

**ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA  
V PLZNI  
FAKULTA EKONOMICKÁ**

Bakalářská práce

**Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci**

Motivation and satisfaction of employees in the organization

David NEUMANN

Cheb 2019

## Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

*„Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizace“*

vypracoval samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v příložené bibliografii.

V Chebu dne

.....

podpis autora

ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

Fakulta ekonomická

Akademický rok: 2017/2018

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **David NEUMANN**

Osobní číslo: **K15B0013P**

Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**

Studijní obor: **Podniková ekonomika a management**

Název tématu: **Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizace**

Zadávací katedra: **Katedra podnikové ekonomiky a managementu**

### Zásady pro vypracování:

1. Zpracujte úvodní teoretickou část bakalářské práce.
2. Zamyslete se nad významem motivování zaměstnanců z hlediska zvyšování pracovního výkonu.
3. Analyzujte současný stav motivování zaměstnanců ve vybraném podniku.
4. Navrhněte opatření na překonání slabých stránek v oblasti motivování zaměstnanců ve vybraném podniku.
5. Posuďte ekonomickou efektivnost navržených opatření.

Rozsah grafických prací:

Rozsah kvalifikační práce: **40 - 60 stran**

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

Seznam odborné literatury:

- **MIKULÁŠTÍK, Milan.** *Manažerská psychologie. 3. přepracované vydání.* Praha: Grada Publishing, 2015. 338 s. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2.
- **JERMÁŘ, Milan a kol.** *Psychologie v organizační a ekonomické praxi. 2., upr. vyd.* V Plzni: Západočeská univerzita, 2014. 176 s. ISBN 978-80-261-0402-5.
- **MATHE, Hervé.** *Valuing people to create value: an innovative approach to leveraging motivation at work* [online]. Singapore: World Scientific, 2012 [cit. 2017-09-23]. Dostupné z [www: http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=846095](http://ebookcentral.proquest.com/lib/vsep/detail.action?docID=846095).
- **NELSON, Bob.** *Co firmy neumí, lidé zvládnou!: 50 způsobů, jak motivovat svůj tým.* Praha: Dobrovský s.r.o., 2017. 107 s. Knihy Omega. ISBN 978-80-7390-508-8.

Vedoucí bakalářské práce:

**Ing. Miroslav Pavlák, Ph.D.**

Katedra podnikové ekonomiky a managementu

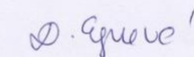
Datum zadání bakalářské práce: **23. října 2017**

Termín odevzdání bakalářské práce: **23. dubna 2018**



  
Doc. Dr. Ing. Miroslav Plevný  
děkan

L.S.

  
Doc. PaedDr. Dana Egerová, Ph.D.  
vedoucí katedry

V Chebu dne 23. října 2017

## **Poděkování**

Rád bych tímto poděkoval panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D., za odborné vedení práce, cenné rady a připomínky.

Dále bych chtěl poděkovat vedení Střední školy stravování a služeb za poskytnuté podklady k vypracování této práce.

## Obsah

<b>1</b>	<b>TEORETICKÁ ČÁST .....</b>	<b>9</b>
1.1	VYMEZENÍ POJMU MOTIVACE .....	9
1.2	OBECNÉ ZDROJE MOTIVACE .....	9
1.2.1	<i>Potřeby</i> .....	9
1.2.2	<i>Návyky</i> .....	10
1.2.3	<i>Zájmy</i> .....	10
1.2.4	<i>Hodnoty</i> .....	10
1.2.5	<i>Ideály</i> .....	11
1.3	ZDROJE MOTIVACE DLE PŮVODU .....	11
1.3.1	<i>Vnitřní motivace</i> .....	11
1.3.2	<i>Vnější motivace</i> .....	12
1.4	MASLOWO TŘÍDĚNÍ MOTIVAČNÍCH FAKTORŮ .....	13
1.5	HERZBERGOVA DVOUFAKTOROVÁ TEORIE .....	14
1.6	PRACOVNÍ MOTIVACE.....	15
1.7	SPOKOJENOST PRACOVNÍKŮ .....	16
1.7.1	<i>Faktory posilující spokojenost</i> .....	16
1.7.2	<i>Faktory zeslabující spokojenost</i> .....	17
1.8	DEMOTIVACE .....	17
1.9	ODMĚŇOVÁNÍ PRACOVNÍKŮ .....	17
1.10	MZDY A PLATY.....	18
1.10.1	<i>Rozdíl plat a mzda</i> .....	18
1.10.2	<i>Platové tarify</i> .....	19
<b>2</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>22</b>
2.1	PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE STŘEDNÍ ŠKOLA STRAVOVÁNÍ A SLUŽEB KARLOVY VARY 22	
2.1.1	<i>Struktura zaměstnanců organizace</i> .....	23
2.2	SOUČASNÝ STAV ZPŮSOBU ODMĚŇOVÁNÍ A MOTIVOVÁNÍ ZAMĚSTNANCŮ V ORGANIZACI .....	25
2.2.1	<i>Způsob odměňování pedagogických pracovníků</i> .....	26
2.2.2	<i>Způsob odměňování nepedagogických pracovníků</i> .....	27
2.2.3	<i>Nepřímá činnost zaměstnanců</i> .....	27
2.2.4	<i>Zvyšování kvalifikovanosti</i> .....	27

2.2.5	<i>Možnost čerpání z fondu FKSP</i> .....	28
2.2.6	<i>Další formy benefitů v organizaci</i> .....	31
2.2.7	<i>Vývoj čerpání z fondu FKSP</i> .....	31
2.3	METRIKA PRACOVNÍHO VÝKONU .....	32
2.4	FINANČNÍ OMEZENÍ ŠKOLY .....	33
2.5	DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ .....	34
2.5.1	<i>Otázka č. 1</i> .....	34
2.5.2	<i>Otázka č. 2</i> .....	35
2.5.3	<i>Otázka č. 3</i> .....	36
2.5.4	<i>Otázka č. 4</i> .....	37
2.5.5	<i>Otázka č. 5</i> .....	38
2.5.6	<i>Otázka č. 6</i> .....	39
2.5.7	<i>Otázka č. 7</i> .....	40
2.5.8	<i>Otázka č. 8</i> .....	41
2.5.9	<i>Otázka č. 9</i> .....	42
2.5.10	<i>Otázka č. 10</i> .....	43
2.5.11	<i>Otázka č. 11</i> .....	44
2.5.12	<i>Otázka č. 12</i> .....	45
2.6	SWOT ANALÝZA ORGANIZACE .....	46
2.7	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ V ORGANIZACI .....	49
2.7.1	<i>Rezervní fond FKSP</i> .....	49
2.7.2	<i>Teambuilding</i> .....	49
2.7.3	<i>Zlepšení komunikace v organizaci</i> .....	52
2.7.4	<i>Získání nových mladých zaměstnanců</i> .....	52
2.7.5	<i>Wifi v budově školy</i> .....	53
2.7.6	<i>Zřízení školního bufetu</i> .....	53
<b>3</b>	<b>ZÁVĚR</b> .....	<b>56</b>
<b>4</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b> .....	<b>57</b>
<b>5</b>	<b>SEZNAM TABULEK</b> .....	<b>59</b>
<b>6</b>	<b>SEZNAM OBRÁZKŮ</b> .....	<b>60</b>
<b>7</b>	<b>SEZNAM GRAFŮ</b> .....	<b>61</b>
<b>8</b>	<b>SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK</b> .....	<b>62</b>

<b>9 SEZNAM PŘÍLOH .....</b>	<b>63</b>
<b>ABSTRAKT .....</b>	<b>71</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>72</b>



## Úvod

Bakalářská práce se zabývá tématem motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci Střední škola stravování a služeb, dále se práce zabývá významem pojmů, které souvisí s motivováním a spokojeností zaměstnanců, způsoby odměňování, bariérami motivace a řešením otázky motivace v praxi.

Práce je rozdělena na dvě hlavní části, a to na část teoretickou a praktickou. Teoretická část je částí popisnou, kde autor popisuje rozdělení motivace, druhy a faktory motivace, bariéry motivace a pojem demotivace. V teoretické části autor také popisuje Maslowu hierarchii potřeb a Herzbergovu dvoufaktorovou teorii. Dále jsou zde popsány faktory posilující a oslabující spokojenost zaměstnance. V závěru teoretické části autor popisuje rozdíl mezi platem a mzdou, specifikuje platové třídy a stupně.

Praktická část bakalářské práce se skládá z popisné a výzkumné části. V popisné části autor blíže seznamuje s organizací, jejími zaměstnanci a se současným stavem odměňování zaměstnanců. Ve výzkumné části jsou detailně popsány výsledky dotazníkového šetření, které autor v organizaci prováděl a na jehož základě autor navrhuje za pomoci SWOT analýzy opatření k optimalizaci dosavadního systému v organizaci. V návrhové části práce je dále zpracována kalkulace navrhovaných opatření.

Hlavním cílem bakalářské práce je zanalyzovat současný stav motivování a spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci. Mezi dílčí cíle bakalářské práce patří, vytvoření dotazníku, sestavení SWOT analýzy organizace a následný rozbor a kalkulace navrhovaných opatření.

Autor se v práci zabýval otázkami současného stavu motivování a spokojenosti zaměstnanců v organizaci, dále možnostmi vylepšení současného systému motivování, zvýšení spokojenosti a ekonomického zhodnocení navrhovaných opatření.

# 1 Teoretická část

## 1.1 Vymezení pojmu motivace

Pojem motivace můžeme chápat jako hybnou sílu, která ovlivňuje člověka k vykonání určité činnosti. Je to tedy jakýsi soubor vnitřních podmětů, které mají přímo vliv na směr, neboli chtíč danou činnost vykonávat či nikoli, sílu, která určuje do jaké míry je náš chtíč po vykonání činnosti intenzivní, a vytrvalost v konání dané činnosti, čili do jaké míry jsme schopni překonávat bariery, které se při vykonávání činnosti vyskytují.

Je důležité si uvědomit, že každý jedinec je ovlivňován jinými podmínkami. Podmínky, kterými je jedinec ovlivňován jsou dány rodinným prostředím, výchovou jedince, a i celkovým okolním prostředím, ve kterém se daný jedinec nachází. Na celkovou motivaci jedince působí jak vnitřní, tak vnější faktory. (Jermář a kol, 2012)

## 1.2 Obecné zdroje motivace

Zdroje motivace jsou jakési skutečnosti, prvky, které nás ovlivňují při vykonávání jisté činnosti. Obecné zdroje motivace jsou tvořeny několika složkami, jež jsou popsány v následujících kapitolách níže.

### 1.2.1 Potřeby

Potřeby můžeme definovat jako strádání po něčem, co je pro daného jedince významné. Potřeba vyvolává určité napětí, které vyvolá chtíč nebo tendenci k odstranění jistého napětí. Toto napětí vede k potřebě odstranit tento nedostatek. Díky potřebě je daný jedinec motivován zaměřit se na to, jak daný nedostatek odstranit a při úspěšném konci dochází k odstranění nedostatku. (Jermář a kol, 2012)

Potřeby můžeme rozdělit na dvě skupiny:

- Potřeby biologické neboli primární. Tento druh potřeb můžeme označit jako nasytitelné. Jsou spojeny a vázány na funkce lidského těla. Lidské tělo vyžaduje potřebu potravy, kyslíku, tekutin a spánku a další fyziologické potřeby.
- Potřeby sociální neboli sekundární. Jsou vázány na člověka jako na sociálního, společenského a kulturního tvora. Do sociálních potřeb můžeme zařadit například city, lásku, sounáležitosti, uznání, úctu, dominanci a seberealizaci. Tato skupina má na rozdíl od primární znaky nenasytnosti. (Jermář a kol, 2012)

### **1.2.2 Návyky**

Každý jedinec se pravidelně dostává do situací, které již zažil. Návyky jsou pro jedince běžné a pravidelně se opakující činnosti, které řeší svým zautomatizovaným jednáním. Jedinec jedná podle naučeného vzorce, který si osvojil díky předchozím zkušenostem s danou situací. (Jermář a kol, 2012)

### **1.2.3 Zájmy**

Zájmy jsou charakteristické svojí dlouhodobější a stálejší poznávací činností. Zájmy vychází částečně z potřeb a vykonáváním zájmové činnosti uspokojujeme potřebu. (Jermář a kol, 2012)

*Důležité zájmy mohou být*

- *Zájmy poznávací*
- *Zájmy estetické*
- *Zájmy sociální*
- *Zájmy sociální*
- *Zájmy spojené s přírodou*
- *Zájmy obchodní*
- *Zájmy technické*
- *Zájmy o rukodělnou činnosti a tvorbu*
- *Zájmy výtvarné*
- *Zájmy sportovní*

(Jermář a kol, 2012, s. 63)

### **1.2.4 Hodnoty**

Hodnoty člověka lze definovat jako skutečnosti, které jedince provázejí, a se kterými se setkává během svého života. Každé zkušenosti přikládáme určitou hodnotu. Podle našich preferencí a cílů si vytváříme hodnotový řád. Hodnoty se mění a vyvíjejí spolu s vývojem člověka a přibývajícimi znalostmi a dovednostmi. Na hodnoty každého jedince má vliv také jeho okolí. (Jermář a kol, 2012)

### **1.2.5 Ideály**

Ideály se mohou týkat osobního i profesního života. Jsou to vodítka, která pomáhají jedince držet se vymezeného cíle, kterého chce dosáhnout. Ideál je model, který je významný natolik, abychom usilovali o jeho naplnění. Velký vliv na utvoření tohoto modelu má vnější prostředí jako je rodina nebo úspěšní lidé okolo nás. (Jermář a kol, 2012)

## **1.3 Zdroje motivace dle původu**

Motivace je ovlivňována vlivem buď vnitřních nebo vnějších faktorů. Tyto faktory mohou motivaci ovlivnit pozitivně nebo negativně. Vnější motivace lze podporovat u většiny zaměstnanců pomocí střídání úkolů, nebo zdůrazňováním. Pokud je jejich práce zajímavá, vytváříme nové schopnosti, zvyšujeme samostatnost a postupně můžeme zvyšovat pravomoci. Důležitá je zpětná vazba v pozitivní i negativní podobě. (Urban, 2017)

### **1.3.1 Vnitřní motivace**

Vnitřní motivace navazuje na několik stupňů Maslowy teorie potřeb. Tato teorie bude blíže popsána v kapitole 1. 4. Mezi hlavní čtyři faktory vnitřní motivace se řadí samostatnost, nové schopnosti, viditelné výsledky a společenský význam.

Člověk, jež se cítí být samostatný, je motivován k samostatnému výkonu své práce, aby uspokojil svou potřebu seberealizace. Člověk je za práci a její vyhotovení zodpovědný a cítí se být více potřebný ve své funkci, jelikož cítí pocit nenahraditelnosti. Jeho práce je díky tomu efektivnější a zodpovědněji vypracována. Řízení své vlastní činnosti je přirozená lidská vlastnost. Musí být však regulována. Zaměstnanec nemůže ihned rozhodovat zcela samostatně ve všech případech. Aby mohl být člověk zcela samostatný, je třeba aby nabyl zkušenosti. Abychom například daného zaměstnance osamostatnili a dali mu možnost získání nových zkušeností, postupně začneme delegovat na zaměstnance více pracovních úkolů složitějšího charakteru. Důležité je úkoly zadávat jasně, a získávat zpětnou vazbu. Úkoly by neměly být zadávány na příliš obtížné, ale také ani na příliš snadné úrovni. Měli bychom dát zaměstnancovi možnost sám rozhodnout o načasování a způsobu vykonání kroků. Pokud toto dokáže, již nemusíme do jeho práce tolik zasahovat.

Pro některé zaměstnance je motivující zisk nových zkušeností. Potřeba zdokonalovat své dovednosti patří stejně, jako samostatnost, k přirozeným lidským vlastnostem. Pokud jedinci na zvyšování schopností záleží, má tento druh motivace největší efekt, a zároveň posiluje také sebevědomí.

Nejsilnější motivační faktor jsou viditelné výsledky práce. Tento faktor zvyšuje především sebedůvěru a sebevědomí. Každý jedinec chce vidět svůj dokončený úkol.

Poslední faktor vnitřní motivace je smysl práce, která přináší určitý společenský smysl a význam. Tento faktor nemá ekonomický význam. Motivace je zde podporována objasněním situace, nebo zdůraznění důležitosti vykonávaného úkolu. (Urban, 2017)

### **1.3.2 Vnější motivace**

Vnější motivace může být například odměna, kterou zaměstnanci dostávají za svoji odvedenou práci, nebo za splněný úkol od organizace. V soukromém sektoru se převážně jedná o finanční odměnu v podobě mzdy, prémie a bonusu. Ve státním sektoru, tudíž i školství, na které se zaměřuji ve své práci jsou vnější faktory motivace z části finančního charakteru, z části například získání prestiže nebo jistoty. (Urban, 2017)

#### **1.3.2.1 Nehmotná motivace**

Nehmotnou motivací rozumíme jakékoliv složky motivování, které nelze uspokojit penězi. Mezi tyto složky patří například pochvala, uznání od okolí, možnost seberealizace, nebo nabytí nových zkušeností. (Urban, 2017)

#### **1.3.2.2 Hmotná motivace**

Oproti nehmotné motivaci můžeme složky hmotné motivace finančně ohodnotit. Mezi složkami hmotné motivace dominují především peníze. Křivka poměru finančního ohodnocení vůči výkonu zaměstnance je z počátku prudce rostoucí, ovšem v jistém bodě začne růst stagnovat, až je křivka téměř konstantní. Je důležité si uvědomit, že každý zaměstnanec má svou individuální křivku tohoto poměru. V jisté fázi dochází k bodu zvratu, kdy má pro zaměstnance větší hodnotu volný čas, před množstvím peněz získaných pracovním výkonem.

