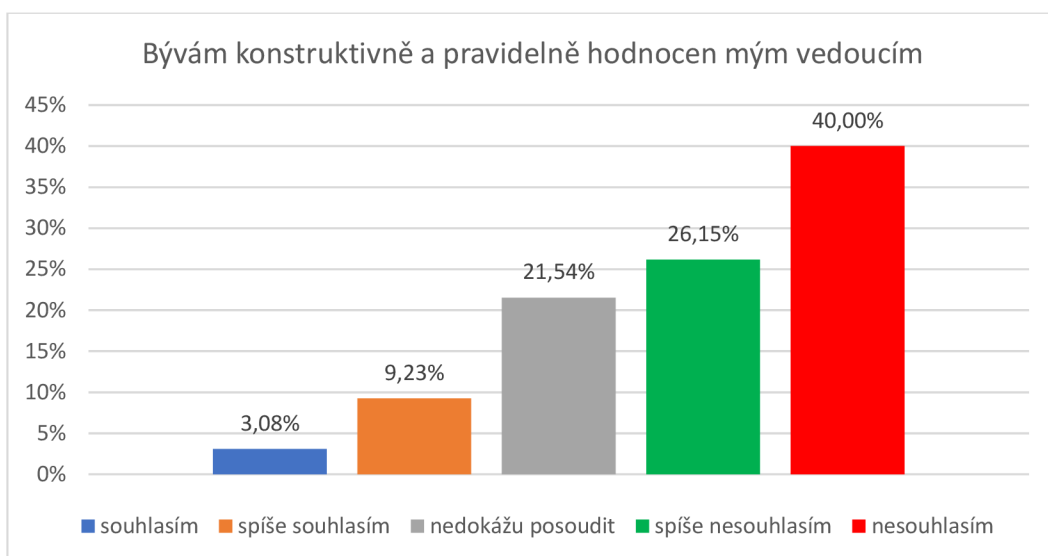
**Graf č. 11: Můj nadřízený vždy uznává mou odvedenou práci**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Z grafu č. 11 je patrné, že u většiny respondentů bývá jejich práce uznána nadřízeným, což je pozitivní výsledek. Souhlasí 21 zaměstnanců, 23 spíše souhlasí, 12 odpovídajících nedokáže posoudit, což může být jistým impulsem pro vedení, aby dávalo své uznání více najevo, či práci více uznávalo. Pouze 9 pracovníků spíše nesouhlasí či nesouhlasí, což není příliš vysoký počet, nicméně opět by se zde mohlo zapracovat na zlepšení.



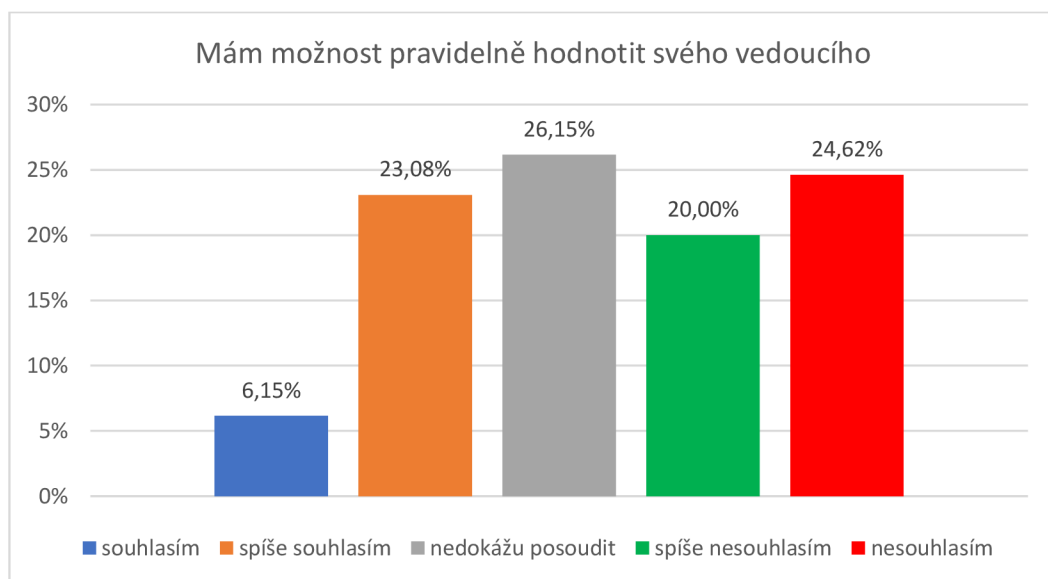
### Otázka č. 11: Bývám konstruktivně a pravidelně hodnocen mým vedoucím



**Graf č. 12: Bývám konstruktivně a pravidelně hodnocen mým vedoucím**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

### Otázka č. 12: Mám možnost pravidelně hodnotit svého vedoucího



**Graf č. 13: Mám možnost pravidelně hodnotit svého vedoucího**

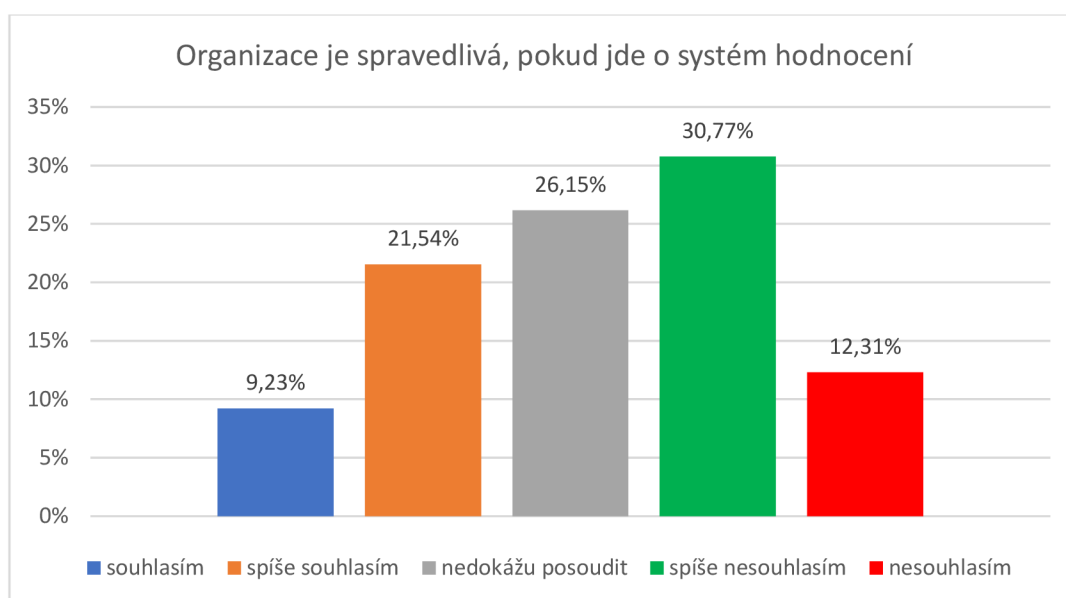
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Výše uvedené grafy se týkají hodnocení a zpětné vazby mezi podřízeným a nadřízeným. Jak lze z obou vyčíst, organizace má v tomto směru jisté mezery, na kterých by jistě mohla zapracovat za účelem zlepšení této interní komunikace.

Graf výsledků otázky č. 11 poukazuje na veliké rezervy v komunikaci mezi podřízenými a nadřízeným, kdy téměř 70 % respondentů s tvrzením, že jsou pravidelně a konstruktivně hodnoceni svým vedoucím nesouhlasí či spíše nesouhlasí. Pouze 8 lidí tvrdí opak, a to že hodnoceni jsou. Podstatnou skupinu tvoří i zaměstnanci, kteří nedokážou toto tvrzení potvrdit ani vyvrátit, bylo by proto vhodné nastavit efektivní systém hodnocení zaměstnanců, kterému by všichni rozuměli a pravidelně získávali zpětnou vazbu.

V otázce č. 12 téměř 30 % respondentů nedokáže odpovědět, necelá polovina dotazovaných nesouhlasí či spíše nesouhlasí s tím, že má možnost pravidelně hodnotit svého vedoucího. Organizace by v tomto směru měla zvážit změny, jelikož i zpětná vazba opačným směrem je důležitá.

### Otázka č. 13: Organizace je spravedlivá, pokud jde o systém hodnocení

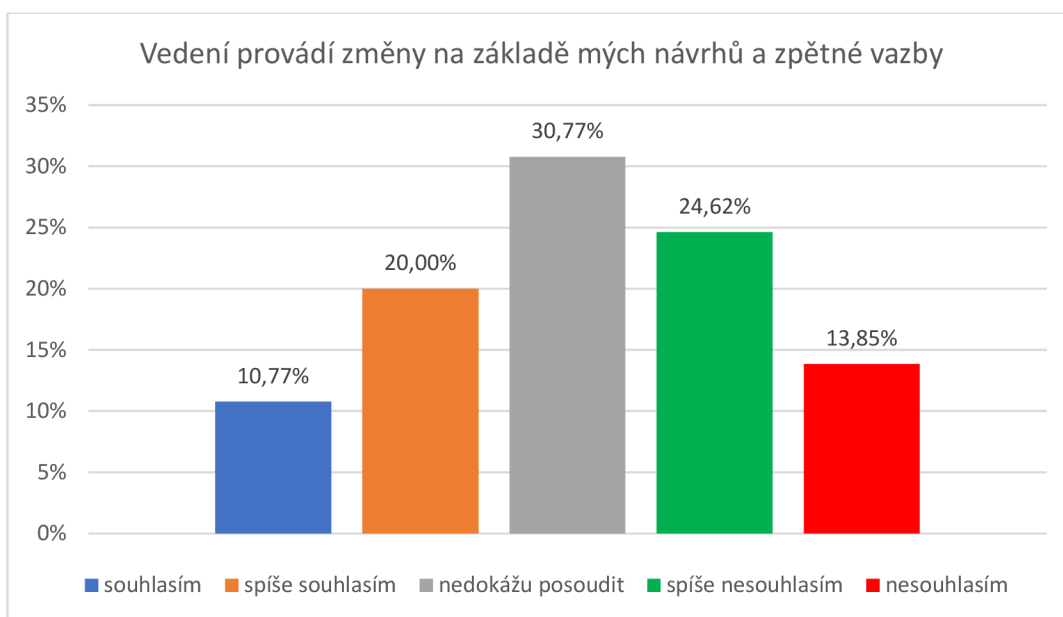


**Graf č. 14: Organizace je spravedlivá, pokud jde o systém hodnocení**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Z grafu výsledků u otázky č. 13 týkající se pocitu spravedlivého ohodnocení je na první pohled vidět spíše nespokojenost. S tvrzením, že je organizace při hodnocení spravedlivá, spíše nesouhlasí či nesouhlasí 28 odpovídajících, 17 respondentů nedokáže tuto informaci posoudit a 20 pracovníků souhlasí či spíše souhlasí. Zcela jasně převyšují nespokojení zaměstnanci, proto by pro vedení organizace bylo vhodné si se svými podřízenými o této problematice promluvit.