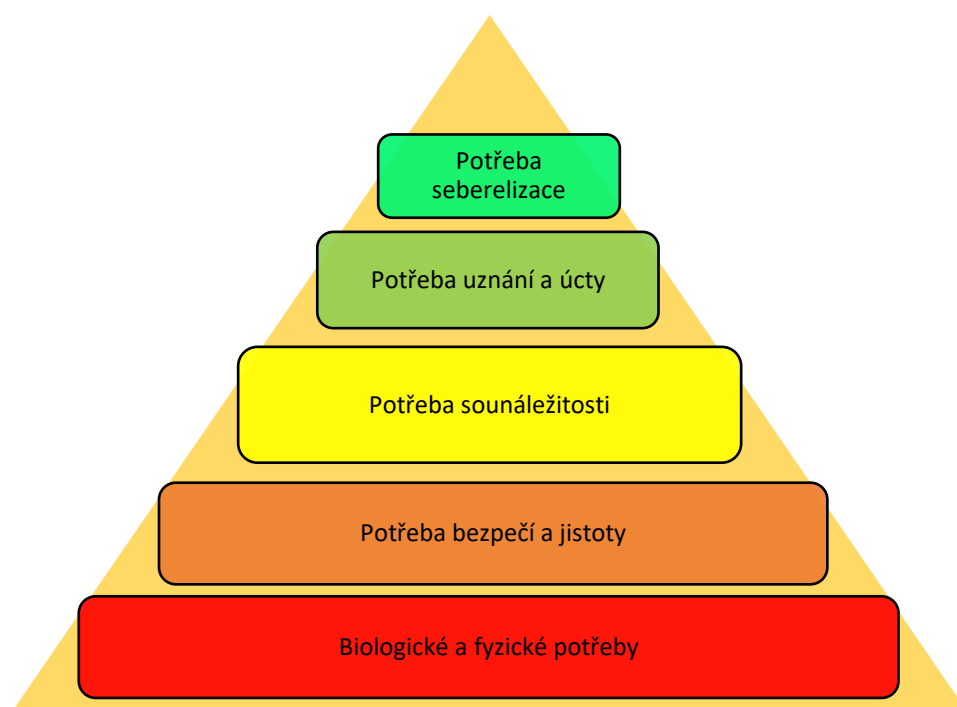
Další složkou hmotné motivace mohou být například zaměstnanecké benefity ve formě vstupů na kulturní akce, účast na sportovních událostech, příspěvek na stravování formou stravenek, či jiné příspěvky na volnočasovou aktivitu pro zaměstnance i jeho rodinné příslušníky. Některé organizace nabízí svým zaměstnancům možnost využívání služeb dané

organizace. Může se jednat o využívání služeb hotelového wellness centra, sportoviště nebo slev na firemní produkty apod. (Urban, 2017)

## 1.4 Maslowo třídění motivačních faktorů

Americký psycholog Abraham Maslow sestavil jeden z nejčastěji používaných modelů pracovní motivace. Pyramida je rozdělena do 5 skupin, podle povahy motivačních faktorů. Vychází z jednoduchého tvrzení, že potřeby člověka významně motivují k pracovním výkonům. Seřazení potřeb v Maslowě pyramidě je hierarchické. Uspokojení potřeb je nutné provádět od nejnižší příčky pyramidy. Nikdy nebude uspokojena potřeba na vyšší příčce, pokud předtím nebudou uspokojeny potřeby o příčku níže. (Urban, 2017)

Obr. č. 1. Maslowa pyramida



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2019*

Biologické a fyzické potřeby jsou základním spotřebou každého jedince. Mezi tyto potřeby patří běžné zvyky pro člověka, jako například jíst, pít a spát. Pro interpretaci ze strany vedoucího pracovníka nebo manažera můžeme zaměstnancům zajistit tuto potřebu dostatečným platem na zajištění sebe i rodiny, nebo zajištěním vhodných pracovních podmínek, jako například odpočinkové místnosti, stravováním v místě pracoviště,

sociálním zařízením na pracovišti, nebo vhodnou teplotou na pracovišti. Často bývá také opomenuto denní světlo na pracovištích, nebo v případě office zaměstnanců vhodný stůl a židle pro práci. Při splnění fyziologických potřeb je člověk motivován k postupu na další stupeň svých potřeb.

Následující potřeby, která je podle Maslowa hierarchie potřeb nadřazeny potřebám biologickým jsou potřeba bezpečí a jistoty. Do těchto potřeb řadíme jistotu stálého zaměstnání, příjem pravidelného platu, stabilní fungování podniku nebo pravidelnou pracovní dobu. Povinnost zaměstnavatele je zajistit zaměstnanci bezpečné prostředí na pracoviště podle směrnic BOZP, zajistit přístup a užívání ochranných pomůcek a tím snižovat riziko úrazu. Potřeba bezpečí a jistot jedinci zajišťuje také jeho vlastní rodina a okolí. (Urban, 2017)

Potřeby sounáležitosti, které tvoří třetí vrstvu hierarchie, jedinci zajišťují přátelé, rodina, nebo partner, na řadu zde přichází potřeba uspokojit citové vztahy. Splnění těchto potřeb má vliv na duševní zdraví (Zavadilová, 2010)

Předposlední vrstvou Maslowy pyramidy je potřeba po uznání a úctě. Každý jedinec chce být svým okolím respektován, uctíván za dobře odvedenou práci a také za ni odměněn. Na základě odměn vzniká jakási prestiž, zvyšuje se sebedůvěra a také přichází respekt a pozornost od ostatních. (Zavadilová, 2010)

Poslední z motivačních faktorů Maslowo hierarchie potřeb je potřeba seberealizace, kterou Maslow definuje jako: „*touha člověka být víc a víc než je, být vším, čím je člověk schopen se stát*“ (Hrubošová, 2013).

Je to tedy potřeba člověka využít a rozvíjet tvůj talent a schopnosti, které již získal.

## **1.5 Herzbergova dvoufaktorová teorie**

Herzbergova dvoufaktorová teorie zkoumá příčiny spokojenosti a nespokojenosti na pracovišti, řeší spokojenost a nespokojenost jako dva nezávislé faktory, nikoliv jako přímé protiklady. Faktory spokojenosti, které působí pozitivně na pracovníka se nazývají motivátory, kdežto opačně působící faktory nespokojenosti se nazývají hygienické faktory, nebo také udržovací faktory. (Koubek, 2007)


Dokud jsou naplněny motivační faktory, zvyšuje se motivace a tím i pracovní výkon. Účinek motivačních faktorů na motivace je dlouhodobějšího charakteru, avšak nenaplnění tohoto faktoru nemusí vést k nespokojenosti. Mezi tyto faktory řadíme úspěch, uznání, profesní růst a pracovní odpovědnost. (Koubek, 2007)

Hygienické faktory, které při absenci vyvolávají pracovní nespokojenost, při existenci nevyvolávají spokojenost, ale jsou pro pracovníka akceptovatelné, jejich účinek je krátkodobý. Příkladem hygienických faktorů jsou pracovní podmínky, platové podmínky nebo například nevyplacená mzda. (Koubek, 2007)

*„Zařadí-li se tedy motivátory do pracovních úkolů a práce, může se zvýšit (a nejspíše zvýší) motivace, zatímco hygienické faktory mohou udržet nebo snížit motivaci, ale nikoliv ji zvýšit.“* (Koubek, 2012, s. 59)

Vedoucí pracovníci se snaží naplňovat hygienické faktory, které doplňují o motivační faktory, ty zajišťují vyšší výkonnost pracovníků. Ani tato teorie nemusí být pravidlem, každý zaměstnanec je odlišná osobnost. (Koubek, 2007)

**Tab. č.1 Schéma Herzbergovy dvoufaktorové teorie**

Motivátory		Hygienické faktory	
Spokojenost	<b>Přítomnost</b>	<b>Přítomnost</b>	Neutrální stav
	Úspěch Uznání Práce sama Odpovědnost Povýšení Možnost růstu	Podniková politika Dozor Vztahy v organizaci Plat Pracovní podmínky Jistota práce Osobní život	
	<b>Nepřítomnost</b>	<b>Nepřítomnost</b>	
Neutrální stav			

Zdroj: Koubek, 2012

## 1.6 Pracovní motivace

Každé jednání, které jedinec provede je cílevědomé, hnací síly, které toto jednání zapříčiňují jsou usměrňovány prožíváním a jednáním. Každá psychická a fyzická aktivita vedoucí k danému vytyčenému cíli je integrována a organizována motivací.

Každý pracovník má ke svému úkolu vztah, který ho motivuje k jeho splnění a je projeven na přístupu k uskutečnění činnosti. Motivace může nastat pozitivního i negativního charakteru, pozitivní směřuje pracovníka k správnému zvládnutí cíle, kdežto negativní motivace směřuje k obcházení, nebo nesprávnému a nedbalému vypracování.



Motivace na přímý vliv na pracovní výkon, a proto nesmí být podceňována, nebo vedoucími pracovníky přehlížena.

Podměty působící na pracovní jednání pracovníka můžeme dělit do 3 skupin:

- Aktivní motivy, které označujeme také jako stimulace, působí z vnějšku na člověka. Stimuly jsou podměty, vnější pobídky, které mohou působit pozitivně i negativně. Pozitivní motivy mají předpoklad úspěchu, jako například stimulace pracovníka pochvalou, pozitivním hodnocením nebo odměnou, naopak perspektivu neúspěchu mají stimuly jako jsou sankce, tresty a záporné hodnocení.
- Podporující motivy pracovníka kladně stimulují, pokud jsou v souladu s jeho aktuálními potřebami a v souladu se souborem jeho životních hodnot.
- Potlačující motivy působí rušivě na pracovníka, brání mu v uspokojování jeho potřeb a neslučuje se s jeho životními hodnotami. (Mayerová, 2000)

## **1.7 Spokojenost pracovníků**

Předpokladem pro pracovní spokojenost je správná motivace a zvyšování pracovního výkonu. Každý pracovník, který je v práci nespokojen, je poté velmi obtížně motivovatelný k lepším pracovním výkonům. Spokojený zaměstnanec podává lepší pracovní výkony, snižuje se fluktuace zaměstnanců v organizaci, snižuje se jejich absence a zvyšuje loajalita k podniku. (Urban, 2017)

### **1.7.1 Faktory posilující spokojenost**

- Zřetelná a jasná personální politika v podniku
- Cíle práce musím být jasné a přiměřené
- Práce musí být oceněna
- Za odvedenou práci nebo splněný úkol musí následovat ohodnocení a finanční odměna
- Kladné mezilidské vztahy na pracovišti přispívají k spokojenosti pracovníků
- Bezpečnost na pracovišti

### **1.7.2 Faktory zeslabující spokojenost**

- Nepřiměřený stres na pracovišti
- Špatné mezilidské vztahy
- Přílišná pracovní zátěž na pracovníka
- Nedostatek volného času na mimopracovní aktivity a soukromí život
- Převaha negativních vlivů na vykonání práce

(Kociánová 2010)

### **1.8 Demotivace**

Demotivace se dostavuje, pokud se jedinci do cesty postaví překážka, kterou bude obtížné nebo nemožné překovat. Může to být také zklamání z určitého očekávání, které měl. Demotivace může způsobit velká řada podmětů, jako například nevíšimavost vedoucích pracovníků k dobrým nebo nadstandartním výkonům jedince, nevíšimavost k podmětům na zlepšení, nezasloužená pochvala jiného pracovníka a opomenutí pochvaly pro jiného, nezasloužená kritika nebo nespravedlivé odměňování.

Pokud v organizaci, nebo u jedince nastane demotivace, tento děj má vliv na jeho pracovní výkon, dochází ke zpoždění odevzdání práce, k horšímu provedení úkolu. Jedinec přestane být iniciativní a ochoten přijmout změny. V krajních případech může demotivace vést až k podvádění, falešnému vykazování nebo pomlouvání a naschválům mezi zaměstnanci. Tím dochází ke zhoršení vztahů na pracovišti a jeden jedinec může ovlivnit chod celého týmu, skupiny nebo organizace. (Mikuláščík, 2015)

### **1.9 Odměňování pracovníků**

Peníze, platy a mzdy jsou motivují, protože uspokojují mnoho potřeb člověka. Pokud je příjem finančních prostředků pravidelný, zajišťuje základní potřebu přežití, jistoty a bezpečí, sebeúcty a postavení ve společnosti. Mohou nám přinést odlišnost od našich spolupracovníků, dostat se na vyšší stupeň, pokud si můžeme dovolit „luxus“, který oni nemohou, uspokojují tedy i lidskou chamtivost. Peněžní odměna bývá hlavním faktorem při výběru zaměstnavatele, nebo zda zaměstnanec v organizaci zůstane, či nikoliv. (Armstrong, 2009)

Odměňování je systém přímých a nepřímých finančních, ale i nefinančních odměn, které organizace platí, nebo zprostředkovává zaměstnancům. Odměny jsou poskytovány na základě domluvy, přispění zaměstnance k fungování organizace a na základě hodnocení jejich práce. Druh odměn tvoří několik složek.

- Přímé finanční odměny
- Nepřímé finanční odměny
- Nefinanční odměny

## 1.10 Mzdy a platy

Podle zákoníku práce má každý zaměstnanec právo na odměnu za výkonovou práci a povinností zaměstnavatele je tuto odměnu vyplácet ve stanovený termín.

- Nominální mzda je částka, kterou zaměstnanec obdrží.
- Reálná mzda vyjadřuje koupěschopnost nominální mzdy.
- Zaručená mzda je minimální výše mzdy, kterou má zaměstnanec za určitý druh práce zaručenou. (Čistá, 2007)
- Minimální mzda je nejnižší přípustná výše odměny za práci. Základní sazba činí 12 200 Kč měsíčně, nebo 73,2 Kč/h. Pokud minimální mzda nedosáhne této částky, je zaměstnavatel povinen zaměstnanci rozdíl doplatit. (Úplné znění, 2017)

### 1.10.1 Rozdíl plat a mzda

Zákoník práce definuje mzdu jako „peněžité plnění a plnění peněžité hodnoty (naturální mzda) poskytované zaměstnavatelem zaměstnanci za práci“. Mzda je vyplácena zaměstnanci v soukromém sektoru. Plat je také peněžité plnění poskytované za práci, kterou zaměstnanec odvedl zaměstnavateli, ale pouze pokud je zaměstnavatelem

- Stát, územní samosprávný celek
- Státní fond
- Příspěvková organizace
- Školská právnická osoba zřízena Ministerstvem školství
- Regionální rada regionu soudržnosti (Zákoník práce, 2019)

### **1.10.1.1 Mzda**

Jak již bylo zmíněno v předešlé kapitole, mzda je vyplácena zaměstnavatelem zaměstnanci v soukromém sektoru za odvedenou práci. Výše mzdy je odvozena od dohody mezi zaměstnavatelem a zaměstnancem, ve většině případů se skládá ze tří složek.

- Základní mzdy
- Náhradní mzdy
- Výkonnostní mzdy
- Pohyblivá složka

### **1.10.1.2 Plat**

Plat je vyplácen zaměstnanci, který je zaměstnán v státním sektoru. Na platy těchto zaměstnanců jsou přidělovány organizační prostředky ze státního rozpočtu. Výše platu je stanovena podle platového tarifu. Platový tarif je složen ze dvou složek, platové třídy a platového stupně. Zákoník práce plat definuje jako: *„Plat určuje zaměstnanci zaměstnavatel, není-li v odstavci 2 stanoveno jinak, a to podle tohoto zákona, nařízení vlády vydaného k jeho provedení podle § 111 odst. 2, § 112 odst. 2, § 123 odst. 6, § 128 odst. 2 a § 129 odst. 2 a v jejich mezích podle kolektivní smlouvy, popřípadě vnitřního předpisu. Plat není možné určit jiným způsobem v jiném složení a jiné výši než stanoví tento zákon a právní předpisy vydané k jeho provedení, nestanoví-li zvláštní zákon jinak“* (Zákoník práce, 2019 str. 342)

Vedoucímu zaměstnanci organizační služby státu, nebo samosprávného celku, určuje výši platu nadřízený orgán, který na pracovní místo vedoucího pracovníka jmenoval.