#### Otázka č. 14: Vedení provádí změny na základě mých návrhů a zpětné vazby



**Graf č. 15: Vedení provádí změny na základě mých návrhů a zpětné vazby**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

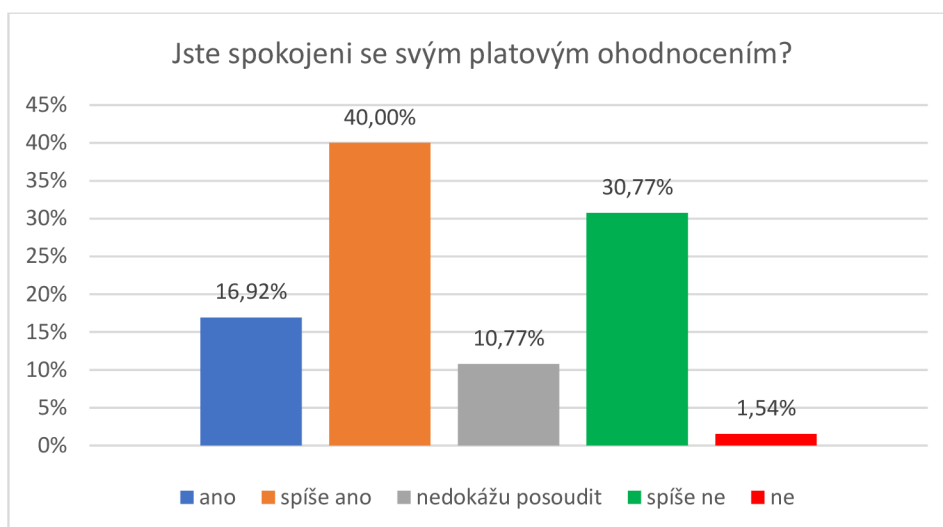
Výše uvedené grafické znázornění ukazuje, jak hodnotí respondenti chování a jednání vedoucích pracovníků na základě jejich návrhů a zpětné vazby. Výsledky jsou zde velice rozmanité, 20 odpovídajících souhlasí či spíše souhlasí, 20 nedokáže posoudit a naopak 25 pracovníků tvrdí opak. Opět je nutné podotknout, že organizace by měla věnovat více pozornosti zpětné vazbě od svých zaměstnanců a dávat případně více najevo svůj postoj k daným záležitostem.

#### 2.4.3 Mzdy a benefity

Cílem třetí části dotazníku pracovní spokojenosti bylo získat informace o názorech zaměstnanců na současné mzdy a benefity. Otázky se týkají především finančního ohodnocení v závislosti na výkonu práce a poté již současné nabídky benefitů a hledání odpovědí na to, zda jsou vnímány jako dostačující, a jak by případně bylo potřeba tuto nabídku rozšířit.

Oddíl se skládá ze čtyř otázek, u tří z nich měli respondenti možnost odpovědět stručně slovy ano, spíše ano, nedokážu posoudit, spíše ne nebo ne. U poslední otázky bylo poté možné zvolit 3 benefity, které by daný pracovník ocenil nejvíce.

### Otázka č. 15: Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením?

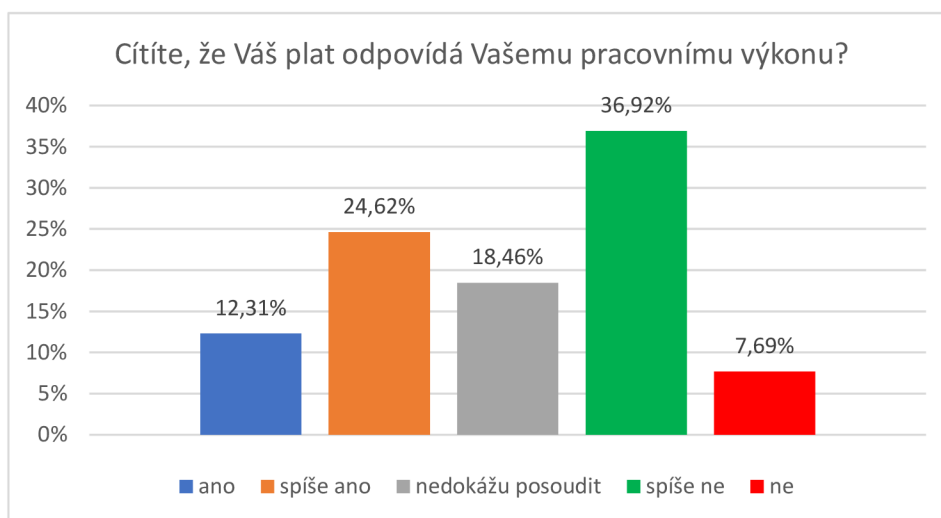


**Graf č. 16: Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením?**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Z grafu je patrné, že v otázce spokojenosti s platovým ohodnocením se názory jednotlivých respondentů rozcházejí. Více než 50 % odpovídajících je se svým platem spokojeno, přes 30 % pracovníků nikoliv. Tuto otázku nedokáže posoudit 7 zaměstnanců, což je způsobeno jejich krátkým působením v organizaci a rovněž faktem, že se jedná o jejich první zaměstnání.

### Otázka č. 16: Cítíte, že Váš plat odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?

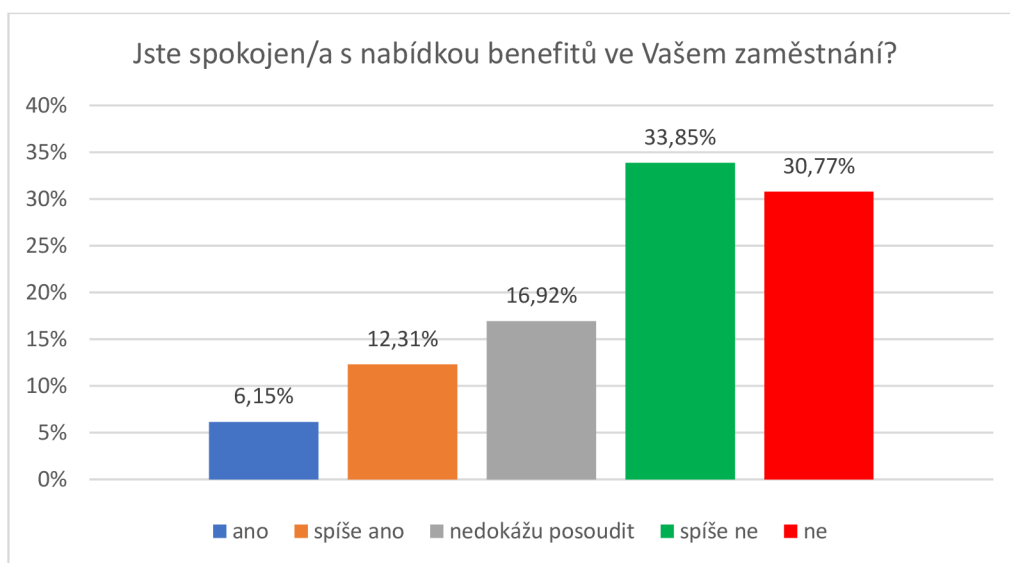


**Graf č. 17: Cítíte, že Váš plat odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Výsledky u otázky týkající se platového ohodnocení v závislosti na výkonu práce se dají rozdělit do tří skupin. První skupina je tvořena 24 respondenty, kteří souhlasí s tvrzením, že plat odpovídá jejich pracovnímu výkonu. Opačný názor má 29 odpovídajících zaměstnanců, kteří cítí nesoulad mezi vykonanou prací a platovým ohodnocením. Tuto skutečnost nedokáže posoudit 12 pracovníků, důvodem je v části případů jejich krátká doba působení v organizaci nebo jednoduše nejsou schopni na tuto otázku objektivně odpovědět.

#### Otázka č. 17: Jste spokojen/a s nabídkou benefitů ve Vašem zaměstnání?



**Graf č. 18: Jste spokojen/a s nabídkou benefitů ve Vašem zaměstnání?**

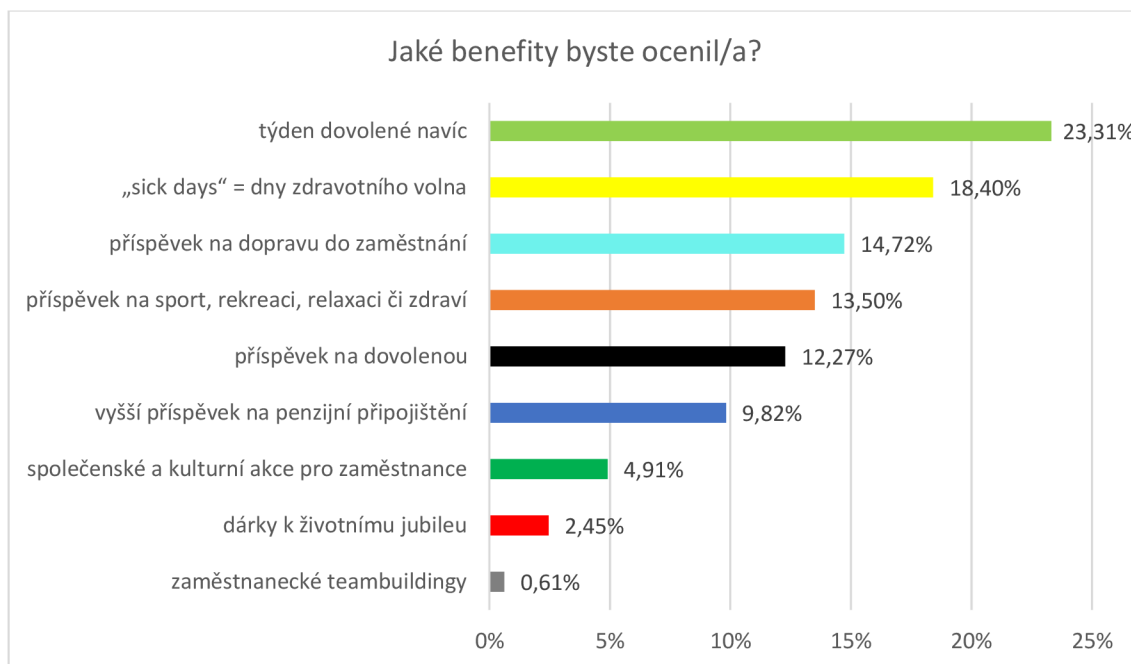
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Již ze samotného grafu lze vyčíst, že odpovídající zaměstnanci nejsou spokojeni s nabídkou stávajících benefitů v organizaci. Přes 60 % respondentů odpovědělo záporně, pouze necelých 20 % poté kladně. Organizace by určitě měla na základě těchto výsledků přemýšlet o možných změnách v nabídce benefitů, jak za účelem udržení si svých stávajících zaměstnanců, tak pro přilákání nových potenciálních pracovníků.

#### Otázka č. 18: Jaké benefity byste ocenil/a?

Při řešení změny současné nabídky benefitů by mohla organizaci být nápomocná volně navazující otázka č. 18, kde respondenti měli možnost označit maximálně 3 benefity, které by nejvíce ocenili, pokud by byla možnost jejich zařazení.

Výsledky dle počtu odpovědí jsou uvedeny v následujícím grafu.



**Graf č. 19: Jaké benefity byste ocenil/a?**

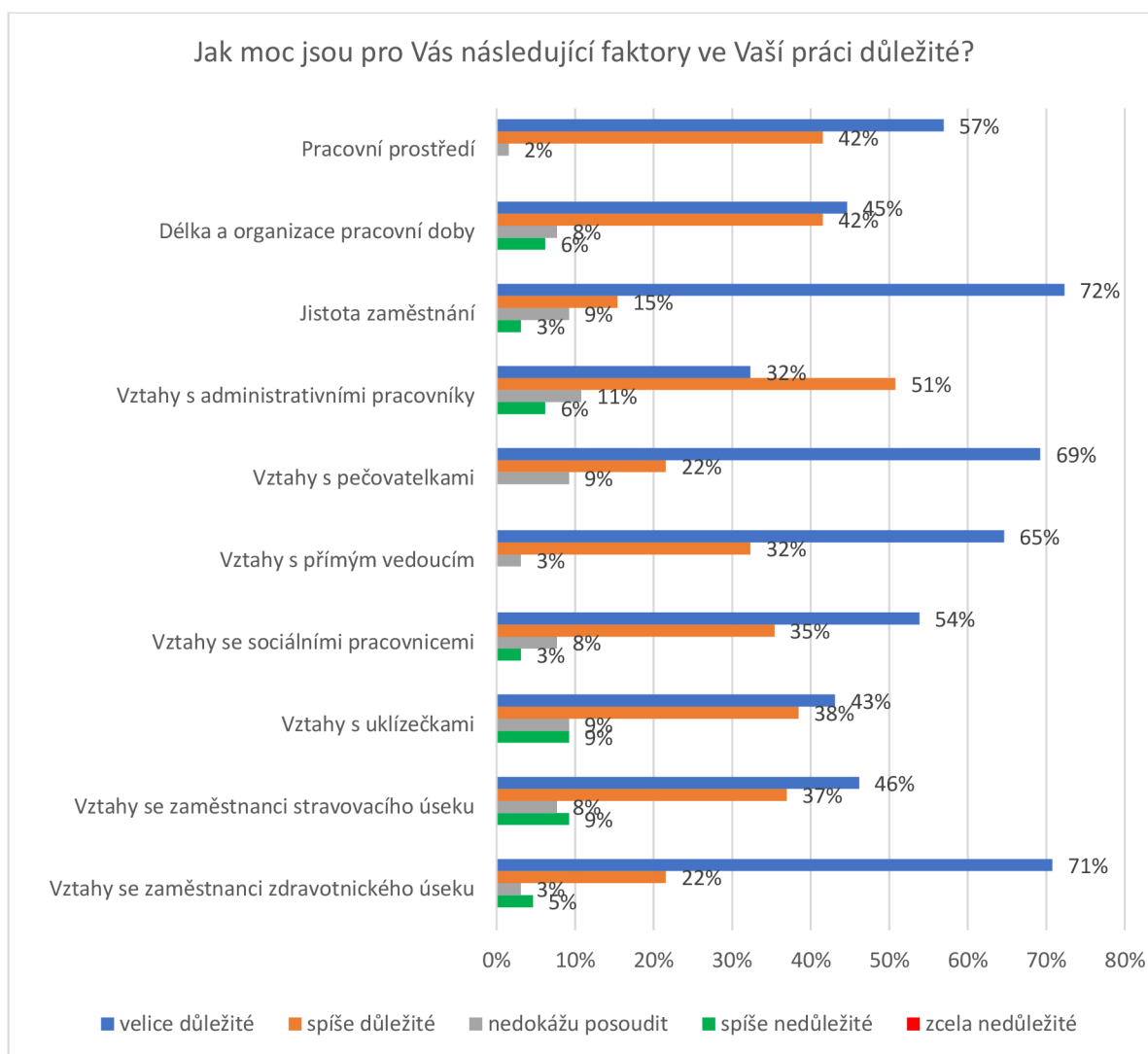
(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Z grafu je patrné, že nejvíce oceněným benefitem by pro respondenty byl týden dovolené navíc, tuto položku označilo celkem 38 zaměstnanců z 65. Na druhém místě se umístila možnost tzv. „sick days“, kterou volilo 30 pracovníků a třetí nejvíce potencionálně oceňovaným benefitem byl vybrán příspěvek na dopravu do zaměstnání, a to celkem 24 odpovídajícími. Naopak nejmenší zájem byl projevěn o zaměstnanecké teambuildingy či dárky k životnímu jubileu. To může být způsobeno tím, že teambuildingy si některá oddělení v organizaci již pořádá, dárky k určitým životním událostem zaměstnanců rovněž existují. Respondenti měli rovněž možno dopsat svůj vlastní návrh na benefit, celkem třikrát se zde objevila odměna za co nejméně dnů pracovní neschopnosti.

#### **2.4.4 Hodnocení spokojenosti**

Poslední část dotazníku pracovní schopnosti je zaměřena na samotnou spokojenost zaměstnanců v organizaci. Úsek se skládá ze dvou hlavních otázek, u kterých jsou dále uvedeny podotázky. První otázka cílí na zjištění aspektů, které jsou pro zaměstnance a jeho spokojenost důležité a jak vysoká pro něj tato důležitost je. Ve druhé otázce poté dochází k hodnocení těchto aspektů pomocí výběru z možností spokojen, spíše spokojen, nedokážu posoudit, spíše nespokojen až po nespokojen.

## Otázka č. 19: Jak moc jsou pro Vás následující faktory ve Vaší práci důležité?

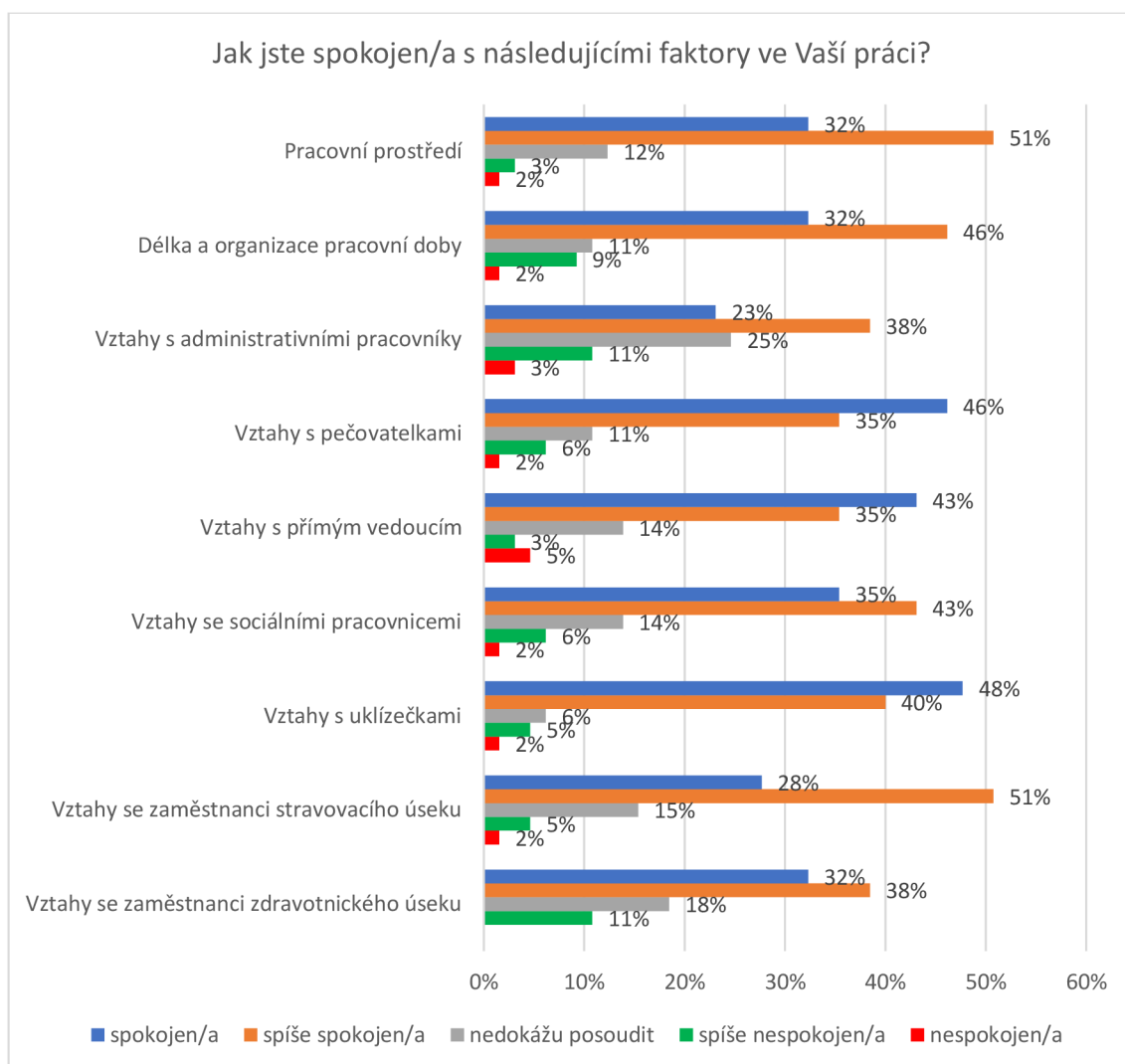


**Graf č. 20: Jak moc jsou pro Vás následující faktory ve Vaší práci důležité?**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

Z grafu č. 20 vyplývá, že pro respondenty je nejdůležitějším faktorem jistota zaměstnání, kdy více než 70 % zaměstnanců považuje tento aspekt za velice důležitý. Dalším nejvíce podstatným faktorem pro odpovídající pracovníky jsou vztahy na pracovišti, kdy za velice důležité byly v největším množství zvoleny vztahy se zaměstnanci zdravotnického úseku, vztahy s pečovatelkami a poté vztah s přímým nadřízeným. Výsledek vysoké důležitosti mezilidských vztahů na pracovišti není překvapivým jevem, tyto poměry a jejich dobré rozpoložení jsou nezbytné pro bezproblémový chod téměř každé organizace, což bylo v několika dotaznících dopsáno i samotnými pracovníky Diakonie ČCE jako další důležitý aspekt při jejich práci zde.