## **1.10.2 Platové tarify**

Platové tarify zahrnují platové třídy a platové stupně, do kterých je každý zaměstnanec přiřazen.

### **1.10.2.1 Platové třídy**

Každý státní zaměstnanec je zařazen do platové třídy. Platové třídy mohou být pro stejná povolání různé, v závislosti na pracovní náplni. Celkem je podle zákona č. 262/2006 Sb., zákoník práce, který je platný od 1.1.2019 celkem 16 platových tříd.

**Tab. č.2 Přehled platových tříd v rámci pracovní pozice**

<b>Pracovní pozice</b>	<b>Platová třída</b>
Učitelky MŠ	8.-10.1 třída (obvykle 9.)
Ředitelky MŠ	10.-12. třída (obvykle 10.)
Učitelé ZŠ a SŠ	11.-13. třída (obvykle 12.)
Ředitelé ZŠ a SŠ	12. a 13. třída (obvykle 13.)
Učitelé odborného výcviku	9.-12. třída (obvykle 10.)
Vychovatelky školní družiny	8. a 9. třída (obvykle 9.)
Asistenti pedagoga	4.-9. třída (obvykle 8.)

Zdroj: *Becková, 2017*

### 1.10.2.2 Platové stupně

Platové stupně jsou závislé na délce započaté praxe, což je započatá doba, po kterou zaměstnanec vykonával stejnou nebo podobnou činnost. Pokud je vykonaná činnost zcela odlišná, je praxe hodnocena jako nulová, záleží však na obecných předpokladech předchozí praxe, zda jsou relevantní nebo nikoliv, může zaměstnavatel přihlédnout k výjimce. Pokud je praxe vykonávaná v podobném oboru činnosti, může zaměstnavatel částečně tuto praxi také započítat. (Dočekal, 2012)

**Tab. č. 3 Platové stupně**

<b>Platové stupně</b>	<b>Délka praxe</b>
1. stupeň	méně než 2 roky
2. stupeň	méně než 6 let
3. stupeň	méně než 12 let
4. stupeň	méně než 19 let
5. stupeň	méně než 27 let
6. stupeň	méně než 32 let
7. stupeň	více než 32 let
8. stupeň	více než 32 let
9. stupeň	více než 32 let
10. stupeň	více než 32 let
11. stupeň	více než 32 let
12. stupeň	více než 32 let

Zdroj: *interní dokumenty podniku*

### **1.10.2.3 Kariérní řád**

Zavedení kariérního řádu pro učitele má za hlavní cíl zajištění zlepšení kvality výuky a motivování učitele k profesnímu rozvoji. Je to potencionálně silný nástroj ke zvýšení kvality učitelské profese a měl by vést k celkovému zlepšení kvality škol. Výsledkem správně fungujícího kariérního řádu je především zlepšení výsledků žáků dané školy. Starý systém, zvaný také jako „věkový automat“ zaručoval pracovníkům pravidelné a pozvolné zvyšování platů po celou dobu jejich profesní kariery. Rozpětí této stupnice je 32 let. Tento model není výsadou pouze České republiky, ale používá se i ve vyspělých evropských zemích. Změnit tento historicky zakořeněný systém není snadný proces. Věkový automat se používá pro celou veřejnou sféru. Každá změna má vysoký vliv na státní rozpočet a vysoké jednorázové investice. (MŠMT, 2017)

Hlavním problémem aktuálního systému je fakt, že učitel po nástupu do své profese si připraví vzdělávací programy na jím vyučované předměty a poté z nich bez větší změny a snahy o nové způsoby může čerpat celou svou profesní kariéru. (interní dokumenty podniku, 2019)

## **2 Praktická část**

### **2.1 Představení organizace Střední škola stravování a služeb Karlovy Vary**

Střední škola stravování a služeb v Karlových Varech je zřizována Karlovarským krajem. Portfolio školy tvoří gastronomické obory, které jsou nově doplněny o obor kadeřník. Škola nabízí možnost dosažení středoškolského vzdělání s maturitou ve čtyřletých oborech a také nabízí možnost studia tříletého středoškolského vzdělávání s výučním listem, na které navazuje nástavbové studium. Škola také nabízí možnost dálkového nástavbového studia v rámci středoškolského vzdělání.

Škola realizuje v rámci středoškolského vzdělání teoretickou i praktickou výuku. Prostory pro praktické vyučování žáků zajišťuje škola prostřednictvím smluvních partnerů. Mezi největší partnery školy patří Grandhotel Pupp, hotel Ambassador, Carlsbad Plaza, hotel Imperial a další významné karlovarské hotely a gastroprovozy. Škola se snaží zajistit praktické vzdělávání žáků také provozem vlastního odloučeného pracoviště, kterým je restaurace Luna, jež je z části restauračním provozem pro veřejnost a z části školní jídelnou. Od září roku 2016 zprovoznila škola moderně vybavené kadeřnické studio v budově Ondřejská 56. Zde probíhá praktická výuka žáků z oboru kadeřník.

Sídlem školy je objekt Ondřejská 56, Karlovy Vary, který v roce 2010 přešel z majetku města Karlovy Vary do majetku Karlovarského kraje se správou svěřenou škole.

Objekt odloučeného pracoviště praktického vyučování Luna na adrese nábřeží Jana Palacha 26, je též majetkem Karlovarského kraje svěřeným do správy škole. Kapacita školní jídelny, jež je součástí odloučeného pracoviště Luna, činí 200 míst.

Na přelomu roku 2017/2018 proběhlo sjednocování středních škol v Karlovarském kraji. V rámci tohoto procesu převzala škola pod svoji správu část bývalé Střední odborné školy a učiliště v Nejdku. Tímto se její portfolio služeb rozšířilo o další obor Stravovací a ubytovací služby. Škola také získala další oddělené pracoviště pro teoretickou i praktickou výuku, objekt Závodu míru 144 v Karlových Varech.

Ke dni 30. 9. 2017 měla škola celkem 471 žáků denní formy studia a 17 žáků dálkové formy studia. Škola ke dni 30.9.2017 poskytovala vzdělávání 6 žákům cizí státní

příslušnosti. Podle individuálního vzdělávacího plánu se k 30.9.2017 vzdělávalo celkem 22 žáků. Dle § 16 odst. 9 školského zákona byla zřízena jedna speciální třída, ve které se k 30.9.2017 vzdělávalo celkem 13 žáků.

Součástí školy není domov mládeže. Žáci školy užívali služeb Domova mládeže v Lidické ulici v Karlových Varech a Domova mládeže SOŠ stavební Karlovy Vary. Jednalo se celkem o 23 žáků. (interní zdroje podniku, 2019)

### 2.1.1 Struktura zaměstnanců organizace

Střední škola stravování a služeb čítala k začátku školního roku 2018/2019 celkem 53 zaměstnanců. Škola prošla 1.1.2018 slučováním s SOŠ a SOU Nejdek, kdy čítala celkem 68 zaměstnanců. Školní rok 2018/2019 byl zahájen s celkovým počtem 62 zaměstnanců.

Následující tabulka Stav zaměstnanců porovnává stavy zaměstnanců k datu 1.9.2017, 1.1.2018 a 1.9.2018. V tabulce je také uvedené zobrazení přepočtených stavů a kvalifikovanost zaměstnanců.

**Tabulka č. 4 Stav zaměstnanců**

Pracovní pozice	k 1.9.2017			k 1.1.2018			k 1.9.2018		
	Fyzický stav		Přepočtený stav	Fyzický stav		Přepočtený stav	Fyzický stav		Přepočtený stav
	kvalifik.	nekvalifik.		kvalifik.	nekvalifik.		kvalifik.	nekvalifik.	
Ředitel	1	0	1	1	0	1	1	0	1
Zástupci ředitele	2	0	2	3	0	3	3	0	3
Učitelé	18	6	22,7	21	8	27,5	20	7	26,7
UOV	10	1	10,3	15	1	14,8	16	0	15,5
Nepedagogičtí pracovníci	15		14	20		17,9	15		14,7
Průměrná délka praxe pedagogických pracovníků	26,6		x	25,4		x	26,1		x
Průměrný věk pedagogických pracovníků	52,7		x	52,9		x	52,5		x

Zdroj: *Interní dokumenty organizace, 2019*

V pedagogickém sboru působí celkem 9 mužů. Na škole je také zaměstnán jeden kvalifikovaný asistent pedagoga.

Z tabulky č.1 Stav zaměstnanců k 1.9.2017 a 1.1.2018 vyplývá, že po sloučení obou škol se navýšil počet zaměstnanců o celkem o 15 zaměstnanců, v přepočteném stavu o 13,2



úvazku. Oproti začátku školního roku 2017/2018 se po sloučení škol navýšil stav zástupců ředitele o jednoho zaměstnance, stav učitelů pro teoretickou část výuky se navýšil o 5 zaměstnanců, počet učitelů odborného výcviku se zvýšil na 16 zaměstnanců, přepočteného stavu 14,8. V poslední kategorii zaměstnanců nepedagogických pracovníků se stav zvýšil z původních 15 zaměstnanců, přepočtený stav 14, na stav 20 zaměstnanců a přepočtený stav 17,9. Průměrná délka praxe se snížila z původní délky 26,6 let na 25,4 let, průměrný věk pedagogických pracovníků se ovšem zvýšil z 52,7 roků na 52,9 let. Škola prošla organizační a optimalizační změnou počtu pracovníků, školní rok 2017/2018 byl zakončen s celkovým počtem 62 zaměstnanců, přepočteného stavu 60,9.

V průběhu letních prázdnin roku 2018 žádná změna v počtu zaměstnanců neproběhla. Tabulka č. 2 popisuje stav zaměstnanců v organizaci k datu 1.9.2018, tedy začátku aktuálního školního roku 2018/2019. Celkem v organizaci momentálně působí 62 zaměstnanců, z tohoto počtu 4 kvalifikovaní zaměstnanci ve vedení školy, 20 kvalifikovaných a 7 nekvalifikovaných učitelů pro teoretickou výuku (přepočtený stav 26,7), dále je na škola zaměstnáno 16 kvalifikovaných učitelů pro obdobnou výuku (přepočtený stav 14,7) a 15 nepedagogických pracovníků (14,7). Průměrná délka pedagogické praxe je 26,1 let a průměrný věk zaměstnanců v organizaci je vysoký, 52,5 let. Průměrný věk zaměstnanců v sektoru školství se pohybuje přibližně mezi 45 a 46 rokem staří. (interní zdroje podniku, 2019)

#### **2.1.1.1 Členění zaměstnanců dle platových tarifů**

Autor provedl šetření ohledně délky pedagogické praxe zaměstnanců v organizaci, dále výzkum ohledně řazení do platových tříd, stupňů a věku zaměstnanců. Získané informace pochází z interních dokumentů organizace.

Z šetření o členění zaměstnanců dle platových tříd vyplývají statistiky, které jsou zpracovány do tabulky Souhrnné informace o členění zaměstnanců dle platových tarifů.

**Tabulka č. 5 Souhrnné informace o členění zaměstnanců dle platových tarifů**

<b>Profesní zařazení</b>	<b>Počet zaměstnanců v dané kategorii</b>	<b>Průměrný věk v dané kategorii</b>	<b>Průměrná platová třída v kategorii</b>	<b>Průměrný platový stupeň v kategorii</b>
<b>Učitelé</b>	8	47,5	9,17	9,33
<b>Učitelky</b>	21	52,62	3,56	11,77
<b>Ekonomika a vedení</b>	8	44,17	12,05	5,8
<b>UOV</b>	13	48,85	12	5,5
<b>Dělnická profese</b>	7	51,67	11	5,15

Zdroj: *vlastní zpracování, 2019*

Z informací, které vyplývají z tabulky Souhrnné informace o členění zaměstnanců dle platových tarifů je patrné, že nejčetněji obsazená pozice v organizaci je pozice učitelky s četností 21 zaměstnanců. Nejvyšší průměrný věk je dosažen v kategorii učitelky, kde průměrný věk dosahuje 52,62 let. Nejvyšší průměrná platová třída byla zjištěna u kategorie Ekonomika a vedení, kde činí platová třída v průměru 12,05. Nejvyšší průměrný platový stupeň činí 11,77 u kategorie učitelky. Zde je vidět postup platovými stupni, kde kategorie učitelky, u kterého autor zjistil nejvyšší průměrný věk, je i nejvyšší průměrný platový stupeň.

## **2.2 Současný stav způsobu odměňování a motivování zaměstnanců v organizaci**

V následující kapitole se autor zaměřuje na dosavadní způsob odměňování a motivování pracovníků v organizaci. Autor popíše systém nepřímé činnosti zaměstnanců, možnost kvalifikování zaměstnanců a fungování nejčastěji využívaného benefitu v této organizaci fondu FKSP. Veškeré informace, které byly použity v popisu současného stavu způsobu odměňování a motivování zaměstnanců, jsou interními informacemi organizace.

### 2.2.1 Způsob odměňování pedagogických pracovníků

Plat pedagogických pracovníků je rozdělen do dvou složek, nenárokové složky a nárokové složky.

**Nárokové složky jsou rozděleny do celkem 10 kategorií**

- Platový tarif se určuje podle platové třídy a platového stupně z tabulek
- Příplatek za vedení se vztahuje i pro zastupování ředitele. Je definován – § 124 a § 11 odst. 4 ZP
- Příplatek za noční práci definován § 125 ZP
- Příplatek za práci v sobotu a neděli § 126 ZP
- Plat nebo náhradní volno za práci přes čas
- Zvláštní příplatek se uděluje u zaměstnanců, kteří jsou vystaveni většímu riziku zranění, například UOV.
- Příplatek za rozdělenou směnu
- Příplatek za přímou pedagogickou činnost nad stanovený rozsah
- Specializační příplatek pedagogického pracovníka za specializovanou činnost
- Plat nebo náhradní volno za práci ve svátek

**Nenárokové složky jsou pouze dvě:**

- **Osobní příplatek-** je definován § 131 ZP, „*ocenění dlouhodobého dosahování velmi dobrých pracovních výsledků nebo plnění většího rozsahu pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci*“  
Výše osobního příplatku se odvíjí na základě dvouročního pravidelného hodnocení pracovníků.
- **Odměny-** je definován „§ 134 a § 224 odst. 2 ZP, *za úspěšné splnění mimořádného nebo zvláště významného pracovního úkolu; odměny při životních a pracovních výročích, za poskytnutí pomoci při mimořádných událostech – jsou nadále považovány za odměny zahrnované do prostředků na platy a jejich financování je stejné jako doposud*“  
Odměny uděluje ředitel školy podle možností 2x ročně.

### 2.2.2 Způsob odměňování nepedagogických pracovníků

Nepedagogičtí pracovníky jsou také zařazeni do platových tříd viz tabulka, autor vybral pouze profese, které se v organizaci vyskytují.

**Tabulka č. 6 Zařazení nepedagogických pracovníků do platových tříd**

Pozice	Platová třída
Uklízeč	1-2.
Správce budov	7.
Kuchař	4-6.
Vedoucí ŠJ	7-9.
Řidič	4-6.
Sekretářské práce	4-6.
Ekonom	7-11.
Správa ICT	7-11.

Zdroj: *vlastí zpracování 2019*

### 2.2.3 Nepřímá činnost zaměstnanců

K dalším nástrojům pro zvýšení spokojenosti zaměstnanců je nepřímá činnost pedagogických pracovníků. Specifičnost nepřímé činnosti zaměstnanců spočívá v rozdělení pracovní doby na přímé pedagogické činnosti a na dobu prací související s touto činností. Pracovní doba je odpovídající plnému úvazku podle zákona 40 hodin týdně, kdy pedagog vykonává PPČ, přímou vyučovací, přímou výchovnou, přímo speciálně pedagogickou činnost nebo pedagogicko-psychologickou činnost. Doba související s pedagogickou činností zahrnuje přípravu na pedagogickou činnost, přípravu učebních pomůcek, hodnocení písemných a jiných prací žáků a práce vyplývající z povinností pedagoga. Tyto související činnosti není pedagog povinen v rámci Střední školy stravování a služeb plnit přímo na pracovišti.

### 2.2.4 Zvyšování kvalifikovanosti

Ve Střední odborné škole stravování se průběžná kvalifikovanost pedagogického sboru zvyšuje.

*„Jeden učitel úspěšně ukončil navazující magisterské studium pedagogického směru v oboru německý jazyk v roce 2017. Jeden učitel odborného výcviku ukončil bakalářský program v oboru odborné předměty, dva učitelé odborného výcviku úspěšně absolvovali studium pedagogiky“*

Zaměstnanci mají možnost požádat vedení školy o zakoupení či zajištění pomůcek pro vlastní vzdělávání. Učitelé cizích jazyků, anglického a německého jazyka mají zajištěno předplatné odborných časopisů, UOV mají k dispozici časopisy o aktuálních trendech v gastronomii a kulinářství. Zaměstnanci také hojně využívají knihovnu přímo v budově školy. Knihovna čítá přibližně 1000 odborných titulů.