## Otázka č. 20: Jak jste spokojen/a s následujícími uvedenými faktory ve Vaší práci?



**Graf č. 21: Jak jste spokojen/a s následujícími uvedenými faktory ve Vaší práci?**

(Zdroj: Vlastní zpracování dle výsledků dotazníkového šetření)

V návaznosti na důležitost jednotlivých faktorů ukazuje výše uvedené grafické znázornění, jak jsou s nimi respondenti v organizaci spokojeni. Uspokojivé výsledky lze vidět u pracovního prostředí i délky a organizace pracovní doby, kdy je v tomto ohledu téměř 80 % odpovídajících spíše spokojeno nebo spokojeno. V otázce vztahů s kolegy na pracovišti již tak jednoznačné výsledky nejsou. Mírně znepokojivé jsou vztahy se zaměstnanci zdravotnického úseku a s přímým vedoucím. Jelikož tyto faktory byly označeny i jako nejvíce důležité, bylo by vedením organizace potřeba se této problematice více věnovat. Jak bylo v několika dotaznících dopsané, komunikace mezi jednotlivými skupinami pracovníků je často řešeným problémem a zdrojem konfliktů.



## 2.5 Polostrukturovaný rozhovor s vedoucím pracovníkem

V následující části je provedeno vyhodnocení polostrukturovaného rozhovoru se dvěma vedoucími pracovníky, přičemž pro tuto konverzaci byly vybrány dvě zaměstnankyně, které jsou nadřizené všem pracovníkům v přímé péči.

Během rozhovoru byly vždy odprezentovány výsledky jednotlivých částí dotazníku pracovní spokojenosti, ze kterých následně vzešel dotaz na vedoucí pracovnice.

**Z dotazníku vyšlo najevo, že většinu zaměstnanců motivuje finanční odměna více než nefinanční, je nějaký způsob, jak se v tomto směru zlepšit?**

**Vedoucí pracovnice 1 říká:** *„Vedení domova si uvědomuje, že finanční ohodnocení je velmi důležité, ale bohužel neziskový sektor je financován jinak než státní zařízení. Přihlásili jsme se do kampaně Stejná odměna, která má za cíl upozornit na nerovné odměňování a financování sociálních služeb a následně podmínky narovnat. Pro naše zaměstnance máme připraven systém benefitů a mimo ně se našim zaměstnancům snažíme vycházet vstříc v osobních požadavcích, jako je například úprava pracovní doby, tak pomoc při tíživých životních situacích lidským přístupem nebo finanční pomocí ze sociálního fondu Diakonie.“*

**Vedoucí pracovnice 2 dodává:** *„Rovněž podporujeme mimopracovní týmová setkávání, každý zaměstnanec dostává menší pozornost k narozeninám, asi dvakrát ročně organizujeme společná setkávání všech zaměstnanců s občerstvením, pořádáme zájezdy na kulturní a společenské akce, na nichž se finančně podílíme. V minulosti měli zaměstnanci možnost zdarma využít masáže a poukazy do lékárny, ale většina našich zaměstnanců tuto možnost odmítla.“*

**Téměř 98 % pracovníků uvedlo, že cítí pocit osobního uspokojení, pokud práci odvedou dobře. Máte z tohoto výsledku radost?**

**Vedoucí pracovnice 1 odpovídá:** *„Tento výsledek mě velmi potěšil, podobný výsledek jsme získali i z našeho interního dotazníkového průzkumu, takže nebyl překvapením.“*

**Vedoucí pracovnice 2 říká:** *„Jsme rády za každého pracovníka, který má z dobře odvedené práce radost, jelikož se tento pocit zcela jistě přenesení i na klienta, a to je pro nás nejdůležitější.“*

**Přes 90 % respondentů odpovědělo na otázku týkající se efektivního přístupu k práci kladně, mají snahu hledat způsoby, jak svou práci dělat efektivně. Je pro Vás tento aspekt důležitý?**

**Vedoucí pracovnice 1 odpovídá:** *„Efektivita v práci je velmi důležitá, naši zaměstnanci dostávají velký prostor pro zavádění myšlenek na zefektivnění, podílí se na sestavování denních harmonogramů, máme zaveden systém, kam mohou přispívat svými nápady, které by zlepšily nebo usnadnily výkon práce, do praxe zavádíme poznatky z různých školení a kurzů, kterých se naši zaměstnanci účastní.“*

**Celkem 50 odpovídajících zaměstnanců z 65 tvrdí, že je jejich práce dostatečně zajímavá a kreativní. Potěšil Vás tento výsledek?**

**Vedoucí pracovnice 1 říká:** *„Jelikož se výsledek dotazníku týká všech zaměstnanců v organizaci, tak s tímto výsledkem nelze úplně pracovat, protože nevíme, kterých pracovních pozicí se to přesně týká.“*

**Vedoucí pracovnice 2 tvrdí:** *„Pracovníkům v přímé péči je umožňován přestup na jinou poskytovanou službu, uklízečkám bylo v minulosti umožněno si dodělat rekvalifikační kurz a přestoupit na pozici pracovníka v sociálních službách. Snažíme se tak tedy o to, aby zaměstnanci byli na takových pozicích, o kterých mají pocit, že jsou dostatečně zajímavé a kreativní.“*

**Pravidelné setkávání s vedoucím za účelem zpětné vazby je pro více než 70 % zaměstnanců důležité. Myslíte si, že je u Vás dostatečný prostor pro zpětnou vazbu?**

**Vedoucí pracovnice 1 odpovídá:** *„Jsme rády, že pro naše zaměstnance je zpětná vazba důležitá, stejně jako pro nás z pozice vedoucích pracovníků. Z našeho pohledu je četnost setkávání dostačující, vedoucí pracovník se setkává se svými zaměstnanci denně, naléhavé případy se řeší okamžitě.“*

**Vedoucí pracovnice 2 dodává:** *„Kromě toho jsou pravidelně jednou týdně sociální porady, jednou měsíčně úsekové porady a každý všední den týmové setkání zaměstnanců v přímé péči.“*

**Jako nejdůležitější důvod pro setrvávání zaměstnanců v organizace bylo zvoleno tvrzení, že dané pracovníky tento výkon práce baví a naplňuje je. Naopak nejméně volený důvod byla nemožnost najít si jinou práci a hned poté setrvávání kvůli benefitům. Jak tyto výsledky vnímáte?**

**Vedoucí pracovnice 2 odpovídá:** „Výsledky o tom, že zaměstnanci u nás zůstávají, protože je práce v Diakonii naplňuje a baví, nás velmi potěšily. Nespokojenost s benefity byla v loňském roce zaměstnanci velice vnímána, protože byly veškeré benefity z důvodu nejasného financování zrušeny. Nakonec ale byly všechny finanční benefity vyrovnány.“

**Vedoucí pracovnice 1 dodává:** „Musím podotknout, že nás velmi těší a vážíme si našich zaměstnanců za to, že v práci setrvali i v době absence benefitů.“

**Z otázky, zda nadřízený vždy uznává odvedenou práci zaměstnanců vyplynulo, že téměř 20 % nedokáže tento fakt potvrdit ani vyvrátit, téměř 15 % se vyjádřilo negativně. Nemělo by v tomto ohledu dojít ke zlepšení?**

**Vedoucí pracovnice 1 tvrdí:** „Mrzí nás, pokud se někteří zaměstnanci cítí neuznávanými za odvedenou práci, prostor pro zlepšení zde určitě je a pracovat se na něm může vždy.“

**Vedoucí pracovnice 2 říká:** „Vedení organizace má v tomto ohledu snahu pomáhat tím, že všichni vedoucí pracovníci prochází pravidelným školením manažerů sociálních služeb, kde se učí mimo jiné i správně oceňovat výkony svých podřízených, na zlepšení se tedy neustále pracuje.“

**Necelých 70 % odpovídajících pracovníků tvrdí, že nebývá pravidelně a konstruktivně hodnoceno svým vedoucím. Je toto tvrzení pravdivé?**

**Vedoucí pracovnice 2 odpovídá:** „Tento výsledek nás překvapil, neboť v organizaci probíhá jednou ročně hodnocení všech zaměstnanců, které se odráží na finančním odměňování. Toto hodnocení probíhá formou osobního pohovoru a výsledkem je vždy písemný záznam.“

**Vedoucí pracovnice 1 říká:** „Zaměstnanci mají nejspíše pocit, že toto hodnocení není dostačující, či by mělo být organizováno více než jednou ročně. Zkusíme tuto možnost zvážit, vzájemné hodnocení je velice důležité.“

**Polovina respondentů nesouhlasí s tvrzením o možnosti hodnotit pravidelně svého vedoucího. Vnímáte to jako nedostatek?**

**Vedoucí pracovnice 1 říká:** „*V současné době mají zaměstnanci možnost hodnotit svého vedoucího pouze v dotazníkovém šetření, které probíhá jednou ročně, jistý nedostatek v tomto ohledu určitě vnímáme.*“

**Vedoucí pracovnice 2 dodává:** „*V tomto ohledu by možná bylo vhodné učinit nějaké změny tak, aby fungovala pravidelnější zpětná vazba týkající se hodnocení vztahu podřízeného s nadřízeným.*“

**Přes 30 % odpovídajících zaměstnanců má pocit nespravedlivého systému hodnocení v organizaci. Překvapil Vás tento výsledek?**

**Vedoucí pracovnice 1 odpovídá:** „*Výsledek u této otázky je pro nás opět překvapivý, jelikož z našeho pohledu je systém hodnocení v Diakonii nastaven jednotně, tudíž nedochází k nespravedlnostem ve výsledcích.*“

**Vedoucí pracovnice 2 říká:** „*Nad touto problematikou se ovšem budeme muset zamyslet a po poradě vedení organizace se pokusíme probrat se zaměstnanci, o jaké nedostatky v tomto ohledu jde.*“

**Velice rozmanité výsledky vykazuje otázka týkající se provádění změn na základě zpětné vazby a návrhů od zaměstnanců. Jak tuto problematiku vnímáte Vy?**

**Vedoucí pracovnice 2 odpovídá:** „*Jak již bylo uvedeno, máme systém, do kterého mohou zaměstnanci uvádět své návrhy, těmi se pak zabýváme na poradě vedení a zpětná vazba je poté písemně předána zaměstnancům. Proto moc nechápeme, kde nastává chyba a zaměstnanci nedokážou posoudit učiněné změny. I v tomto ohledu ale zkusíme zapracovat na zlepšení minimálně diskusí na poradě s vedením.*“

**Více než 50 % zaměstnanců je se svým platovým hodnocením spokojeno, přes 30 % nikoliv. Je možné učinit nějaké změny týkající se platového hodnocení?**

**Vedoucí pracovnice 1 říká:** „*Jak již bylo zmíněno na začátku rozhovoru, v otázce finančního hodnocení je nutné podotknout, že jsme neziskový sektor a ten je financován jinak než státní zařízení. Platové ohodnocení jednotlivých zaměstnanců se řídí dle platných tabulek, každý zaměstnanec je před nástupem s tímto seznámen a každý zaměstnanec při jakékoli změně platu podepisuje mzdový výměr.*“

**Jednoznačné výsledky jsou u otázky týkající se spokojenosti s nabídkou benefitů, kdy převažuje nespokojenost. Opravdu je v organizaci tak špatná nabídka benefitů?**

**Vedoucí pracovnice 2 odpovídá:** „*Myslím si, že tento velice negativní výsledek zapříčinily právě již zmíněné zrušené benefity v loňském roce, kdy jsme se ale snažily o jasné vyrovnání zpětně.*“

**Vedoucí pracovnice 1 dodává:** „*Nabídka benefitů je závislá na možnostech celkového financování střediska.*“

**Nejvíce oceněným benefitem by pro odpovídající pracovníky byl týden dovolené navíc. Je reálné tento benefit zaměstnancům umožnit?**

**Vedoucí pracovnice 2 odpovídá:** „*Naši zaměstnanci mají napříč službami týden, někteří i 14 dní dovolené navíc, tj. 25 až 30 pracovních dnů, někteří si ovšem neuvědomují, že ze zákona je nárok na dovolenou pouze 20 dnů, takže v tomto ohledu již nemůžeme vyjít více vstříc.*“

**Hned po jistotě zaměstnání byly jako nejdůležitějšími faktory pro spokojenost v práci zvoleny vztahy na pracovišti s jednotlivými spolupracovníky i vedoucími. Jak pracujete na těchto vztazích v organizaci?**

**Vedoucí pracovnice 1 říká:** „*Snažíme se neustále budovat dobré vztahy mezi zaměstnanci a podporovat týmovou práci různými školeními, supervizí, a i mimopracovními setkáváními. Víme, že od vztahů mezi jednotlivými pracovníky se odvíjí mnoho dalšího, a proto je pro nás tato problematika velmi důležitá.*“

**V otázce spokojenosti s jednotlivými faktory v organizaci vyšla najevo spokojenost téměř většiny zaměstnanců s pracovním prostředím i s délkou a organizací pracovní doby. Méně jednoznačné výsledky jsou u hodnocení vztahů na pracovišti. Jak tento výsledek vnímáte?**

**Vedoucí pracovnice 2 odpovídá:** „*Jsme rády, za spokojenost pracovníků s pracovním prostředím i s organizací pracovní doby, snažíme se vždy vyjít vstříc požadavkům našich podřízených a rovněž se snažíme neustále věnovat pozornost i zvelebování pracovního prostředí tak, aby se v zaměstnání cítili pracovníci co nejlépe.*“

**Vedoucí pracovnice 1 říká:** „*Problematice mezilidských vztahů na pracovišti, jak již bylo řečeno, se vedení domova dlouhodobě věnuje.*“

### 3 VLASTNÍ NÁVRHY ŘEŠENÍ

Tato kapitola obsahuje vlastní ekonomické návrhy, které by mohly zajistit nižší míru fluktuace v Diakonii ČCE – středisko v Myslibořicích.

#### 3.1 Školení vedoucích pracovníků

Vyhodnocením dotazníkového šetření vyšlo najevo, že velké množství zaměstnanců má pocit neuznání za odvedenou práci od svého vedoucího. Odpovídající pracovníci rovněž uvedli nesouhlas s existencí možnosti být pravidelně a konstruktivně hodnoceni svým vedoucím. Pro zlepšení těchto výstupů by proto mohlo být řešením školení dvou hlavních vedoucích pracovníků tak, aby tito vedoucí získali nové znalosti v oblasti vedení lidí a došlo v tomto úseku ke zlepšení.

##### 3.1.1 Možnosti školení vedoucích pracovníků

V následujících tabulkách jsou uvedeny tři možnosti školení, ze kterých na základě porovnání jednotlivých aspektů bude vybráno jedno nejvhodnější. Školení by vždy bylo placeno pro dva vedoucí pracovníky, v případě prezenčního školení se uvažuje o jízdě služebním automobilem.

##### Školení č. 1: Vedení, motivace a hodnocení zaměstnanců v sociálních službách

Tabulka č. 11: Školení č. 1 – ekonomické zhodnocení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů Sociální akademie BN)

Poskytovatel	Forma	Časová dotace	Cena/osoba	Další výdaje	Celkem
Sociální akademie BN	Prezenční, Ostrava	8 hodin	1 490 Kč	Jízdné: 1 500 Kč	<b>4 480 Kč</b>

##### Školení č. 2: Manažerské dovednosti a motivace zaměstnanců v neziskovém sektoru

Tabulka č. 12: Školení č. 2 – ekonomické zhodnocení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů Akademia.cz)

Poskytovatel	Forma	Časová dotace	Cena/osoba	Další výdaje	Celkem
Akademia.cz	On-line	8 hodin	1 500 Kč	_____	<b>3 000 Kč</b>

### Školení č. 3: Komunikace vedoucího pracovníka v sociálních službách

Tabulka č. 13: Školení č. 3 – ekonomické zhodnocení

(Zdroj: Vlastní zpracování dle údajů Diakonická akademie)

Poskytovatel	Forma	Časová dotace	Cena/osoba	Další výdaje	Celkem
Diakonická akademie	Prezenční, Praha	16 hodin (2 dny)	3 690 Kč	Jízdné: 1 000 Kč	<b>8 380 Kč</b>

Poskytovatelem tohoto školení je samotná Diakonie ČCE, která nabízí ubytování v Praze ve svých prostorech zdarma, proto jsou jako další výdaje uvedeny pouze náklady na dopravu.

#### 3.1.2 Ekonomické zhodnocení a výběr školení

V této části již přichází na řadu vyhodnocení celkových nákladů u všech tří možností školení i s ohledem na náklady ušlé příležitosti, kdy dva vedoucí pracovníci nebudou v určený den školení vykonávat svou obvyklou činnost.

Tabulka č. 14: Náklady ušlé příležitosti

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Varianta	Náklady ušlé příležitosti za 2 osoby [Kč]
Školení č. 1	4 000
Školení č. 2	4 000
Školení č. 3	8 000

U všech tří variant školení je nutné promítnout do ekonomického zhodnocení rovněž náklady ušlé příležitosti. Při výpočtu je uvažováno o průměrné hrubé hodinové mzdě vedoucího pracovníka v organizaci Diakonie ČCE ve výši 250 Kč.

**Tabulka č. 15: Celkové náklady na školení pro 2 osoby**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Varianta</b>	<b>Celkové náklady pro 2 osoby [Kč]</b>
Školení č. 1	8 480
Školení č. 2	7 000
Školení č. 3	16 380

Jako nejvhodnější variantu školení pro vedoucí pracovníky, i přes vyšší nákladovost, bylo vybráno školení č. 1: Vedení, motivace a hodnocení zaměstnanců v sociálních službách organizované Sociální akademií BN prezenční formou v Ostravě. Náplň tohoto kurzu nejvíce odpovídá současným problémům v organizaci a věnuje se přesně té problematice, které je potřeba se v Diakonii ČCE – středisko v Myslibořicích dlouhodobě věnovat. Ačkoliv je varianta č. 2 nejméně nákladná, je uskutečněna v on-line režimu, kdy mohou vzniknout obavy, zda má takové školení stejný potenciál jako školení v prezenční formě, a proto bylo z výběru vyřazeno jako první.

Ve variantě školení č. 3 jde o kurz pořádaný Diakonickou akademií pod záštitou samotné Diakonie ČCE, kdy zaměstnanci školení organizovaná touto institucí navštěvují pravidelně již mnoho let, a proto by bylo efektivnější zkusit poslat své vedoucí pracovníky na školení vedené jiným organizátorem, než tomu bylo doposud.



## 3.2 Teambuilding zaměstnanců

Z výsledků dotazníkového šetření vyšlo najevo, že dalším velkým problémem a důvodem pro vysokou fluktuaci zejména pracovníků zdravotnického úseku jsou špatné vztahy mezi pracovníky jednotlivých úseků v organizaci. Tento problém se nedá jednoduše vyřešit jediným krokem, ale rovněž by se na něm mělo dlouhodobě pracovat. Přispět ke zlepšení by ale určitě mohl zaměstnanecký teambuilding, kde by se sešli zaměstnanci ze všech oddělení a při společných aktivitách by mohlo dojít k utváření lepších vztahů nebo utužování těch stávajících.

Dosavadní setkávání všech zaměstnanců probíhá vždy jednou ročně před Vánoci přímo ve středisku, což možná není úplně ideální a bylo by lepší zvážit možnost uspořádat takové setkání spíše mimo pracoviště. Jako návrh místa pro uspořádání teambuildingu byla vybrána Restaurace Corrida ve velice příznivé lokalitě a s příznivou vzdáleností na dojezd pro většinu zaměstnanců ve městě Jaroměřice nad Rokytnou, jenž je vzdáleno od střediska pouhých šest kilometrů. V následující tabulce jsou odhadované náklady na uspořádání tohoto setkání, kde se odhaduje účast v počtu 100 osob.