Škola také financuje vzdělávací kurzy pro své zaměstnance, podmínkou je, aby téma kurzu bylo v rámci působnosti učitele a smyslu pro jeho profesní rozvoj. Vzdělávací kurzy mohou navštěvovat pedagogičtí i nepedagogičtí pracovníci školy. V roce 2017 škola vydala na tyto kurzy částku 34 486 Kč za vzdělávání pedagogických pracovníků a částku 22 293 Kč na kurzy nepedagogických pracovníků. Přehled vzdělávacích akcí, kterých se zaměstnanci zúčastnili viz příloha A Přehled akcí pracovníků školy v roce 2017.

## **2.2.5 Možnost čerpání z fondu FKSP**

Organizace vytváří v souladu s platným zněním vyhlášky MF č.114/2002 Sb. fond kulturních a sociálních potřeb, ve zkratce FKSP. Tento fond slouží k uspokojování sociálních, kulturních a dalších potřeb zaměstnanců a jejich rodinných příslušníků, tedy dle vnitřních směrnic je jedná o manžela, manželku a děti do dovršení 18 let věku.

### **2.2.5.1 Sestavování rozpočtu FKSP**

Vedení organizace a vedení ZO ČMOS pracovníků školství působící při SŠ sestavují rozpočet FKSP do konce 1. čtvrtletí kalendářního roku. Případné změny rozpočtu mohou být prováděny i v průběhu kalendářního roku, a to pouze po dohodě mezi vedením organizace a odbory.

Fond FKSP vytváří organizace dle § 2, platného znění vyhlášky MF č.114/2002 Sb., jedná se o 2% z celkové vyplacené částky všech platů zaměstnanců organizace.

### **2.2.5.2 Využití fondu FKSP**

FKSP je určen pouze zaměstnancům v pracovním poměru k organizaci dle § 33 Zákoníku práce. Čerpání z FKSP u nově nastoupivších zaměstnanců je možné až po setrvání v pracovním poměru minimálně 6 celých kalendářních měsíců.

- 1) **Zlepšení pracovních podmínek** – Z fondu FKSP je možné přispívat na vybavení, které zlepšuje pracovní podmínky zaměstnanců organizace. Výše příspěvku je stanovena rozpočtem čerpání FKSP v daném roce. Z prostředků FKSP lze také

příspěť zaměstnancům, kteří jsou svým pracovním zařazením ve styku s veřejností dle § 4, odst. 3 vyhlášky na jednotné pracovní oblečení do výše stanovené rozpočtem.

- 2) **Na kulturní, tělovýchovné a sportovní akce pořádané organizací,** lze poskytnout dle § 9 vyhlášky z fondu FKSP příspěvek v rámci provozních nákladů organizace. Příspěvek může být udělen na organizaci kulturních, tělovýchovných a sportovních akcí, kterých se musí zúčastnit minimálně 10 zaměstnanců. Dále lze poskytnout příspěvek z FKSP na organizaci setkání zaměstnanců při příležitosti vánočních svátků, ke dni učitelů a k zakončení školního roku. Udělení příspěvku je spojeno s podmínkou, že uvedené akce nebudou spojeny pouze s pohoštěním, na tyto akce lze přizvat i důchodce - bývalé zaměstnance. Z prostředků FKSP se také poskytuje příspěvek na volejbalový turnaj učitelů středních škol „Vánoční kapr“ ve výši maximálně 1.500,- Kč za rok.
- 3) **Půjčky na bytové účely** mohou být poskytovány do výše stanovené ročním rozpočtem FKSP a ve výši maximálně 20 000 Kč, a to bezhotovostně. Měsíční splátky půjček budou stanoveny minimálně na 800 Kč. Po schválení žádosti o půjčku, uzavře organizace se zaměstnancem smlouvu o půjčce a teprve následně lze vyhotovit objednávku plnění. Žádost o půjčky schvaluje ředitel školy a odbory. Žádosti jsou schvalovány dle kritérií závažnosti situace žadatele, perspektivy zaměstnaneckého poměru, dle pracovních výsledků a v závislosti na objemu již realizovaných půjček z dřívějších. Dle § 6, odst. 1 b, jsou půjčky poskytovány jen na základní vybavení domácností, jako např. kuchyňská linka, sporák, lednice, pračka, nábytek, TV, bojler apod.
- 4) **Příspěvek na stravování** na hlavní jídla při závodním stravování zaměstnanců organizace, je poskytován nepeněžní formou neboli kuponem. Celková hodnota kuponu činí 70 Kč, z toho zaměstnanci je odvedeno ze mzdy 29 Kč a zaměstnavatel přispívá zaměstnanci 41 Kč. V době odstávek střediska Restaurace Luna, zajišťujícího závodní stravování, je příspěvek užíván na pořízení poukázky na stravu v hodnotě 60 Kč, zaměstnavatel přispívá částkou 25Kč.

- 5) **Sociální výpomoci a půjčky** jsou jednorázové sociální výpomoci zaměstnancům nebo bezúročné půjčky k překlenutí tíživé nebo neočekávané sociální situace. O udělení rozhodne ředitel organizace po projednání s odbory.
- 6) **Penzijní připojištění** se státním příspěvkem lze hradit za zaměstnance příspěvek na penzijní připojištění se státním příspěvkem ve výši 100,- Kč nad rámec dosud sjednané výše měsíčního příspěvku. Příspěvek lze poskytnout každému zaměstnanci, který o něj požádá, a který je nebo v posledních dvou letech byl minimálně půl roku v pracovním poměru k organizaci. Po dobu rodičovské dovolené nebo pracovního volna bez náhrady platu po dobu delší, než jeden kalendářní měsíc není příspěvek z FKSP na penzijní připojištění poskytován.
- 7) **Dary** mohou činit maximálně 15 % z příjmu FKSP na kalendářní rok. Organizace poskytuje pracovníkům peněžní dar při životním výročí 60 let a 70 let ve výši 3000 Kč a při životním výročí 55 let ve výši 1000 Kč. Organizace poskytuje také pracovníkům peněžní dar při pracovním výročí trvání pracovního poměru u organizace 25 let ve výši 2000 Kč, při pracovním výročí 30, 35 a 40 let 3000,- Kč, organizace může pracovníkovi dále poskytnout věcný dar, a to do výše pořizovací ceny 500 Kč (květiny, kniha apod.).

### **2.2.5.3 Individuální čerpání do výše ročního limitu z FKSP**

Střední odborná škola je jednou z mála organizací, která tento benefit lidem nabízí. V případě ostatních organizací jsou jasně stanoveny pravidla a výše příspěvku na určité formy aktivit. V převážné většině organizací je přesně stanoveno, na jaké účely bude zaměstnanci přispěna již předem stanovená částka z fondu FKSP. Pro kalendářní rok 2019 je stanovena možnost čerpat příspěvek FKSP na níže uvedené aktivity podle výběru zaměstnance, a to do výše 3.500,- Kč (od 1.4.2019 4.000,- Kč). Roční limit čerpání pro zaměstnance je stanoven na kalendářní rok, je nepřekročitelný a je nepřevoditelný do dalšího roku. Jedná se o aktivity ve formě nepeněžního plnění, jako jsou rekreační pobyty a rehabilitace, nebo kulturní, tělovýchovné a sportovní akce a vzdělávání. Čerpání umožňuje ředitel školy a odbory na základě Žádost o příspěvek osobního limitu, který si zaměstnanec podává sám, viz příloha B bakalářské práce Žádost o příspěvek osobního limitu.

Zaměstnancem vybraná aktivita musí být pořízena prostřednictvím organizace (školy), případný rozdíl mezi výší příspěvku z FKSP a cenou aktivity musí škole zaměstnanec uhradit před využitím této aktivity.

### **2.2.6 Další formy benefitů v organizaci**

Druhým nejčastěji využívaným benefitem v organizaci, po čerpání z fondu FKSP, je možnost využití služebního dotovaného tarifu, který patří pod tender Karlovarského kraje se společností O2. Celková částka za neomezený tarif činí celkem 72 Kč, polovina částky se odečítá zaměstnanci z platu a polovinu hradí zaměstnavatel. Vedení společnosti navíc v rámci tendru má možnost využívat mobilní zařízení zdarma.

Mezi další benefity, které mohou zaměstnanci školy využít, patří možnost zapůjčení lyžařského vybavení pro svoji vlastní potřebu i pro své rodinné příslušníky, nebo si zapůjčit pro své soukromé účely přívěsný vozík za částku 100 Kč/den.

Kantoři mají možnost využívat k zápůjčce IT vybavení, notebooky a stolní počítače. Podmínkou je využití těchto technologií pro přípravu na výuku či během výuky.

Posledním specifickým benefitem dané organizace jsou zvýhodněné ceny služeb a produktů v praktickém středisku výuky kadeřnictví. Zde mohou zaměstnanci využívat služeb kadeřnictví, holičství, nebo za zvýhodněné ceny nakupovat produkty profesionální kadeřnické značky GOLDWELL.

### **2.2.7 Vývoj čerpání z fondu FKSP**

Aby bylo možné sledovat trend, jakým se ubírají zájmy zaměstnanců v organizaci v rámci čerpání příspěvků z FKSP, provedl autor porovnání čerpání z fondu FKSP za několik předešlých let. Pokud zjistíme, o jaké aktivity a služby mají zaměstnanci největší zájem, můžeme tak lépe vyhovět jejich potřebám a poskytovat jim lepší možnosti pro výběr.

Z interních dokumentů organizace autor získal údaje potřebné k sestavení porovnání čerpání z fondu FKSP. Přehled čerpání nabízí tabulka Vývoj čerpání z fondu FKSP.



**Tab. č. 7 Vývoj čerpání z fondu FKSP**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Stravování</b>	31 612	29 440	36 008
<b>Rekreace zamc.</b>	73 025	110 230	119 700
<b>Kultura, sport</b>	29 172	34 652	46 044
<b>Jubilea</b>	14 000	43 000	28 000
<b>Penzijní připojištění</b>	41 700	40 800	46 200
<b>Ostatní (dary apod.)</b>	2 202	2 360	985
<b>celkem</b>	191 711	260 482	276 937

Zdroj: *interní dokumenty organizace, 2019*

Z tabulky o vývoji čerpání z fondu FKSP je patrné, že od roku 2016 můžeme vidět rostoucí trend v čerpání finančních prostředků na rekreaci zaměstnanců. Více se také začalo čerpat na kulturní a sportovní akce.

Je nutné podotknout, že není nutné vyčerpat veškeré peníze, které na daný rok byly pro fond FKSP vyhrazeny.

### **2.3 Metrika pracovního výkonu**

Aby bylo možné zjistit, na kolik je výkon daného zaměstnanec organizace efektivní, provádí škola na konci každého kalendářního roku hodnocení svých zaměstnanců. Hodnocení zaměstnanců probíhá formou hodnotících formulářů, které vyplňuje přímý nadřízený daného zaměstnance a zároveň i daný zaměstnanec (sebehodnocení). Údaje, jež jsou vyplňovány v hodnotícím formuláři, vycházejí z pravidelných hospitací nadřízeného na výukách. Nadřízený hodnotí využívání odbornost, kvalitu plnění pracovních úkonů, komunikaci, pedagogiku a didaktiku, pedagogickou dokumentaci a legislativ, týmovou spolupráci, flexibilitu, loajalitu a výkon. Hodnotící formulář viz příloha C této práce.

Hodnotitelem zaměstnanců teoretické výuky je zástupce ředitele pro teoretickou výuku a hodnotitelem zaměstnanců UOV je zástupce ředitele pro praktickou výuku. Ostatní

zaměstnanci jsou hodnoceni ředitelem školy. Ředitel školy je hodnocen zřizovatelem školy, který si najímá na hodnocení externí firmu.

Hlavním cílem hodnotícího pohovoru je společně nalézt příčiny problémů, či nedostatečného pracovního výkonu a dohodnout možnou cestu nápravy. Poskytnout podřízenému zpětnou vazbu, identifikovat možné oblasti rozvoje, zajistit soulad mezi tímto rozvojem a potřebami školy. Hodnocení je také zaměřeno na prodiskutování pracovních podmínek, požadavků a návrhů zaměstnance, včetně zájmu o budoucí rozvoj, vzájemně si upřesnit představy o budoucím působení zaměstnance ve škole a naleznout možnosti zlepšení výkonu a spokojnosti zaměstnance.

Cíle, které jsou stanoveny, musejí splňovat pravidlo SMART, cíle tedy musí být specifické, měřitelné, akceptovatelné, reálně a termínované.

## 2.4 Finanční omezení školy

Na začátku každého školního roku získává škola od kraje finanční prostředky na osobní příplatky a odměny. Množství finančních prostředků je každý rok jiné, zpravidla každý rok vyšší. Částky, jež byly krajem přiděleny Střední škole stravování a služeb jsou za předešlé 3 roky vypsány v tabulce Příspěvky na odměny a osobní příplatky.

**Tab. č. 8 Příspěvky na odměny a osobní příplatky**

	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>
<b>Osobní příplatky</b>	1 150 000	1 500 000	1 500 000
<b>Odměny</b>	500 000	1 600 000	1 900 000

Zdroj: *interní dokumenty organizace, 2019*

Kraj předem stanoví, jaká část finančních prostředků připadne na osobní příplatky a jaká část připadne na odměny. Odměny jsou zaměstnancům vypláceny například na Vánoce, nebo za pololetí apod. Osobní příplatky jsou vypláceny pravidelně každý měsíc. Výše osobního příplatku se odvíjí dle výstupů z hodnotícího formuláře.

## 2.5 Dotazníkové šetření

Pro zjištění současného stavu spokojenosti a motivace zaměstnanců v organizaci, vytvořil autor dotazník viz příloha D Dotazník spokojenosti zaměstnanců. Tento dotazník vyplnilo celkem 57 respondentů. Výsledky dotazníkového šetření jsou uvedeny v podkapitolách této kapitoly.

Začátek dotazníku je orientován spíše na zařazení respondentů, jedná se o kategorie dle pohlaví, věku, rozdělení dle platových tříd a pracovní zařazení. Druhá část dotazníku se již zaměřuje na spokojenost a motivaci zaměstnanců.

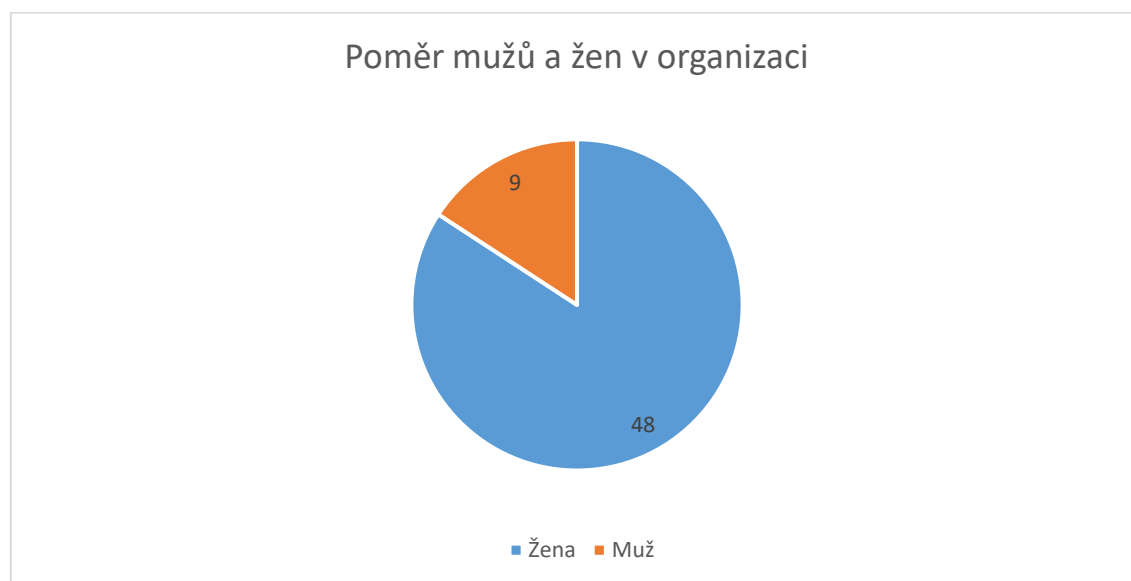
### 2.5.1 Otázka č. 1

*Jsem muž nebo žena?*

Žena  Muž

Výsledný poměr mužů a žen znázorňuje graf Poměr mužů a žen v organizaci.

**Graf č. 1 Poměr mužů a žen v organizaci**



Zdroj: *Vlastní zpracování, 2019*

Z výše uvedeného grafu Poměr mužů a žen můžeme říci, že převážnou většinu zaměstnanců v organizaci tvoří ženy.

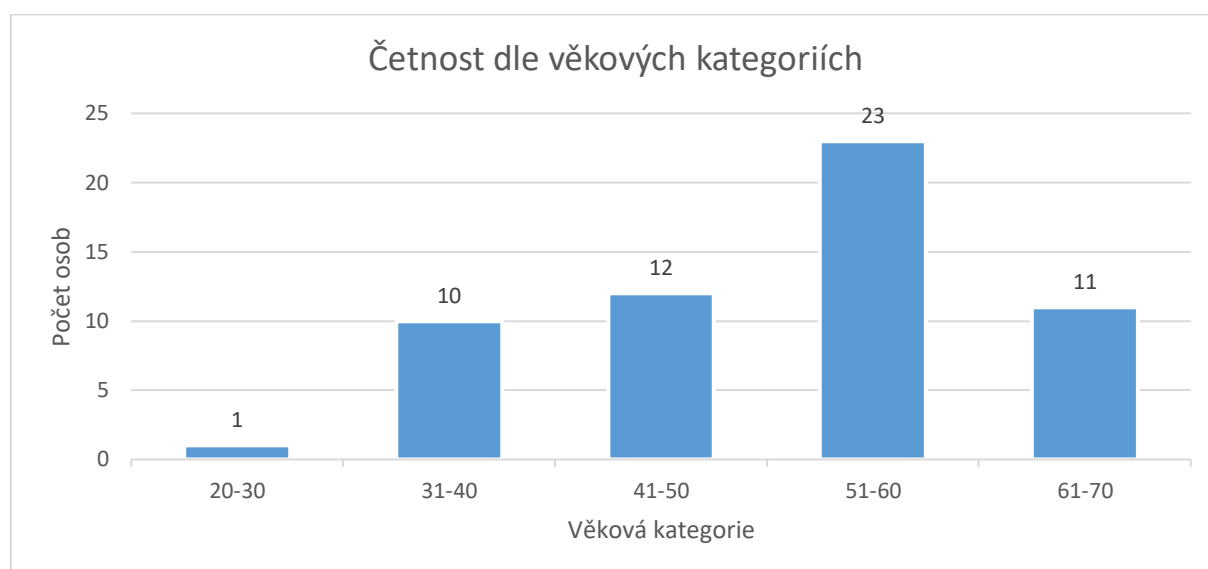
## 2.5.2 Otázka č. 2

Do jaké věkové kategorie spadáte?

20-30 let       31-40 let       41-50 let       51-60 let       61-70 let

Druhá otázka dotazníků se týkala věku zaměstnanců v organizaci. Odpovědi byly vytvořeny formou věkových kategorií, nikoli uváděním konkrétního věku. Výsledky odpovědí jsou uvedeny v grafu Četnost dle věkových kategorií.

**Graf č. 2 Četnost dle věkových kategorií**



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Dle výše uvedeného grafu můžeme tvrdit, že nečetnější věkovou kategorií v organizaci je věková kategorie 51-60 let. Tato kategorie čítá 23 zaměstnanců. Naopak věková kategorie 20-30 je nejméně četnou kategorií a čítá pouze jednu osobu. Dle interních zdrojů podniku je věkový průměr zaměstnanců organizace 52,5 let. Vysoký věkový průměr může znamenat velké zkušenosti zaměstnanců.

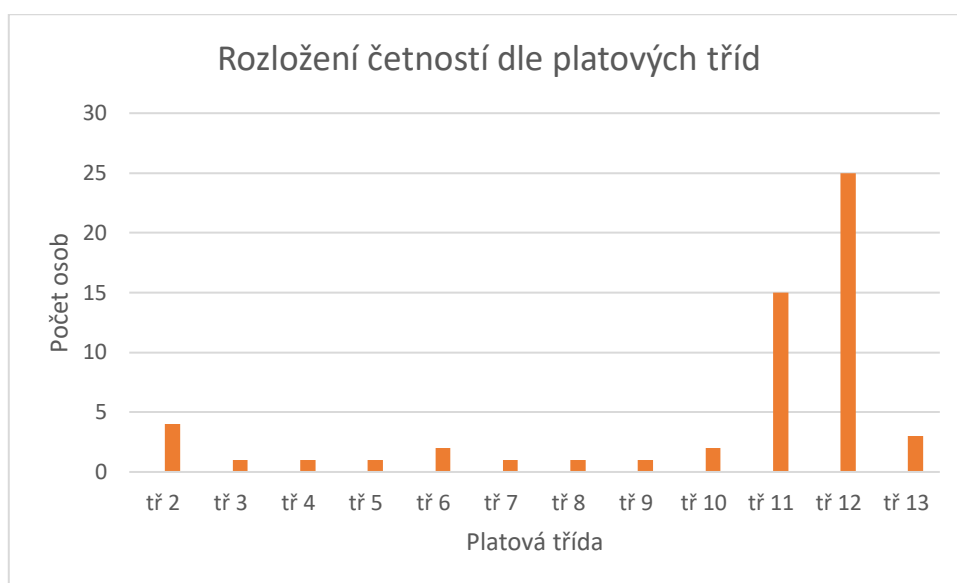
Věková struktura zaměstnanců v organizaci není optimální, jelikož nejčastěji jsou v organizaci zastoupeni spíše starší kantoři. Poměr zaměstnanců dle věku by měl být rovnoměrný.

### 2.5.3 Otázka č. 3

*Do jaké platové třídy spadáte?..... (1-13)*

Třetí otázka se týkala platových tříd zaměstnanců. Možné odpovědi byly třídy 1 až 13. Výsledky odpovědí jsou zaznamenány v grafu Rozložení četností dle platových tříd.

**Graf. č. 3 Rozložení četností dle platových tříd**



Zdroj: *vlastní zpracování, 2019*

Dle odpovědí uvedených v grafu Rozložení četností dle platových tříd můžeme říci, že nejčetnější platovou třídou je 12tá platová třída. Do 12té platové třídy řadíme například kantory. Pozice kantora je v dané organizaci nejčetněji zastoupenou pozicí, z tohoto důvodu je 11tá platová třída v autorově šetření nejčetnější.

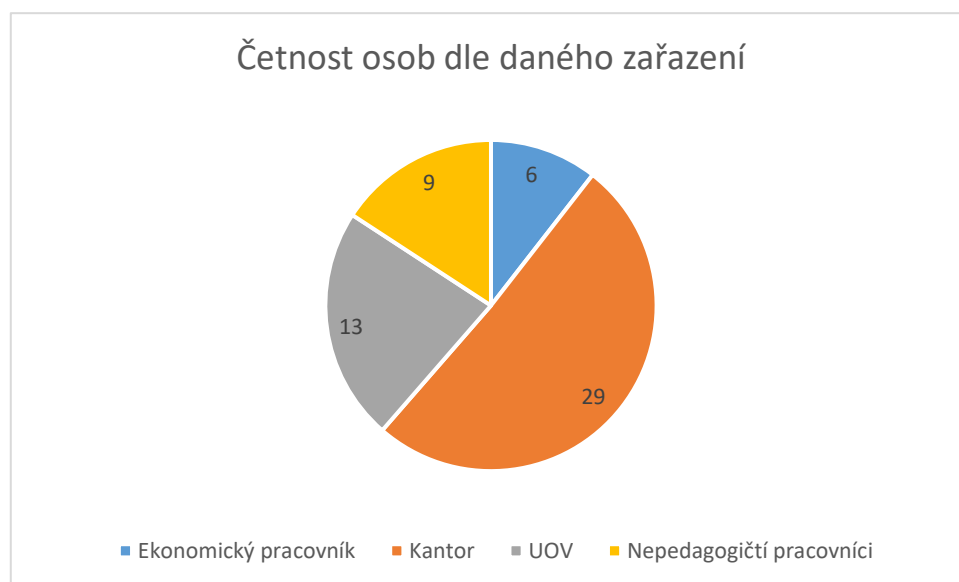
## 2.5.4 Otázka č. 4

*Jaká je Vaše pracovní pozice?*

Ekonomický pracovník    Kantor    UOV    Nepedagogičtí pracovníci

Následující otázka dotazníků byla zaměřena na pracovní pozice zaměstnanců organizace. Některé pozice byly sloučeny do kategorií. Například zástupci ředitele, sekretářky apod. jsou zařazeny do kategorie Ekonomický pracovník. Výsledky odpovědí k otázce číslo 4 jsou uvedeny v grafu Četnost osob dle daného zařazení.

**Graf č. 4 Četnost osob dle daného zařazení**



Zdroj: *vlastní zpracování, 2019*

Největší četnost zaměstnanců je v kategorii kantor. Ovšem velkou část kolektivu tvoří také učitelé odborného výcviku. Kantoři v organizaci se dělí na kantory teoretické výuky a na kantory odborného výcviků, který probíhá v odloučených pracovištích školy.

### 2.5.5 Otázka č. 5

Jste spokojeni s Vaším pracovním zařazením?

Ano

Ne

Pokud ne, uveďte důvod .....

Pátá otázka dotazníku již směřuje ke spokojenosti v organizaci v rámci pracovního zařazení zaměstnanců. Autor by touto otázkou rád zjistil, zda někteří kantoři nemají zájem o kariéerní růst apod. Výsledky otázky jsou zobrazeny v grafu Spokojenost s pracovním zařazením.

**Graf č. 5 Spokojenost s pracovním zařazením**



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Dle grafu Spokojenost s pracovním zařazením je evidentní, že téměř většina zaměstnanců v organizaci je spokojená se svým pracovním zařazením. Respondenti, kteří uvedli odpověď „ne.. neuvodli důvod své nespokojenosti.

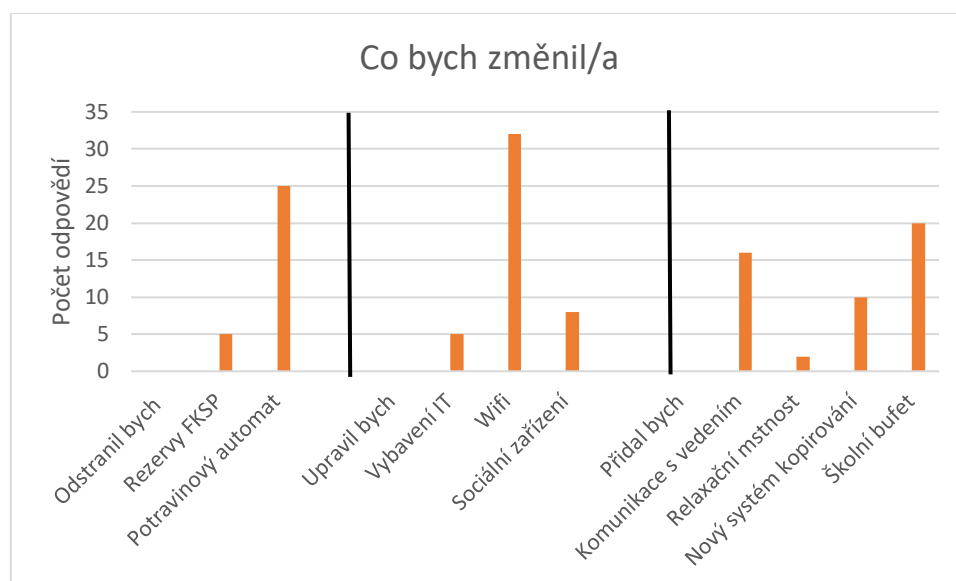
### 2.5.6 Otázka č. 6

Další otázka dotazníku byla otevřenou otázkou, kde dal autor respondentům prostor pro vyjádření spokojenosti či nespokojenosti vlastními slovy. Autor by touto otázkou a jejími odpověďmi rád zjistil, s čím konkrétně jsou zaměstnanci organizace spokojeni či nespokojeni.

*Co byste změnil/a v pravidlech a fungování organizace? (nepovinná otázka)*

- Odstranil/a bych.....
- Upravil/a bych.....
- Přidal/a bych.....
- Jiné.....

**Graf č. 6 Co bych změnil/a**



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Podle grafu vyplývá, že 25 zaměstnanců by chtělo změnit potravinový automat. Dříve byl v prostorách školy školní bufet, který škola sama provozovala. Ve školním roce 2016/2017 z důvodů odchodu bufetářky do důchodu nahradila školní bufet potravinovými automaty. 5 zaměstnanců by zrušilo rezervy FKSP na půjčky a částku rezervy by rozpustila.



Nejvíce zaměstnanců by upravilo pokrytí WIFI v budově školy. 8 z dotázaných zaměstnanců by upravilo, tedy zrekonstruovalo sociální zařízení v budově školy. 5 zaměstnanců uvedlo potřebu změnit IT vybavení školy.

Jak vyplývá z grafu, 20 zaměstnanců chce zpět školní bufet. Toto číslo odráží nespokojenost s potravinovým automatem. 10 zaměstnanců by chtělo změnit systém kopírování a tisknutí ve škole. Zlepšení komunikace s vedením by přivítalo 16 zaměstnanců a vybudování relaxační místnosti navrhuje 2 zaměstnanci.

### 2.5.7 Otázka č. 7

Následující otázka dotazníku se týkala toku informací v organizaci. Někdy stačí pouze špatná informovanost zaměstnanců a zaměstnanci jsou v organizaci nespokojení. Odpovědi respondentů jsou uvedeny v grafu Cítíte se být dobře informováno o dění v organizaci?

*Cítíte se být dobře informován o dění v organizaci*

Ano       Ne

**Graf č. 7 Cítíte se být dobře informován o dění v organizaci?**



Zdroj: *vlastní zpracování, 2019*

Z výsledků šetření je patrné, že převážná většina zaměstnanců v organizaci se cítí být dobře informována o dění v organizaci. Ovšem 9 z 57 respondentů odpovědělo, že se necítí být dobře informováni o dění v organizaci. Je tedy zřejmé, že v organizaci je jistý problém v přenosu a dostupnosti informací.

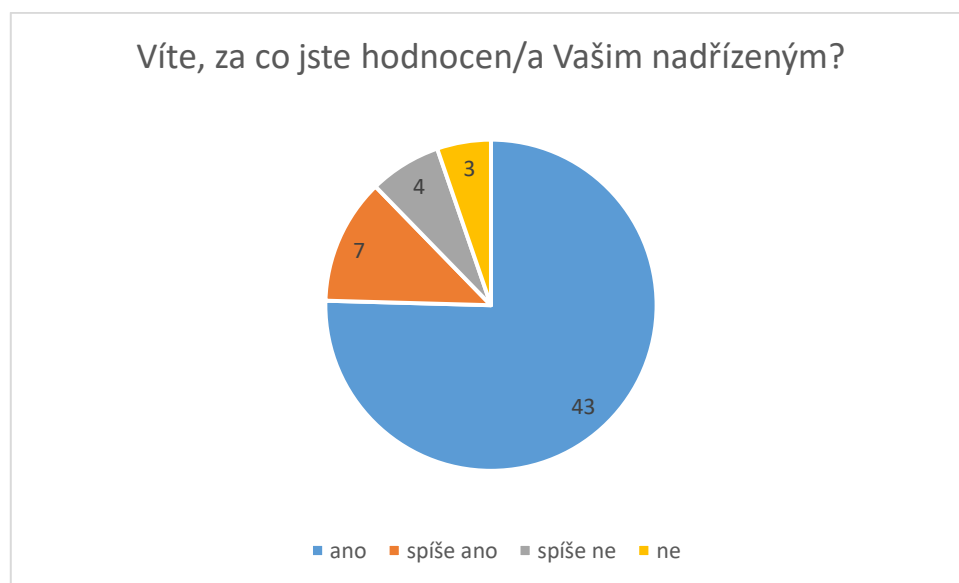
### 2.5.8 Otázka č. 8

Osmá otázka dotazníku byla zaměřena na hodnocení zaměstnanců dle jejich výkonu. Především zda zaměstnanci vědí, za jaké úkony je zaměstnavatel ocení.

*Víte, za co jste hodnocen/a Vaším nadřízeným?*

Ano       Spíše ano       Spíše ne       Ne

**Graf. č 8 Víte, za co jste hodnocen/a Vaším nadřízeným?**



Zdroj: *vlastní zpracování, 2019*

Z grafu č. 7 vyplývá, že  $\frac{3}{4}$  zaměstnanců jsou si vědomi, za jaké úkony jsou hodnoceny svým nadřízeným. Ovšem  $\frac{1}{4}$  zaměstnanců vliv na hodnocení zaměstnavatelem spíše nezná či nezná vůbec.

Výsledky této otázky vypovídají o špatném informačním a komunikačním toku informací v organizaci. Zaměstnanci nejsou evidentně všichni seznámeni se způsobem hodnocení jejich práce a vlivy na hodnocení jejich práce. Neznalost vlivů, které působí hodnocení práce, může být způsobena například špatným pochopením pracovní smlouvy.

## 2.5.9 Otázka č. 9

*Umožňuje Vám zaměstnavatel se vzdělávat*

Ano    Ne

Pokud ano, uveďte, jakou formou.....

Následující otázka byla zaměřena na možnost zaměstnanců získávat další vzdělávání.

V této otázce byli zaměstnanci dotazováni částečně otevřenou formou.

**Graf č. 9 Umožňuje Vám zaměstnavatel se vzdělávat?**



Zdroj: *vlastní zpracování, 2019*

Z výsledků šetření je patrné, že všichni dotázaní zaměstnanci organizace ví o možnostech vzdělávání a je zřejmé, že zaměstnavatel své pracovníky v tomto ohledu podporuje. Tento výsledek je velmi přesvědčivý.