### 3.2.1 Ekonomické zhodnocení

Tabulka č. 16: Odhadované náklady na teambuilding pro 100 zaměstnanců

(Zdroj: Vlastní zpracování dle ceníku Restaurace Corrida Jaroměřice nad Rokytnou)

Položka	Cena	Celkem [Kč]
Pronájem restaurace <sup>1</sup>		50 000
Bowling	100 Kč / 1 dráha / 1 hod	1 000
Večeře	300 Kč / 1 osoba	30 000
Nápoje	200 Kč / 1 osoba	20 000
Organizace setkání <sup>2</sup>		1 000
<b>Náklady celkem</b>		<b>102 000</b>

<sup>1</sup> Pronájem restaurace od 17:00 do 3:00 včetně velkého sálu a přízemí, kde se nachází kulečnick, šipky, jukebox a stolní fotbalík.

<sup>2</sup> Akcí organizuje vedoucí pracovnice, která má průměrnou hodinovou mzdu 250 Kč.

### 3.3 Pravidelné hodnocení vedoucího pracovníka

V otázce týkající se možnosti pravidelně hodnotit svého vedoucího odpověděla větší polovina respondentů záporně, tudíž tuto možnost zaměstnanci pravděpodobně nemají, nebo pouze výjimečně. V návaznosti na to, u otázky týkající se důležitosti zpětné vazby pro zaměstnance, jsou výsledky jednoznačné – setkávání za účelem zpětné vazby je pro téměř 80 % respondentů důležité a jelikož v organizaci Diakonie ČCE – středisko v Myslibořicích nefunguje, bylo by potřebné zkusit dát možnost zaměstnancům hodnotit dvakrát ročně pomocí hodnotícího formuláře svého přímého vedoucího.

#### 3.3.1 Ekonomické zhodnocení

Následující tabulka zobrazuje odhadované náklady na toto opatření, vysvětlení jednotlivých položek je poté uvedeno pod tabulkou.

**Tabulka č. 17: Odhadované náklady na hodnocení vedoucích pracovníků**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Náklady [Kč]
1. Vytvoření hodnotícího formuláře	1 000
2. Vyplnění formulářů pracovníky	9 625
3. Osobní pohovor – náklady vedoucích pracovníků	15 000
4. Osobní pohovor – náklady hodnotících pracovníků	9 625
5. Vyhodnocení	8 000
<b>Náklady celkem</b>	<b>43 250</b>

Proces hodnocení vedoucího pracovníka by se týkal všech zaměstnanců, kterých je v organizaci k 1. 3. 2022 110, přičemž jejich nadřízenými jsou 2 hlavní vedoucí pracovníci a toto hodnocení by se týkalo právě jich.

## **1. Vytvoření hodnotícího formuláře**

Na vytvoření hodnotícího formuláře by se podíleli oba vedoucí pracovníci, předpokládaná doba vyhotovení je odhadnuta na 2 hodiny, průměrná hodinová hrubá mzda vedoucího pracovníka v organizaci je 250 Kč.

## **2. Vyplnění formulářů pracovníky**

U této položky se odhaduje konání této činnosti při výkonu práce všemi 110 pracovníky, odhad doby pro vyplnění je půl hodiny, průměrná hodinová hrubá mzda zaměstnanců v organizaci je 175 Kč.

## **3. Osobní pohovor – náklady vedoucích pracovníků**

Po vyplnění hodnotícího formuláře by následoval pohovor se samotným vedoucím pracovníkem, pod kterého daný zaměstnanec spadá. Průměrná hodinová hrubá mzda jednoho vedoucího pracovníky je 250 Kč, doba pohovoru je odhadnuta opět na půl hodiny.

## **4. Osobní pohovor – náklady hodnotících pracovníků**

U osobního pohovoru se znovu předpokládá účast všech 110 pracovníků s průměrnou hrubou hodinovou mzdou 175 Kč.

## **5. Vyhodnocení**

Vyhodnocení tohoto šetření a pohovoru je úkolem dvou vedoucích pracovníků, předpokládaná doba, do které je započítáno i navrhování změn a řešení na základě výsledků, je pro každého z nich 16 hodin.

Tento proces by organizaci poté stál celkem 43 250 Kč, s ohledem na vysokou fluktuaci a její náklady v roce 2021 ve výši téměř 2,5 milionu Kč, je tato částka zanedbatelná a bylo by vhodné o tomto či jiném způsobu lepší komunikace se svými podřízenými uvažovat a zamezit tak odchodu dalších pracovníků.

### 3.4 Výstupní pohovory

Vzhledem k vysoce narůstající fluktuaci zaměstnanců v organizaci Diakonie ČCE středisko v Myslibořicích je dalším návrhem provádět výstupní pohovory s odcházejícími pracovníky za účelem zjištění nedostatků a problémů, jenž k takovému odchodu vedly.

Tyto pohovory by měly vést dvě hlavní vedoucí pracovnice, konat by se měly přímo v organizaci, nejlépe v poslední dny působení daného člověka v zaměstnání.

Otázky, které by během pohovoru mohly zaznít jsou následující:

- Co bylo hlavním důvodem pro odchod z naší organizace?
- Jak moc pro Vás bylo při rozhodování důležité platové ohodnocení?
- Co jsme mohli udělat lépe pro to, abyste v zaměstnání setrval/a?
- Dostávalo se Vám dostatečné zpětné vazby?
- Co Vás na práci v organizaci bavilo nejvíce, co naopak nejméně?
- Byl/a jste spokojen/a s nabídkou benefitů?
- Co byste navrhoval/a změnit v naší organizaci?
- Jak byste hodnotil/a vztahy na pracovišti?
- Doporučil/a byste pracovat u nás lidem ve svém okolí?
- Je něco, co Vám bude chybět po Vašem odchodu?

#### 3.4.1 Ekonomické zhodnocení

V níže uvedené tabulce jsou odhadované náklady na výstupní pohovor pro jednoho odchodícího zaměstnance.

**Tabulka č. 18: Odhadované náklady na výstupní pohovor jednoho zaměstnance**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Činnost	Náklady [Kč]
1. Příprava na pohovor	1 000
2. Pohovor	675
3. Analýza výsledků	1 000
<b>Náklady celkem</b>	<b>2 675</b>

## **1. Příprava na pohovor**

Na pohovor se budou připravovat dvě vedoucí pracovníce po dobu 2 hodin. Průměrná hrubá hodinová mzda vedoucího pracovníka v organizaci je 250 Kč. V této fázi by měly být stanoveny především otázky, nebo alespoň důležitá témata, kterých se bude pohovor s odchozím pracovníkem týkat.

## **2. Pohovor**

U samotného výstupního pohovoru se předpokládá časový fond ve výši jedné hodiny pro vedoucího i odchozího pracovníka, přičemž konání bude ještě v rámci pracovní činnosti zaměstnance, tedy před jeho odchodem. Průměrná hrubá hodinová mzda zaměstnance je 175 Kč, u vedoucího pracovníka opět 250 Kč.

## **3. Analýza výsledků**

Na analýze výsledků výstupních pohovorů se budou podílet opět dvě vedoucí pracovníce v odhadované délce trvání 2 hodin. V rámci této činnosti by měly být stanoveny hlavní důvody odcházejících pracovníků pro takové rozhodnutí, které následně budou podkladem pro podrobné řešení fluktuace pracovníků s ředitelkou střediska.

Odhadované náklady výstupního pohovoru jsou 2 675 Kč na jednoho odchozího pracovníka. Tato částka se může zdát jako vysoká, ovšem v porovnání s náklady fluktuace je zanedbatelná. Rovněž je potřeba uvědomit si, že z takto uskutečňovaných pohovorů může management podniku získat důležité informace o tom, proč pracovníci odchází a jak tomu předcházet.

### 3.5 Soutěž o nejlepšího pracovníka v sociálních službách

Jako motivátor a zároveň prostředek k udržení zaměstnanců v organizaci Diakonie ČCE by mohla být vyhlášena soutěž o nejlepšího pracovníka v sociálních službách.

Soutěž by probíhala po celý rok, nebylo by nutné přihlašovat se, všichni zaměstnanci by měli možnost soutěžit a zároveň hlasovat pro svého favorita, přičemž každý z nich by měl jeden hlas. Soutěž by probíhala formou vhazování předem rozdaných hlasovacích lístků do připravených boxů.

Aby byla tato akce co nejvíce úspěšná a projevílo o ni zájem co nejvíce pracovníků, je důležité předem stanovit výhry pro první tři umístěné zaměstnance.

**1. místo:** Víkendový wellness pobyt pro 2 osoby v hodnotě 10 000 Kč

**2. místo:** Víkendový wellness pobyt pro 2 osoby v hodnotě 8 000 Kč

**3. místo:** Víkendový wellness pobyt pro 2 osoby v hodnotě 5 000 Kč

Vyhlášení soutěže by poté mohlo proběhnout zároveň jako setkání všech zaměstnanců ve společné letní jídelně i s malým občerstvením a prostorem pro utužování pracovních vztahů.

#### 3.5.1 Ekonomické zhodnocení

Následující tabulka zobrazuje odhadované náklady na soutěž o nejlepšího pracovníka v sociálních službách.

**Tabulka č. 19: Odhadované náklady na soutěž**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Položka</b>	<b>Náklady [Kč]</b>
1. Příprava soutěže	2 000
2. Výhry	23 000
3. Vyhlášení soutěže	15 000
<b>Náklady celkem</b>	<b>40 000</b>

## **1. Příprava soutěže**

Do nákladů na přípravu soutěže o nejlepšího pracovníka v sociálních službách patří především náklady ušlé příležitosti dvou pracovníků, které mají za úkol organizaci celé akce. Do těchto činností spadá zejména chystání hlasovacích lístků a boxů pro vhazování hlasů, zajišťování výher do soutěže a organizace setkání zaměstnanců, kde proběhne vyhlášení vítězů. Kromě mezd chystajících pracovníků jsou do této položky zahrnuty rovněž náklady na spotřebovaný materiál, tedy kancelářské potřeby. Celkové náklady na přípravu soutěže jsou poté 2 000 Kč.

## **2. Výhry**

Nejnákladnější položkou jsou samozřejmě výdaje na výhry pro první tři umístěné zaměstnance. Jak již bylo zmíněno, bude se jednat o tři wellness pobyty, v celkové výši 23 000 Kč.

## **3. Vyhlášení soutěže**

Vyhlášení výherců soutěže proběhne v rámci společného setkání zaměstnanců mimo pracovní dobu, nezapočítávají se sem tedy náklady ušlé příležitosti jednotlivých pracovníků, ale pouze výdaje na drobné občerstvení pro ty, kteří se této akce budou chtít zúčastnit. Odhadované náklady na toto setkání jsou vyčísleny na 15 000 Kč.

Celkové náklady na soutěž o nejlepšího pracovníka v sociálních službách jsou poté v hodnotě 40 000 Kč, přičemž jsou závislé především na volbě jednotlivých výherních cen.