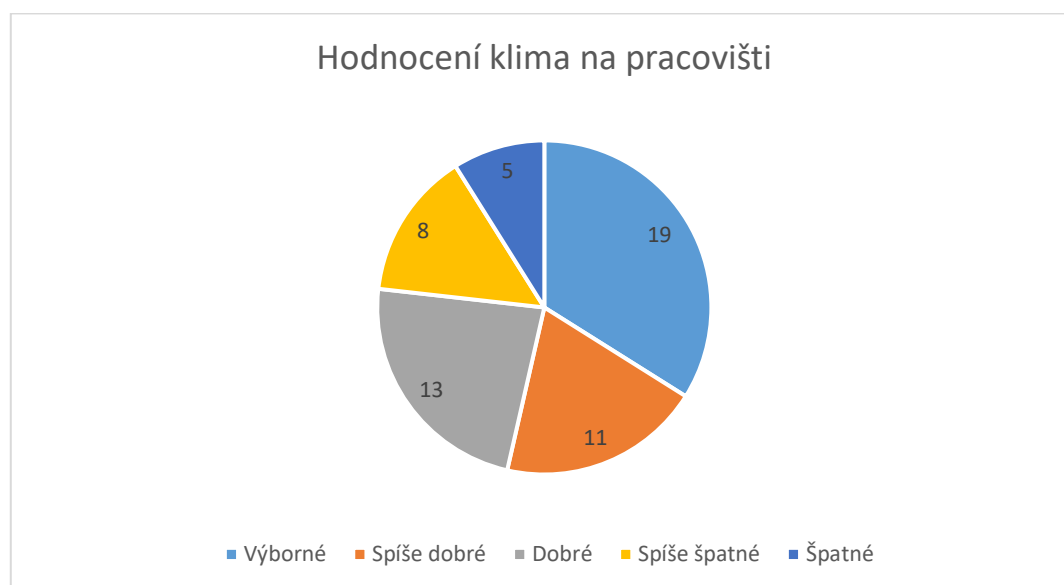
### 2.5.10 Otázka č. 10

*Jak byste ohodnotil/a klima na pracovišti?*

Výborné     Spíše dobré     Dobré     Spíše špatné     Špatné

Otázka číslo 10 byla zaměřena na zjištění stavu klimatu na pracovišti. Atmosféra a mezilidské vztahy jsou důležitou součástí spokojenosti zaměstnanců v organizaci.

#### Graf č.10 Hodnocení klima na pracovišti?



Zdroj: *vlastní zpracování, 2019*

Z výsledku je patrné, že více než polovina zaměstnanců je s klimatem na pracovišti spokojena. 19 dotázaných zaměstnanců označilo klima na pracovišti jako výborné, 11 z nich jako spíše dobré. Pouze 12 zaměstnanců je nespokojeno s klimatem na pracovišti. 13 z dotázaných zaměstnanců zvolilo možnost dobré. Celkově se dá tedy z grafu říci, že méně než ¼ zaměstnanců, není s klimatem spokojena.

Nespokojenost s klimatem na pracovišti má přímý vliv na spokojenost a motivaci zaměstnance na práci v dané organizaci. Z tohoto důvodu je pro zaměstnavatele a nadřízené pracovníky v organizaci velmi důležité dbát na dobré pracovní klima.

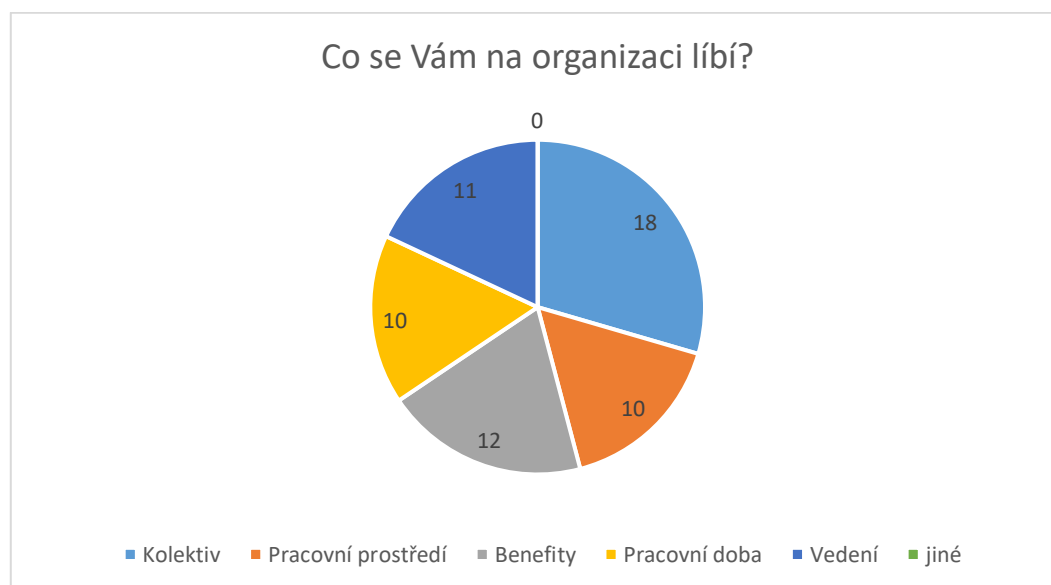
### 2.5.11 Otázka č. 11

Co se Vám na organizaci líbí

- Kolektiv    Pracovní prostředí    Benefity    Pracovní doba    Vedení  
 Jiné.....

Předposlední otázka byla zaměřena na výběr kladných faktorů, kterých si zaměstnanec v práci cení. Tyto faktory mohou být rozhodující při kariérním růstu zaměstnance, z pohledu zaměstnavatele jsou jasným signálem, v jaké části organizace je potřeba provést reorganizaci.

**Graf č. 11 Co se Vám na organizaci líbí?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

Z grafu je patrné, že 28 dotázaných zaměstnanců je spokojeno se vztahy na pracovišti, nejvíce z nich s kolektivem, dalších 10 zaměstnanců je nejvíce spokojeno s pracovním prostředím. Dalším 12 zaměstnanců se na organizaci nejvíce líbí benefity, 11 zaměstnanců zvolilo pracovní dobu a 11 z nich se nejvíce líbí, jak funguje vedení organizace. Možnost jiné ne zvolil nikdo.

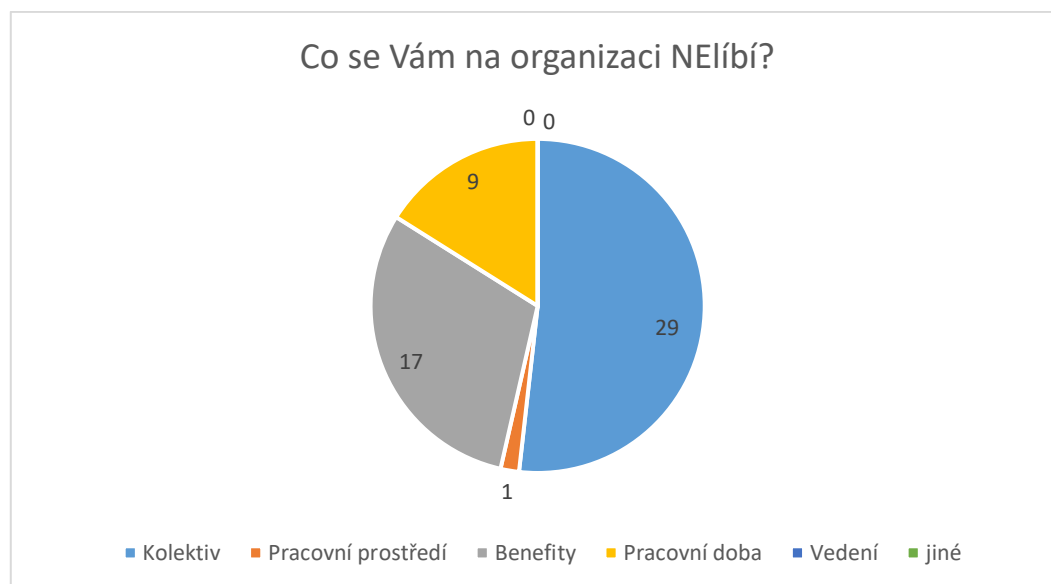
## 2.5.12 Otázka č. 12

Co se Vám na organizaci nelíbí

- Kolektiv     Pracovní prostředí     Benefity     Pracovní doba     Vedení  
 Jiné.....

Otázka číslo 12 je protikladem předchozí otázky. V této otázce se autor ptal zaměstnanců, co se jim v organizaci nelíbí. Výběr odpovědí zůstal také stejný jako v předchozí otázce.

**Graf č. 12 Co se Vám na organizaci nelíbí?**



Zdroj: vlastní zpracování, 2019

V této otázce odpověděla velká část respondentů, že se jim na organizaci nelíbí kolektiv, ve kterém pracují. Bylo by proto vhodné zapracovat na pracovním klimatu v organizaci. Dalším problémem organizace jsou zaměstnanecké benefity, které ohodnotilo 17 zaměstnanců, jako že se jim na organizaci nelíbí. Ovšem téměř stejná část respondentů odpověděla v předešlé otázce číslo 11, že se jim zaměstnanecké benefity líbí. Nejspíše se tedy jedná jen o některé druhy benefitů, které zaměstnancům nevyhovují. 9 zaměstnanců také ohodnotilo pracovní dobu jako nevyhovující. Pouze jeden zaměstnanec není spokojen s pracovním prostředím.

## 2.6 SWOT analýza organizace

SWOT analýza je analytický nástroj, jejíž název je zkratkou z anglických slov Strengths, Weaknesses, Opportunities a Treats, v překladu silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. S a W jsou faktory, které na organizaci působí zevnitř, zatímco O a T jsou faktory, které na organizaci působí zvenčí. Z tohoto důvodu je SWOT analýza rozdělena na vnitřní a vnější analýzu. Autor v práci analýzu využil k zhodnocení faktorů působících na motivaci a spokojenost zaměstnanců. Data čerpal autor z interních dokumentů organizace.

Tab. č. 9 SWOT analýza

Vnitřní původ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nepřímá ped. činnosť.</li> <li>• Způsob čerpání FKSP</li> <li>• Benefity</li> <li>• Nové vybavení</li> <li>• Možnost vzdělávání</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Karierní růst</li> <li>• Věková struktura</li> <li>• Strava v budově školy</li> <li>• Wifi v budově školy</li> <li>• Informační kanál</li> <li>• Mezilidské vztahy</li> </ul>
Vnější původ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jistota fixního platu</li> <li>• Rostoucí platy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurenční zaměstnavatelé</li> <li>• Nejisté osobní ohodnocení</li> <li>• Politická situace</li> <li>• Agrese žáků a rodičů</li> </ul>

Zdroj: *Vlastní zpracování*

### Silné stránky

Jako silné stránky organizace bylo zhodnoceno dle dotazníku 5 významných faktorů.

**Nepřímá pedagogická činnost** – zaměstnanci v organizaci dle výstupu z dotazníkového šetření hodnotili kladně pracovní dobu v organizaci. Jak již bylo výše uvedeno, pracovní doba pedagogických pracovníků školy se skládá z přímé a nepřímé pedagogické činnosti.

**Způsob čerpání z FKSP** – způsob jakým je v dané organizaci možné čerpat příspěvky z FKSP je odlišný tím, že zaměstnanci mohou čerpat částky dle svých preferencí, nikoli dle předem stanovených limitů. Tyto čerpané částky jsou ovšem omezeny osobním limitem. Ve většině organizací je předem stanovený limit na určité položky, které zaměstnanci čerpají.

**Benefity** – dle výsledků dotazníkového šetření jsou zaměstnanci organizace spokojeni s benefity, které organizace poskytuje. Zaměstnanci, dle interních zdrojů podniku, hojně využívají služeb kadeřnického studia, které je nově zprovozněno v budově školy. Dalším využívaným benefitem je možnost zapůjčení IT vybavení.

**Nové vybavení** – vybavení školy úzce souvisí s celkovým dojmem z pracoviště. Zaměstnanci školy jsou s vybavením svého pracoviště spokojeni. Dle dotazníkového šetření uvedl pouze jeden respondent, že je s pracovním prostředím nespokojen. Nově jsou v budově školy zrekonstruované některé třídy praktické výuky a také sborovna.

**Možnost vzdělávání** – zaměstnanci organizace se pravidelně vzdělávají na školeních či jimi zvolenými vzdělávacími kurzy. Možnost dalšího vzdělávání je jedna ze silných stránek organizace.

### **Slabé stránky**

Z dotazníkového šetření a z interních zdrojů organizace vychází několik slabých stránek podniku.

**Karierní růst** – mezi slabé stránky autor zhodnotil nemožnost kariérního růstu v organizaci. Pokud nenastanou organizační, nebo politické změny ze strany zřizovatele školy, tedy Karlovarského kraje, dá se předpokládat, že v nejbližší době bude vedení organizace bez personálních změn. Pedagogové ve většině případů kariérně postupují do vedení organizaci, pokud jejich předchůdce odchází do důchodu. V dané organizaci má vedení společnosti důchodový věk přibližně za 15 let.

**Věková struktura** – slabou stránkou organizace je také vysoký průměrný věk zaměstnanců. Značná část pedagogických pracovníků se přibližuje k důchodovému věku, tudíž je velmi obtížné zaměstnance motivovat k lepším výkonům a mimoškolní aktivitě.

**Strava v budově školy** – mezi slabé stránky po vyhodnocení dotazníku autor zařadil nedostatečné možnosti stravování ve školní budově. Tento problém by mohl vyřešit například školní bufet.

**Wifi v budově školy** – autor také mezi slabé stránky zařadil neexistenci Wifi připojení v budově školy.



**Informační kanál** – dle dotazníkového šetření je v organizaci problém s tokem informací. Tento problém by mohl být vyřešen například školením o způsobu předávání informací.

**Mezilidské vztahy** – mezilidské vztahy často ovlivňují člověka v motivaci pracovat pro danou organizaci. Je proto důležité zaměřit se na dobré pracovní klima a snažit se zaměstnancům navodit na pracovišti příjemnou atmosféru.

## **Příležitosti**

**Jistota fixního platu** – výhoda fixního platu je napříč veřejným sektorem. Zaměstnanci organizace přesně ví, v jaké platové třídě se nacházejí a jaký je jejich platový stupeň, čímž přesně vědí, jaké platové ohodnocení mají očekávat. Nejistota ovšem může nastat v případě osobních příplatků a při využívání firemních benefitů.

**Rostoucí platy** – příležitostí nejen pro danou organizaci, ale pro celý veřejný sektor je růst platů zaměstnanců ve veřejném sektoru. Růst těchto platů se odvíjí od politické a ekonomické situace země. Vývoj průměrné hrubé mzdy popisuje následující tabulka  
Vývoj hrubé mzdy.

**Tabulka č. 10 Vývoj hrubé mzdy**

<b>Rok</b>	<b>Průměrný hrubý měsíční plat v Kč</b>
2015	26 987
2017	30 228
2019	39 095

Zdroj: *MŠTM*, 2019

## **Hrozby**

**Konkurenční zaměstnavatelé** – mezi hrozby organizace autor zařadil vysokou konkurenci v personální sféře ze strany soukromého sektory v Karlových Varech. Město je zaměřeno na cestovní ruch, gastronomii a hotelnictví, proto největší hrozbou je ztráta kvalifikovaných pracovníků odchodem do soukromého podniku. Poptávka po těchto kvalifikovaných zkušených zaměstnancích je vysoká, podniky navíc mohou nabídnout zajímavější platové ohodnocení, doplněné o motivační benefity

**Nejisté osobní ohodnocení** – další hrozbou pro spokojenost zaměstnanců v organizaci je nejistota finančních prostředků pro osobní ohodnocení zaměstnanců viz kapitola 2.4. Finanční omezení organizace.

**Politická situace** – další hroznou je možná změna politické situace na Krajské úrovni. Karlovarský kraj, jako zřizovatel školy rozhoduje o fungování školy, případnému sloučení školy s jinou, nebo o obsazení postu ředitele školy

**Agrese žáků a rodičů** – jako poslední hrozbu autor zhodnotil narůstající agresivitu a neúctu žáků a rodičů vůči škole a pedagogům.

Všechny tyto hrozby mají vliv na snížení motivace a spokojenosti zaměstnanců v organizaci, nebo se snižuje jejich ochota vykonávat danou profesi.

## **2.7 Návrhy na zlepšení v organizaci**

Na základě vyhodnocení dotazníků, který autor v organizaci provedl, navrhuje autor opatření, jež by měla přispět k celkově lepší spokojenosti zaměstnanců v organizaci a měla by také vést k zvýšení motivace zaměstnanců v organizaci. Opatření, jež autor navrhuje, jsou detailně popsána v následujících kapitolách.

### **2.7.1 Rezervní fond FKSP**

Dotázaní zaměstnanci organizace v dotaznících navrhovali vyčerpání finančních rezerv fondu FKSP. Zůstatek ve fondu FKSP k období 12/2019 činil 502 982 Kč. Sociální výpomoc byla využita v roce 2017 ve výši 15 000 Kč. Dle autora je návrh zaměstnanců o rozpuštění rezervního fondu chybný. Nikdo ze zaměstnanců nemůže předpokládat životní tíživou situaci, při které by mu tato rezerva z fondu mohla také vypomoci. Rozpuštění rezerv fondu FKSP se musí provést za souhlasu vedení a odborů organizace. Zaměstnanci by museli svá individuální čerpání využít dle pravidel pro čerpání FKSP. Tento způsob motivace zaměstnanců není dlouhodobého charakteru, autor ve své práci navrhuje jiné způsoby pro zajištění motivace a spokojenosti zaměstnanců organizace.

### **2.7.2 Teambuilding**

Autor navrhuje v rámci zlepšování mezilidských vztahů v organizaci uspořádání teambuildingové akce. Tento druh aktivit přispívá ke zlepšení společenských vztahů a

ujasňuje role v rámci týmu. Nejvhodnější období autor navrhuje poslední týden školního roku, kdy jsou již ukončeny maturitní a učňovské zkoušky. Ředitel školy plánuje v tomto termín vyhlásit ředitelské volno z důvodu rozsáhlé letní rekonstrukce budovy školy. Před zahájením akce je důležité, aby vedení organizace stanovilo jasný cíl akce. Autor navrhuje hlavní cíl akce zlepšení vztahu mezi zaměstnanci. Organizátorkou akce bude personální manažerka organizace. Autor navrhuje organizaci zorganizování dvoudenního teambuildingového výletu do nedalekých Krušných hor. Ubytování bude zajištěné v hotelu Ochsendorf v Horní Blatné, která se nachází přibližně 25 km od centra Karlových Varů. Hotel nabízí zdarma využití restaurace a společenské místnosti, kde je možnost uspořádání krátkého úvodu, představení akce a seznámení účastníky s programem. Ve společenské místnosti hotelu se nachází kulečnický stůl a stolní fotbal. Předpokládaný počet účastníků odhaduje autor na 40 osob.

## **Program akce**

### **Pondělí 24. 6. 2019**

**12:45** sraz účastníků na horním nádraží v Karlových Varech

**13:17** hromadný odjezd vlakem do Horní Blatné z Karlových Varů

**14:09** předpokládaný příjezd účastníků do Horní Blatné a následný přesun od vlakového nádraží do hotelu Ochsendorf (vzdálenost hotelu od nádraží v Horní Blatné je přibližně 500m)

**14:00-15:00** checkin a seznámení s okolím a hotelem

**16:00-17:00** hromadná schůzka ve společenské místnosti v hotelu Ochsendorf. Na schůzce budou účastníci akce seznámeni s programem

**17:00-19:00** volný program

**19:00** společná večeře v hotelové restauraci

**20:00** hromadný sraz ve společenské místnosti a pořádání týmových soubojů v kulečnicku a stolním fotbale. Účastníci vytvoří 2-3 členné týmy, ve kterých budou soutěžit v kulečnicku a ve stolním fotbale. Složení týmu se bude obměňovat po každé ukončené hře, aby měli účastníci možnost poznat lépe všechny členy akce.

## Úterý 25. 6. 2019

**08:00-10:00** snídaně

**11:00** hromadný sraz a následný poznávací výlet skrze Horní Blatnou. Návštěva Vlčích jam a Blatenského vrchu.

**14:00** společný oběd v restauraci Faust v Horní Blatné

**15:00** návrat do hotelu

**15:00-17:00** volný program

**17:00** hromadný sraz účastníků před budovou hotelu a následné pořádání házené. Účastníci utvoří 5ti členné týmy a budou proti sobě soutěžit v házené. Tým, který prohraje, bude muset po celý večer obsluhovat při následné společné večeři u grilu. Výherní tým obdrží malý dárkový předmět ve formě pamětní trofeje.

**20:00** hromadná večeře u grilu na zahradě hotelu a volný program

## Středa 26. 6. 2019

**08:00-10:00** snídaně

**12:00** checkout

**12:45** hromadný odjezd z vlakového nádraží v Horní Blatné směrem do Karlových Varů

**13:41** předpokládaný příjezd do Karlových Varů a následný rozchod

**Tab. č. 11 Kalkulace nákladů na teambuildingovou akci**

Položka	Cena za kus	Počet osob	Ks	Celkem
Náklady na dopravu vlakem	47	40	2	3760
Ubytování včetně snídaně	650	40	2	52000
Večeře	250	40	2	20000
Oběd	300	40	1	12000
Trofej	300			300
<b>Celkem za 40 osob na 2 noci</b>				<b>87760</b>

Zdroj: *vlastní zpracování, 2019*

Akce bude hrazena z fondu FKSP, přičemž každému účastníkovi bude ponížen osobní limit o částku 1302 Kč.

### 2.7.3 Zlepšení komunikace v organizaci

Z dotazníkového šetření autor vyhodnotil problém v komunikaci mezi zaměstnanci a vedením organizace. Jako řešení tohoto nedostatku v organizaci autor navrhuje vzdělávací kurzy pro vedení organizace. Společnost nti.cz nabízí v Praze kurz „zpětná vazba, jak pochválit a kritizovat, aby to bylo motivační“. Kurzu se zúčastní pouze vedení školy ve složení: ředitel školy, zástupkyně ředitele pro teorii, zástupkyně ředitele pro praxi, vedoucí střediska Luna a personální manažerka.

**Tab. č. 12 Kalkulace na školení zaměstnanců**

<b>Položka</b>	<b>Cena na osobu</b>	<b>Množství</b>
školení	4780	5
náklady na dopravu	600	1
<b>Celkem za 5 členný tým</b>		<b>24500</b>

Zdroj: *vlastní zpracování, 2019*

Výsledkem školení by mělo být nabytí nových znalostí ohledně komunikace v organizaci. Tyto znalosti předá vedení školy ostatním zaměstnancům během schůzky, která bude uspořádána ve dnech krátce po absolvování školení.

### 2.7.4 Získání nových mladých zaměstnanců

V organizaci je poměrně vysoký věkový průměr. Vysoký věkový průměr by byl snížen v případě, že by organizace zaměstnala nové mladé zaměstnance.

Autor navrhuje zahájení spolupráce Střední odborné školy stravování a služeb s fakultou pedagogickou Západočeské univerzity v Plzni. Střední škola stravování a služeb by nabízela neplacené stáže studentům z pedagogické fakulty. Studenti by tak získali drahocenné praktické zkušenosti s pedagogikou a následně by mohli získat zájem o navázání spolupráce s organizací po ukončení svého studia.

Bohužel organizace nemůže poskytovat studentům vysokých škol stipendijní příspěvky, ani další náborové motivační příspěvky. Získávání nových zaměstnanců je tedy také otázkou prestiže organizace, kterou podle autora v Karlových Varech tato organizace má zajištěnou hlavně díky dlouhé tradici a dobrému uplatnění žáků v místních podnicích.

### 2.7.5 Wifi v budově školy

Z dotazníkového šetření vyplývá, že zaměstnanci organizace nejsou spokojením s dostupností wifi připojení v budově školy. Autor tedy navrhuje zajištění wifi připojení v budově školy. Smlouva by byla uzavřena se společností CC internet Karlovy Vary s.r.o. a to od 1.1.2020. Organizace by využívala tarif pro korporátní zákazníky, který společnost nabízí na své webové stránce. Autor pro získání nákladů společnost kontaktoval.

**Tab. Č. 13 Pořizovací náklady na wifi připojení**

<b>Položka</b>	<b>Poplatek v Kč</b>
Aktivační poplatek	1 vč. DPH
NETGEAR Orbi Router + 2x satellit (RBK53)	13 399 vč. DPH
Práce IT technika 3h	900 vč. DPH
<b>Celkem náklady</b>	<b>14 900 vč. DPH</b>

Zdroj: *cc internet, CZC.cz, 2019*

**Tab. Č 14 Měsíční náklady na wifi připojení**

<b>Položka</b>	<b>Poplatek v Kč</b>
Měsíční poplatek	9 856 vč. DPH
Služba provozní statistiky	450 vč. DPH
<b>Měsíční náklady</b>	<b>10 306 vč. DPH</b>

Zdroj: *cc internet, 2019*

Dle údajů vycházejících z tabulky č. 13 je zřejmé, že náklady na pořízení wifi sítě činí 14 900 Kč. Položky aktivační poplatek a Práce IT technika budou hrazeny společností cc internet s.r.o., wifi router NETGEAR škola zakoupí u společnosti CZC.cz.

### 2.7.6 Zřízení školního bufetu

Autor z dotazníku zhodnotil potřebu opětovného zřízení školního bufetu. V minulosti již byl školní bufet v provozu. Škola se rozhodla místo bufetu navázat spolupráci s firmou poskytující stravovací automaty. Škola projde v létě 2019 reorganizací a žáci oboru Stravovací služby budou přesunuti do budovy Ondřejská. Autor navrhuje v rámci praktické výuky, aby žáci tohoto oboru vyráběli občerstvení, které bude následně prodáváno přímo v budově školy. Otevírací doba bufetu bude od 7:30 do 13:30, během které budou žáci zajišťovat také obsluhu, úklid a platby za produkty.

**Tab. č. 15 Náklady na zřízení bufetu**

Výdaj	Cena v Kč
Rekonstrukce	150 000
Administrativní náklady	10 000
Kávovar	40 000
Lednice a mrazáky	7 990
Vařič	1 990
Váha	550
Inventář	3 000
Doplňky	2 500
Nákup zboží a surovin	3 000
<b>Celkové výdaje</b>	<b>219 030</b>

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2019*

**Tab. č. 16 Měsíční náklady bufetu**

Výdaj	Cena v Kč
Energie	3 000
Plat zaměstnanec	18 000
Odměny žáci	5 000
<b>Celkové výdaje</b>	<b>26 000</b>

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2019*

**Tab. č. 17 prodejní ceny a odhadované prodeje**

Položka	Náklad v Kč	Prodejní cena v Kč	Marže v Kč
Bageta	25	45	20
Obložený chlebiček	20	39	19
Káva	8	35	27
Čaj	5	25	20
Džus 2 dcl	10	25	15
		<b>33,8</b>	<b>20,2</b>

Zdroj: *Vlastní zpracování, 2019*

Autor vyčíslil v tabulce průměrné prodejní ceny a marže z prodaných výrobků. Autor předpokládá dle obsazenosti školy zaměstnanci a žáky školy průměrný měsíční počet návštěvníků na 700 zákazníků, jejich průměrnou útratu autor předpokládá na částku 55 Kč. Odhadovaný průměrný měsíční zisk po odečtení provozních nákladů činí 12 500 Kč. Odhadovaná návratnost investice vložené do zřízení školního bufetu autor vypočetl do 18 měsíců od spuštění provozu. Nutné je upozornit na odstávkou bufetu v době

letních a zimních prázdnin. Návratnost bude tedy o tuto dobu delší. Autor navrhuje vedení školy zřízení školního bufetu v prostorách školy. Toto opatření povede dle dotazníkového šetření ke zvýšení spokojenosti zaměstnanců v organizaci. Pro žáky oboru Stravovací služby bude částečně zajištěna forma praktické výuky při výrobě produktů a obsluhy zákazníků. Návratnost investice je dle výpočtů autora do 18 měsíců, ředitel školy však může také požádat zřizovatele školy o dotaci na zřízení školního bufetu.



### **3 Závěr**

Bakalářská práce se zabývala tématem motivace a spokojnosti zaměstnanců v příspěvkové organizaci Střední škola stravování a služeb. Cílem práce bylo zhodnotit motivaci v dané organizaci a spokojenost zaměstnanců s fungováním organizace.

Práce byla rozdělena na dvě hlavní části, část teoretickou a praktickou. V teoretické části autor vymezil pojmy motivace, popsal obecné zdroje motivace, konkrétně potřeby, návyky, zájmy, hodnoty a ideály. Dále v teoretické části autor objasnil vnitřní a vnější zdroje motivace, zaměřil se na popis Maslowo třídění potřeb a Herzbergovo dvoufaktorovou teorii. Dalšími pojmy, které autor popsal ve své práci jsou pracovní motivace, spokojenost pracovníků a faktory ovlivňující spokojenost zaměstnanců, a také pojem demotivace. V závěru teoretické části se autor více přiblížil vybrané organizaci a popsal rozdíly mezi platem a mzdou a platové tarify jako nástroj odměňování pedagogických a nepedagogických pracovníků ve školství.

V úvodu praktické části autor představil Střední odbornou školu stravování a služeb, struktura zaměstnanců organizace a rozdělil zaměstnance do několika kategorií. Dále popsat současný stav odměňování pedagogických a nepedagogických zaměstnanců. Autor popsal metriku pravidelného hodnocení zaměstnanců, popsat finanční omezení organizace a popsal určení přidělených finančních částek na odměňování zaměstnanců. Autor ve své práci popisuje stávající benefity zaměstnanců, konkrétně nepřímou činnost zaměstnanců, fond FKSP, čerpání a tvoření fondu FKSP a další možnosti čerpání benefitů. V dotazníkovém šetření autor dotázel 57 zaměstnanců organizace z celkového počtu 62. Dotazník se skládal z 12 otázek, které měly formu otevřených a uzavřených odpovědí. Na základě dotazníkové části autor analyzoval výsledky pomocí SWOT analýzy. Autor zhodnotil potřebu zlepšení kolektivu v organizaci, potřebu zlepšení komunikace mezi vedením a zaměstnanci, potřebu zvýšit spokojenost zaměstnanců formou provozních změn a snížit věkový průměr zaměstnanců v organizaci. U navrhovaných řešení byly popsány důvody a postupy nápravných opatření. Po prezentaci návrhů organizace zvažuje otevření školního bufetu a zorganizování teambuildingové akce.

## 4 Seznam použité literatury

**ARMSTRONG, Michael** a **TAYLOR, Stephen**. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy*. 13. vyd. Praha: Grada Publishing, 2015. 920 st. ISBN 978-80-247-5258-7

**BECKOVÁ, Tereza**, Platové třídy statních zaměstnanců, aneb Jak poznat do které patříte?. *VimVíc* [online]. Praha: VímVíc, 2017 [cit. 2019-03-26] Dostupné z: <https://www.vimvic.cz/clanek/platove-tridy-aneb-jak-poznat-do-ktere-patrite>

**ČISTÁ, Lydia**. *Ekonomika pro střední odborná učiliště a veřejnost 2*. Praha: Fortuna, 2007. ISBN 978-80-7373-017-8

**DOČEKAL, Jakub**, Platové tabulky a třídy státních zaměstnanců, *Flek* [online]. Praha: Flek, 2012 [cit. 2019-3-2] Dostupné z: <https://flek.cz/clanky/dalsi-tipy-a-informace/platove-tabulky-a-tridy-statnich-zamestnancu>

**HRUBOŠOVÁ, Marcela**. Tajemství o penězích. *Finance pro radost* [online]. Praha: Finance pro radost, 2013 [cit. 2019-04-02] Dostupné z: <http://www.financeproradost.cz/clanek/3-tajemstvi-o-penezich>

**HŮRKA, Petr a kol.** *Zákoník práce a související ustanovení občanského zákoníku*. 4. vyd. Olomouc: Anag, 2018. 879 s. ISBN 978-80-7554-132-1.

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar**. *Marketing v cestovním ruchu: jak uspět v domácí i světové konkurenci*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2012. 313 s. ISBN 978-80-247-4209-0.

**JAKUBÍKOVÁ, Dagmar**. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing a.s., 2013. 362 s. ISBN 978-80-247-4670-8.

**JERMÁŘ, Milan** a kol. *Psychologie v organizační a ekonomické praxi*. 1. vyd. Plzeň: Nava Tisk, s.r.o., 2012. 158 s. ISBN 978-80-261-0147-5.

**KOČIANOVÁ, Renata**. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010. 215 s. ISBN 978-80-247-2497-3

**KOUBEK, Josef**. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. vyd. Praha: Management Press, 2009. 399 s. ISBN 978-80-7261-168-3

**MAYEROVÁ, Marie.** *Moderní personální management.* 1. vyd. Praha: Nakladatelství H&H Vyšehradská s.r.o., 2000. 173 s. ISBN 80-86022-65-X

**MIKULÁŠTÍK, Milan.** *Manažerská psychologie.* 3., přepracované vydání. Praha: Grada, 2015. 338 stran. Manažer. ISBN 978-80-247-4221-2

**MŠMT,** Karierní řád–profesní rozvoj pedagogických pracovníků, MŠMT, priority ministerstva 2017 [online]. Praha: MŠMT, 2017 [cit. 2019-3-4] Dostupné z: <http://www.msmt.cz/o-webu-msmt/karierni-rad>

**PAUKNEROVÁ, Daniela a kol.** *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 3. vyd. Praha: Grada, 2012. 259 s. ISBN 978-80-247-3809-3

**URBAN, Jan.** *Motivace a odměňování pracovníků: Co musíte vědět, abyste ze svých spolupracovníků dostali to nejlepší.* 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2017. 160 s. ISBN 978-80-271-9599-2

**ÚZ: úplné znění,** *Odměňování státních zaměstnanců: velké změny služebního hodnocení osobního příplatku, katalog správních činností, platové poměry státních zaměstnanců, služební hodnocení, osobní příplatek, vybraná ustanovení zákoníku práce, vybraná ustanovení zákona o státní službě: redakční uzávěrka.* Ostrava: Sagit, 2015 .