## ZÁVĚR

Cílem diplomové práce bylo zhodnotit současnou spokojenost zaměstnanců ve středisku Diakonie ČCE v Myslibořicích a následně předložit vlastní ekonomické návrhy, které by vedly ke snížení fluktuace pracovníků v této organizaci.

V teoretické části byly s využitím odborné literatury vymezeny základní pojmy týkající se řízení lidských zdrojů, motivace, odměňování, pracovní spokojenosti a fluktuace.

Analytická část v úvodu obsahuje základní informace o organizaci, stručný popis její činnosti a aktuální popis ekonomické situace. Ze získaných dat o počtu a struktuře zaměstnanců následuje analýza fluktuace, kde dochází k výpočtu míry odchodů v letech 2018-2021 a ke stanovení nákladů fluktuace v roce 2021, kdy byla fluktuace nejvyšší.

Na základě získaných teoretických znalostí byl vytvořen dotazník pracovní spokojenosti pro zaměstnance analyzované organizace. Ve středisku bylo rozdáno 105 dotazníků, přičemž 65 se vrátilo zpět. Výsledky jednotlivých otázek jsou v analytické části prezentovány pomocí grafů a stručných komentářů.

Po zpracování navrácených dotazníků proběhl polostrukturovaný rozhovor se dvěma vedoucími pracovníky, jehož tématem byly především výsledky dotazníkového šetření.

Jako největší problém zjištěný výzkumem vyšla najevo nespokojenost zaměstnanců s interní komunikací uvnitř organizace, především jde o vzájemné jednání vedoucího pracovníka s podřízenými. Jako velký nedostatek pracovníci rovněž vidí fakt, že nemají možnost pravidelně hodnotit svého vedoucího.

Návrhová část předkládá pět vlastních podnětů, které by mohly vést ke snížení fluktuace pracovníků v organizaci. S ohledem na nespokojenost především v komunikaci mezi nadřízeným a podřízenými je jedním z návrhů kurz pro vedoucí pracovníky. Odpovědí na absenci pravidelného hodnocení svého vedoucího je návrh na konání těchto setkání v pravidelných intervalech. Pro řešení problémů v komunikaci mezi jednotlivými pracovníky je poté navržena možnost teambuildingu. Jako nástroj pro řešení vysoké fluktuace je navrženo konání výstupních pohovorů. Pro motivaci a snahu udržet si stávající pracovníky je nastíněna soutěž o nejlepšího pracovníka v sociálních službách.

Jednotlivé návrhy řešení jsou popsány v tabulkách i s ekonomickým zhodnocením.



## SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Akademia.cz. *Akademia.cz* [online]. 2022 [cit. 2022-04-20].

Dostupné z: <https://akademia.cz/>

ARMSTRONG, Michael, 2007. *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy: 10. vydání*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-1407-3.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael, 2009. *Odměňování pracovníků*. 1. české vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-2890-2.

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR, 2015. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy : 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada Publishing. ISBN 978-80-247-5258-7.

BEDRNOVÁ, Eva, Ivan NOVÝ a Eva JAROŠOVÁ, 2012. *Manažerská psychologie a sociologie*. Vyd. 1. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-239-0.

BLÁHA, Jiří, Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ, 2005. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Vyd. 1. Brno: CP Books. Business books (CP Books). ISBN 80-251-0374-9.

BRANHAM, Leigh, 2009. *7 skrytých důvodů, proč zaměstnanci odcházejí z firem*. 1. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-2903-9.

CEJTHAMR, Václav a Jiří DĚDINA, 2010. *Management a organizační chování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3348-7.

Diakonická akademie. *Diakonická akademie, s. r. o.* [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://www.diakonicka-akademie.cz/>

Diakonie ČCE, 2022. In: *Diakonie ČCE* [online]. [cit. 2022-03-19].

Dostupné z: <https://www.diakonie.cz/>

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2007. *Management lidských zdrojů*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck. Beckovy ekonomické učebnice. ISBN 978-80-7179-893-4.

- DVOŘÁKOVÁ, Zuzana, 2012. *Řízení lidských zdrojů*. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.
- DYTRT, Zdeněk, 2006. *Etika v podnikatelském prostředí*. 1. vyd. Praha: Grada. ISBN 80-247-1589-9.
- Fluktuace v ČR: Společnostem v Česku se nedaří snižovat vysokou míru fluktuace zaměstnanců, 2017. In: *Nasepenize.cz* [online]. [cit. 2022-04-08].  
Dostupné z: <https://www.nasepenize.cz/spolecnostem-v-cesku-se-nedari-snizovat-vysokou-miru-fluktuace-zamestnancu-256345>
- GANTA, Vinay Chaitanya, 2014. *Motivation in the workplace to improve the employee performance* [online]. (6), 5 [cit. 2022-02-06]. ISSN 2349-4476.  
Dostupné z: [https://www.academia.edu/36757554/A\\_STUDY\\_ON\\_EMPLOYEE\\_MOTIVATION\\_AT\\_WORK\\_PLACE\\_WITH\\_REFERENCE](https://www.academia.edu/36757554/A_STUDY_ON_EMPLOYEE_MOTIVATION_AT_WORK_PLACE_WITH_REFERENCE)
- KOCIANOVÁ, Renata, 2010. *Personální činnosti a metody personální práce*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.
- KOUBEK, Josef, 2007. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-168-3.
- LEDNICKÝ, Václav a Jiří VANĚK, 2004. *Kooperační struktury malých a středních podniků*. V Karviné: Slezská univerzita v Opavě, Obchodně podnikatelská fakulta v Karviné. Studia oeconomica. ISBN isbn80-7248-259-9.
- MARTONO, S., Moh. KHOIRUDDIN a Nury Ariani WULANSARI, 2018. Remuneration reward management system as a driven factor of employee performance. *International Journal Business and Society* [online]. [cit. 2022-02-06].  
Dostupné z: <http://www.ijbs.unimas.my/images/repository/pdf/Vol19-S4-paper3.pdf>
- NAKONEČNÝ, Milan, 1997. *Motivace lidského chování*. 1.vyd. Praha: Academia. ISBN 978-80-200-0592-2.
- NAKONEČNÝ, Milan, 2005. *Sociální psychologie organizace*. Vyd. 1. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 80-247-0577-x.
- PAUKNEROVÁ, Daniela, 2006. *Psychologie pro ekonomy a manažery*. 2., přeprac. a aktualiz. vyd. Praha: Grada. Manažer. ISBN 80-247-1706-9.

- PLAMÍNEK, Jiří, 2010. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., dopl. vyd. Praha: Grada. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- REISS, Christian, 2014. Fluktuation. *Personaler Online* [online]. [cit. 2022-04-04]. Dostupné z: <http://www.personaler-online.de/typo3/nc/personalthemen/suche-inartikeln/detailansicht/artikel/fluktuation.html>
- Restaurace Corrida. *Restaurace Corrida* [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <http://www.restauracecorrida.cz/index.asp>
- Sociální akademie BN, z.ú. *Sociální akademie BN, z.ú.* [online]. 2022 [cit. 2022-04-20]. Dostupné z: <https://sabn.cz/>
- SPECTOR, Paul E., 1997. *Job Satisfaction*. 1. Title. United Kingdom: SAGE Publications, Inc. ISBN 0-7619-8923-4.
- ŠEDIVÝ, Marek a Olga MEDLÍKOVÁ, 2017. *Úspěšná nezisková organizace*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-271-0249-5.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2012. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 1. vyd. Praha: Grada. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4151-2.
- ŠIKÝŘ, Martin, 2016. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- TAHERI, Rafia Hasan, Md. Shipon MIAH a Md. KAMARUZZAMAN, 2020. *Impact of Working Environment on Job Satisfaction* [online]. [cit. 2022-02-06]. Dostupné z: [doi:http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643](http://dx.doi.org/10.24018/ejbmr.2020.5.6.643)
- URBAN, Jan, 2004. *Výkladový slovník řízení lidských zdrojů s anglickými ekvivalenty*. Vyd. 1. Praha: ASPI. ISBN 80-7357-019-x.
- VNOUČKOVÁ, Lucie, 2013. *Fluktuace a retence zaměstnanců*. Praha: Adart. Jak (Adart). ISBN 978-80-904645-9-9.
- VÝROST, Jozef a Ivan SLAMĚNÍK, 2008. *Sociální psychologie*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-1428-8.

## SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek č. 1: Proces motivace.....	33
Obrázek č. 2: Maslowova pyramida potřeb .....	36
Obrázek č. 3: Logo Diakonie ČCE .....	57

## SEZNAM TABULEK

Tabulka č. 1: Neefektivní a efektivní manažer .....	18
Tabulka č. 2: Složky celkové odměny .....	45
Tabulka č. 3: Nejvýznamnější položky nákladů v roce 2021 .....	58
Tabulka č. 4: Nejvýznamnější položky výnosů v roce 2021 .....	59
Tabulka č. 5: Data pro výpočet aktuální míry odchodů pro roky 2018–2021 .....	60
Tabulka č. 6: Míra odchodů v letech 2018-2021 .....	60
Tabulka č. 7: Odhadované režijní náklady fluktuace za rok 2021 .....	62
Tabulka č. 8: Odhadované přímé a nepřímé náklady fluktuace v roce 2021 .....	63
Tabulka č. 9: Celkové náklady fluktuace zaměstnanců v roce 2021 .....	63
Tabulka č. 10: návratnost dotazníků pracovní spokojenosti .....	64
Tabulka č. 11: Školení č. 1 – ekonomické zhodnocení .....	86
Tabulka č. 12: Školení č. 2 – ekonomické zhodnocení .....	86
Tabulka č. 13: Školení č. 3 – ekonomické zhodnocení .....	87
Tabulka č. 14: Náklady ušlé příležitosti .....	87
Tabulka č. 15: Celkové náklady na školení pro 2 osoby .....	88
Tabulka č. 16: Odhadované náklady na teambuilding pro 100 zaměstnanců .....	89
Tabulka č. 17: Odhadované náklady na hodnocení vedoucích pracovníků .....	90
Tabulka č. 18: Odhadované náklady na výstupní pohovor jednoho zaměstnance .....	92
Tabulka č. 19: Odhadované náklady na soutěž .....	94

## SEZNAM GRAFŮ

Graf č. 1: Vývoj fluktuace zaměstnanců v letech 2018–2021 .....	61
Graf č. 2: Procentuální zastoupení věkových skupin respondentů .....	65
Graf č. 3: Procentuální zastoupení respondentů dle délky jejich působení v organizaci .....	66
Graf č. 4: Procentuální zastoupení respondentů dle nejvyššího dosaženého vzdělání ...	67
Graf č. 5: Finanční odměna mě motivuje více než nefinanční odměna.....	68
Graf č. 6: Cítím pocit osobního uspokojení, pokud udělám práci dobře .....	68
Graf č. 7: Snažím se přemýšlet o způsobech, jak dělat svou práci efektivně .....	69
Graf č. 8: Práce v organizaci je pro mě dostatečně zajímavá a kreativní .....	70
Graf č. 9: Pravidelné setkávání s vedoucím za účelem zpětné vazby je důležité .....	70
Graf č. 10: Z jakého důvodu setrváváte v organizaci? .....	71
Graf č. 11: Můj nadřízený vždy uznává mou odvedenou práci .....	72
Graf č. 12: Bývám konstruktivně a pravidelně hodnocen mým vedoucím .....	73
Graf č. 13: Mám možnost pravidelně hodnotit svého vedoucího .....	73
Graf č. 14: Organizace je spravedlivá, pokud jde o systém hodnocení .....	74
Graf č. 15: Vedení provádí změny na základě mých návrhů a zpětné vazby .....	75
Graf č. 16: Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením? .....	76
Graf č. 17: Cítíte, že Váš plat odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?.....	76
Graf č. 18: Jste spokojen/a s nabídkou benefitů ve Vašem zaměstnání? .....	77
Graf č. 19: Jaké benefity byste ocenil/a? .....	78
Graf č. 20: Jak moc jsou pro Vás následující faktory ve Vaší práci důležité? .....	79
Graf č. 21: Jak jste spokojen/a s následujícími uvedenými faktory ve Vaší práci?.....	80

## SEZNAM VZORCŮ

Vzorec č. 1: Míra odchodů .....	55
Vzorec č. 2: Míra přežití .....	55
Vzorec č. 3: Index stability .....	55

## **SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha č. 1: Dotazník pracovní spokojenosti .....I



## **Příloha č. 1: Dotazník pracovní spokojenosti**

(Zdroj: Vlastní zpracování)

Vážení zaměstnanci,

jsem studentkou 5. ročníku fakulty podnikatelské na Vysokém učení technickém v Brně a ráda bych Vás tímto požádala o vyplnění dotazníku, který bude sloužit pro zpracování mé diplomové práce na téma Hodnocení spokojenosti zaměstnanců v neziskové organizaci a návrhy na její zlepšení.

Vyplnění by Vám nemělo zabrat více než 10 minut Vašeho času a dotazníky poté prosím odevzdávejte **nejpozději do pondělí 14. 3. 2022** do připravených boxů, které jsou v dispozici na třech místech – **v přízemí naproti kantýně, v 1. patře naproti zdravotním sestřám a také ve 2. patře naproti přednímu výtahu.**

Upozorňuji, že **dotazník je zcela anonymní** a pro jeho vyplnění stačí pouze zakroužkovat Vaše odpovědi, popřípadě psát krátké odpovědi, pokud je u otázky uvedena tato možnost.

V případě jakéhokoliv dotazu či připomínky z Vaší strany mě neváhejte kontaktovat pomocí e-mailu, moje e-mailová adresa je: [vejvodova.nikola@seznam.cz](mailto:vejvodova.nikola@seznam.cz).

Předem všem mnohokrát děkuji za vyplnění a za Váš čas.

Bc. Nikola Vejvodová

## **I. ČÁST – obecné informace**

### **1. Kolik je Vám let?**

- a, do 20 let
- b, 21–30 let
- c, 31–40 let
- d, 41–50 let
- e, více než 51 let

### **2. Jak dlouho v organizaci pracujete?**

- a, méně než 1 rok
- b, 1–5 let
- c, 6–10 let
- d, 11–15 let
- e, 16 let a více

### **3. Jaké je Vaše dosažené vzdělání?**

- a, základní
- b, středoškolské zakončené výučním listem
- c, středoškolské zakončené maturitou
- d, vyšší odborné
- e, vysokoškolské

## **II. ČÁST – Motivace a hodnocení**

**4. Finanční odměna mě motivuje více než nefinanční odměna.**

- a, souhlasím
- b, spíše souhlasím
- c, nedokážu posoudit
- d, spíše nesouhlasím
- e, nesouhlasím

**5. Cítím pocit osobního uspokojení, pokud udělám práci dobře.**

- a, souhlasím
- b, spíše souhlasím
- c, nedokážu posoudit
- d, spíše nesouhlasím
- e, nesouhlasím

**6. Snažím se přemýšlet o způsobech, jak dělat svou práci efektivně.**

- a, souhlasím
- b, spíše souhlasím
- c, nedokážu posoudit
- d, spíše nesouhlasím
- e, nesouhlasím

**7. Práce v organizaci je pro mě dostatečně zajímavá a kreativní.**

- a, souhlasím
- b, spíše souhlasím
- c, nedokážu posoudit
- d, spíše nesouhlasím
- e, nesouhlasím

**8. Pravidelné setkávání s vedoucím za účelem zpětné vazby je pro mě důležité.**

- a, ano
- b, spíše ano
- c, nedokážu posoudit
- d, spíše ne
- e, ne

**9. Z jakého důvodu setrváváte v organizaci?**

Očíslete důvody čísly 1–10 (9), dle stupnice:

*1 – nejméně důležité,  
10 (9) - nejvíce důležité.*

- Práce je v blízkosti mého bydliště.
- Jsem spokojen/a s pracovním kolektivem.
- Jsem spokojen/a se svým vedoucím.
- Finanční ohodnocení je pro mě dostačující.
- Mám jistotu stálého zaměstnání.
- Jsem spokojen/a se zaměstnaneckými benefity.
- Vyhovuje mi pracovní doba.
- Nemohu najít jinou práci.
- Zaměstnání mě baví, tato práce mě naplňuje.
- Jiný důvod: \_\_\_\_\_

**10. Můj nadřízený vždy uznává mou odvedenou práci.**

- a, souhlasím
- b, spíše souhlasím
- c, nedokážu posoudit
- d, spíše nesouhlasím
- e, nesouhlasím

**11. Bývám konstruktivně a pravidelně hodnocen mým vedoucím.**

- a, souhlasím
- b, spíše souhlasím
- c, nedokážu posoudit
- d, spíše nesouhlasím
- e, nesouhlasím

**12. Mám možnost pravidelně hodnotit svého vedoucího.**

- a, souhlasím
- b, spíše souhlasím
- c, nedokážu posoudit
- d, spíše nesouhlasím
- e, nesouhlasím

**13. Organizace je spravedlivá, pokud jde o systém hodnocení.**

- a, souhlasím
- b, spíše souhlasím
- c, nedokážu posoudit
- d, spíše nesouhlasím
- e, nesouhlasím

**14. Vedení provádí změny na základě mých návrhů a zpětné vazby.**

- a, souhlasím
- b, spíše souhlasím
- c, nedokážu posoudit
- d, spíše nesouhlasím
- e, nesouhlasím

### **III. ČÁST – Mzdy a benefity**

#### **15. Jste spokojeni se svým platovým ohodnocením?**

- a, ano
- b, spíše ano
- c, nedokážu posoudit
- d, spíše ne
- e, ne

#### **16. Cítíte, že Váš plat odpovídá Vašemu pracovnímu výkonu?**

- a, ano
- b, spíše ano
- c, nedokážu posoudit
- d, spíše ne
- e, ne

#### **17. Jste spokojen/a s nabídkou benefitů ve Vašem zaměstnání?**

- a, ano
- b, spíše ano
- c, nedokážu posoudit
- d, spíše ne
- e, ne

#### **18. Jaké benefity byste ocenil/a? (Vyberte prosím maximálně 3 benefity)**

- a, příspěvek na dopravu do zaměstnání
- b, týden dovolené navíc
- c, příspěvek na dovolenou
- d, „sick days“ = dny zdravotního volna
- e, dárky k životnímu jubileu
- f, společenské a kulturní akce pro zaměstnance
- g, zaměstnanecké teambuildingy
- h, příspěvek na sport, rekreaci, relaxaci a zdraví
- i, vyšší příspěvek na penzijní připojištění
- j, jiné: \_\_\_\_\_

#### IV. ČÁST – hodnocení spokojenosti

##### 19. Jak moc jsou pro Vás následující faktory ve Vaší práci důležité?

Ohodnoťte prosím dle této stupnice:

1 – *velice důležité*

2 – *spíše důležité*

3 – *nedokážu posoudit*

4 – *spíše nedůležité*

5 – *zcela nedůležité*

- **Pracovní prostředí (zázemí, čistota, světlo, teplo)**

1                      2                      3                      4                      5

- **Délka a organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)**

1                      2                      3                      4                      5

- **Jistota zaměstnání**

1                      2                      3                      4                      5

- **Vztahy na pracovišti s následujícími zaměstnanci:**

- **administrativní pracovníci**

1                      2                      3                      4                      5

- **pečovatelky**

1                      2                      3                      4                      5

- **přímý vedoucí**

1                      2                      3                      4                      5

- **sociální pracovníce**

1                      2                      3                      4                      5

- **uklízečky**

1                      2                      3                      4                      5

- **zaměstnanci stravovacího úseku**

1                      2                      3                      4                      5

- **zaměstnanci zdravotnického úseku**

1                      2                      3                      4                      5

**Je něco, s čím jste ve svém zaměstnání nespokojeni a není výše zmíněno?**

---

## 20. Jak jste spokojen/a s následujícími uvedenými faktory ve Vaší práci?

Ohodnoťte prosím dle této stupnice:

1 – spokojen/a

2 – spíše spokojen/a

3 – nedokážu posoudit

4 – spíše nespokojen/a

5 – nespokojen/a

- **Pracovní prostředí (zázemí, čistota, světlo, teplo)**

1                      2                      3                      4                      5

- **Délka a organizace pracovní doby (příchody, odchody, přestávky)**

1                      2                      3                      4                      5

- **Vztahy na pracovišti s následujícími zaměstnanci:**

- **administrativní pracovníci**

1                      2                      3                      4                      5

- **pečovatelky**

1                      2                      3                      4                      5

- **přímý vedoucí**

1                      2                      3                      4                      5

- **sociální pracovníce**

1                      2                      3                      4                      5

- **uklízečky**

1                      2                      3                      4                      5

- **zaměstnanci stravovacího úseku**

1                      2                      3                      4                      5

- **zaměstnanci zdravotnického úseku**

1                      2                      3                      4                      5

**Existují další faktory, které jsou pro Vás v práci důležité?**

---