**Wikipedie:** Otevřená encyklopedie: *Maslowova pyramida* [online]. Aktualizace 3.1.2018 [citováno 9. 04. 2019]. Dostupný z: [https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Maslowova\\_pyramida&oldid=16740348](https://cs.wikipedia.org/w/index.php?title=Maslowova_pyramida&oldid=16740348)

**ZAVADILOVÁ, Lucie.** *Motivace zaměstnanců ve veřejné správě.* Praha, 2010. 85 s. Diplomová práce. Vysoká škola ekonomická v Praze. Národohospodářská fakulta.

**ŽIŽKOVÁ, Šárka, MOUDRÁ, Miroslava.** *Pracovníci veřejné správy a státní služba.* Brno, 2003, Masarykova univerzita, Ekonomicko-správní fakulta

## 5 Seznam tabulek

Tab. č. 1 Schéma Herzbergerovy dvoufaktorové teorie .....	15
Tab. č. 2 Přehled platových tříd v rámci platové pozice .....	20
Tab. č. 3 Platové stupně .....	20
Tab. č. 4 Stav zaměstnanců .....	23
Tab. č. 5 Souhrnné informace o členění zaměstnanců.....	25
Tab. č. 6 Zařazení nepedagogických pracovníků do platových tříd .....	27
Tab. č. 7 Vývoj čerpání z fondu FKSP .....	32
Tab. č. 8 Příspěvky na odměny a osobní příplatky .....	33
Tab. č. 9 SWOT analýza.....	46
Tab. č. 10 Vývoj hrubé mzdy .....	48
Tab. č. 11 Kalkulace nákladů na teambuildingovou akci .....	51
Tab. č. 12 Kalkulace na školení zaměstnanců .....	52
Tab. č. 13 Pořizovací náklady na wifi připojení .....	53
Tab. č. 14 Měsíční náklady na wifi připojení .....	53
Tab. č. 15 Náklady na zřízení bufetu.....	54
Tab. č. 16 Měsíční náklady bufetu.....	54
Tab. č. 17 prodejní ceny a odhadované prodeje.....	54

## **6 Seznam obrázků**

Obr. č. 1 Maslowa pyramida .....	13
----------------------------------	----

## **7 Seznam grafů**

Graf č. 1 Poměr mužů a žen v organizaci.....	34
Graf č. 2 Četnost dle věkových kategorií .....	35
Graf. č. 3 Rozložení četností dle platových tříd.....	36
Graf č. 4 Četnost osob dle daného zařazení .....	37
Graf č. 5 Spokojenost s pracovním zařazením.....	38
Graf č. 6 Co bych změnil/a.....	39
Graf č. 7 Cítíte se být dobře informován o dění v organizaci?.....	40
Graf. č 8 Víte, za co jste hodnocen/a Vaším nadřízeným?.....	41
Graf č. 9 Umožňuje Vám zaměstnavatel se vzdělávat?.....	42
Graf č.10 Hodnocení klima na pracovišti?.....	43
Graf č. 11 Co se Vám na organizaci líbí?.....	44
Graf č. 12 Co se Vám na organizaci nelíbí?.....	45

## **8 seznam použitých zkratek**

FKSP            Fond kulturních a sociálních potřeb

UOV            Učitel odborného výcviku

## **9 Seznam příloh**

**Příloha A:** Přehled akcí pracovníků školy v roce 2017

**Příloha B:** Žádost o příspěvek osobního limitu

**Příloha C:** Hodnotící formulář

**Příloha D:** Dotazník spokojenosti zaměstnanců




Příloha A: Přehled akcí pracovníků školy v roce 2017

Přehled vzdělávacích akcí pracovníků školy v roce 2017

poř. č.	název kurzu	název organizace	doklad	cena	účastník
1	Datové schránky 2017	Nakladatelství FORUM	100045	6 038 Kč	Vaňvodová
2	Zpráva o výsledcích kontrol	Ing. Jiří Doležal	100089	2 900 Kč	Petrůčková, Lovecká
3	Ruská kuchyně, vaříme, mluvíme	Descartes v.o.s.	100103	1 980 Kč	Potužáková, Dostalová
4	Trénink paměti a efektivní učení	Agentura Majestic, v.o.s.	100153	1 900 Kč	Fikarová, Langová
5	Produktové školení	GOLDWELL COSMETIC (CZ) s.r.o.	100357	1 000 Kč	Vaidišová DČ
6	Produktové školení	GOLDWELL COSMETIC (CZ) s.r.o.	100357	1 000 Kč	Stimadová
7	Aktuality a chyby v praxi	KEŠ o.s.	100360	1 450 Kč	Petrůčková
8	Učitelství českého jazyka	ZČU v Plzni	100650	6 500 Kč	Pohořalová
9	Program Avenisio (mzdy)	Alfa Software, s.r.o.	100661	1 936 Kč	Lovecká
10	Ruský jazyk dnes	NIVD	100675	590 Kč	Dostalová
11	Studium pedagogiky	NIVD	100695	4 500 Kč	Vaidišová
12	Vzdělávací workshop	Česká barmanská asociace	100772	1 999 Kč	Hajdová
13	Aservíta - cesta k vnitřní jistotě	NIVD	100776	600 Kč	Vašíčková
14	Školení obsluhy plynové kotelny	Milan Panocha	100826	1 800 Kč	Petrůčková, Lintemer, Kříž, Mařík
15	Kulinářské umění rožní licence	Doktor Hrynek s.r.o.	100833	4 500 Kč	učitelé + UOV
16	Lyžařský kurz pro instruktory	SZŠ a VOŠ Cheb	100875	10 480 Kč	Zechner, Moučková, Pospíchal
17	Proškolení obsluhy šakových nádob	Cyril Musil	100868	2 000 Kč	Petrůčková, Lintemer, Kříž, Mařík
18	Školení instruktora snowboardingu	Mgr. Tomáš Buriánek	100901	3 750 Kč	Veselý
19	Nové nařízení GDPR	ODBORCONSULT - D	100908	7 800 Kč	Lovecká, Vraná, Lintemer, Vaňvodová
20	Seminář hygienického minima	Ing. Emilie Koutná	410103	500 Kč	Latislavová, Pfeilerová
21	Školení řidičů	Autoškola Jordán	410565	500 Kč	Kříž
	Studijní pobyt pro učitele NJ v SRN Mišeň	MŠMT ČR		dotace	Pohořalová
	Studijní pobyt pro učitele NJ v SRN Drážďany	Goethe institut		dotace	Pohořalová
	Osobnostně sociální a profesní rozvoj pedagogů	MŠMT - OP VVV		dotace	učitelé + UOV
			<b>CELKEM</b>	<b>63 723,00 Kč</b>	

Pedagogové	34 486,00 Kč
Ne pedagogové	29 237,00 Kč
<b>CELKEM</b>	<b>63 723,00 Kč</b>

**Příloha B: Žádost o příspěvek osobního limitu**

		<b>STŘEDNÍ ŠKOLA STRAVOVÁNÍ A SLUŽEB KARLOVY VARY, příspěvková organizace</b>	
<b>Žádost o příspěvek z osobního limitu</b>			
<b>Zaměstnanec</b>			
Jméno		Příjmení	Datum nar.
Datum nástupu do pracovního poměru:			
Název a adresa dodavatele:			
			IČ:
Výše příspěvku:			
Poskytnutí příspěvku v termínu:			
<b>Popis aktivity:</b>			
Rekreace			
Kultura			
Sport a tělovýchova			
Vzdělávání			
Ostatní			
<b>V případě žádosti příspěvku pro rodinného příslušníka</b>			
Jméno		Příjmení	Datum nar.
vztah k žadateli			
V Karlových Varech dne			
Podpis zaměstnance			
<b>Schválení</b>			
<b>Vyjádření ZV ČMOS pracovníků školství</b>			
Žádost schvaluji )*	ano	ne	
V Karlových Varech dne			
Podpis			
<b>Vyjádření ředitele</b>			
Žádost schvaluji )*	ano	ne	
V Karlových Varech dne			
Podpis			
) * <i>nehodící se škrtněte</i>			

## Příloha C. Hodnotící formulář

Formulář pro hodnotící pohovor a osobní ohodnocení THP a DP				
<b>Hodnocené období:</b>				
<b>Jméno nadřízeného: (hodnotitele)</b>		<b>Datum:</b>		
<b>Jméno hodnoceného zaměstnance:</b>		<b>Pracovní pozice:</b>		<b>Komentář</b>
<b>Individuální cíle: (stanovte max. 3 cíle SMART)</b>				
Oblasti hodnocení	Standard	Hodnocení hodnoceného	Hodnocení hodnotitele	Doplnění hodnocení a doporučení rozvoje
Odbornost	3			
Kvalita plnění pracovních úkolů	3			
Komunikace	3			
Pedagogika a didaktika	3			
Pedagogická dokumentace a legislativa	3			
Týmová spolupráce	3			
Flexibilita	3			
Loajalita	3			
Výkon	3			
<b>Suma</b>	<b>27</b>			

Podpis hodnoceného zaměstnance ..... Podpis nadřízeného (hodnotitele) .....

### Roční hodnocení výkonu podle pracovního místa

Body hodnocení	1	2	3	4	5
<b>Pedagogická dokumentace a legislativa</b>	Má nedostatky v odborné kompetenci k svěřené problematice a znalosti legislativy.	Odborné kompetence k svěřené problematice, znalost legislativy, nerozšiřuje a neaktualizuje kvalifikaci.	Odborné kompetence k svěřené problematice, znalost legislativy, rozšiřování kvalifikace.	Odborné kompetence k svěřené problematice, širší znalost legislativy, aktivní rozšiřování kvalifikace.	Odborné kompetence k svěřené problematice s přesahem do dalších oblastí včetně široké znalosti legislativy, aktivní rozšiřování kvalifikace.
<b>Úroveň odborných dovedností a teoretických znalostí</b>	Neodpovídá požadavkům. Znalosti a dovednosti nejsou na odpovídající úrovni, nebo je dostatečně nevyužívá ve své práci.	Částečně splňuje požadavky. Aplikace znalostí a dovedností však není na požadované úrovni, nebo je dostatečně nevyužívá.	Splňuje odborné požadavky, průběžně je doplňuje a inovuje. Má takové znalosti a dovednosti, které mu umožní samostatné rozhodování a aplikace do reálného pracovního prostředí. Rozsah jeho znalostí a dovedností je plně v souladu s nároky na jeho zařazení.	Úroveň a aplikace znalostí a dovedností je ve vyšším standardu. Při práci je samostatný, to znamená: - sám řídí	Skladba, hloubka a šíře jeho znalostí a dovedností je na úrovni odpovídající zařazení na vyšší pracovní pozici. O své schopnosti, inovační potenciál a

				svůj znalostní rozvoj - aplikuje své znalosti a dovednosti do reálného pracovního prostředí	myšlenky se dělí s ostatními členy týmu, předává je druhým a je jejich podporou.
<b>Kvalita plnění pracovních úkolů</b>	Kvalita výstupů je hluboce v podstandardu a zpravidla se nelepší. Výstupy jsou vráceny k dopracování, přepracování. Plnění úkolů je laxní, nebo je neplní vůbec. Nerespektuje pokyny.	Kvalita výstupů není zcela ve standardu. Zdržuje četnými opravami svých výstupů. Plnění úkolů je nesamostatné, bez aktivity a vyžadující kontrolu.	Plnění úkolů je bez výkyvů a průběžně aktivní. Úkoly plní v plném rozsahu zadání, očekávaného výsledku. Ke způsobu plnění úkolů není zásadních výhrad. Plní standardy efektivity, dodržuje stanovené limity.	Kvalita úkolů zasahuje do pásma nadstandardu. Je aktivní a jeho výstupy mají znaky efektivity a tvořivosti.	Stanovené úkoly plní ve vynikající kvalitě. Zadání rozvíjí na základě vlastních návrhů. Posouvá standard kvality. Překračuje stanovenou míru efektivity.
<b>týmová spolupráce</b>	Je orientován především na plnění vlastních cílů.	Zajímá se o dění kolem sebe, má přehled o práci na oddělení, ale nijak se nepodílí a nepřispívá.	Je aktivní a táhne svůj tým k cílům - jde příkladem ostatním.	Pomáhá druhým (i když nemusí), podporuje, sdílí své znalosti a zkušenosti, je druhým tzv. koučem či mentorem.	Je ochoten obětovat významnou část svého osobního pohodlí ve prospěch celku.
<b>samostatnost</b>	Nesamostatný, nutnost neustálé kontroly, stále vyžaduje pomoc, radu, pomalý, nedodržuje termíny	Samostatný, nedůsledný, vyžaduje pravidelnou kontrolu, ne vždy dodržuje termíny	Samostatný, důsledný, hlídá si termíny, má základní míru sebekontroly	Samostatný, důsledný, dodržuje termíny, sebekontrola na vysokém stupni, samostatně vyhledává nové podněty.	Pracuje samostatně, vysoká míra sebekontroly, inovuje, nabízí neustále zlepšení, je vzorem pro ostatní.
<b>iniciativa</b>	Snaží se vykonávat svou práci dobře, správně plnit cíle, který stanovil někdo jiný.	Aktivně dosahuje cílů. Snaží se najít způsob, jak dosahovat stanovených úkolů rychleji a efektivněji.	Zvyšuje výkonnost. Vyhledává nové příležitosti uplatnění, nalézá nové cesty a náměty ke zlepšení, Snaží se o překročení stanovených cílů.	Určuje priority na základě objektivních analýz a úvah. Při dosahování cílů určuje správné priority.	Stanovuje si náročné cíle a promyšleně pracuje na jejich plnění. Stanovuje si náročné cíle, kterých dosahuje. Nové úkoly znamenají výzvu.
<b>komunikace</b>	Odpovídá na dotazy, nepokládá doplňující otázky, neparafrázuje, aktivně nenaslouchá.	Odpovídá na dotazy, pokládá otázky, vyjadřuje zájem o druhého v rozhovoru.	Aktivně vede hovor, pokládá otázky, vyjadřuje zájem a respekt k druhým názorům, je schopen se přizpůsobit různým osobnostním typům.	Aktivně vede hovor, pokládá otázky, vyjadřuje zájem a respekt k druhým názorům, je schopen se přizpůsobit různým	Aktivně vede hovor, pokládá otázky, vyjadřuje zájem a respekt k druhým názorům, je schopen se přizpůsobit různým osobnostním

				osobnostní m typům, je asertivní a zvládá napjaté konfliktní situace.	typům, je asertivní a zvládá napjaté konfliktní situace, umí argumentovat, vyjednávat, má vysokou emoční inteligenci.
<b>flexibilita</b>	Přizpůsobí se změnám s nelibostí a pomalu	Přizpůsobí se změnám, ale není aktivní při zavádění do praxe	Přizpůsobí se změnám bez problémů a aktivně zavede do praxe	Přizpůsobí se změnám se zájmem a snaží se ihned najít otimální řešení pro použití v praxi	Uvítá změny a snaží se je rozšířit, propracovat a lépe využít. Sám hledá možnost další změny.
<b>loajalita</b>	Porušuje mlčenlivost, kritizuje a nenabízí řešení, vědomě narušuje pracovní klíma.		Je korektní.		Neporušuje mlčenlivost, nabízí nová řešení, vytváří dobré pracovní klíma, prosazuje kroky vedení školy a příkladně reprezentuje školu.

**Příloha D. Dotazník spokojenosti zaměstnanců**

**Dotazník Spokojenost zaměstnanců v organizaci Střední škola  
stravování a služeb Karlovy Vary.**

Vážení kolegové, v rámci zjišťování Vaši spokojenosti v organizaci bychom Vás chtěli požádat o vyplnění následujícího krátkého dotazníku.

- 1) Jsem muž nebo žena  Žena  
 Muž
- 2) Do jaké věkové kategorie spadáte?  20-30 let  
 31-40 let  
 41-50 let  
 51-60 let  
 61-70 let
- 3) Do jaké platové třídy spadáte? ..... (1-13)
- 4) Jaká je Vaše pracovní pozice?  Vedoucí pracovník  
 Kantor  
 UOV  
 Nepedagogičtí pracovníci
- 5) Jste spokojeni s Vaším pracovním zařazením?  Ano  
 Ne

Pokud ne, uveďte důvod.....

- 6) Co by jste změnil/a v pravidlech a fungování organizace? (nepovinná otázka)
- Odstranil/a bych.....
  - Upravil/a bych.....
  - Přidal/a bych.....
  - Jiné.....

- 7) Cítíte se být dobře informován o dění v organizace  Ano  
 Ne
- 8) Víte, za co jste hodnocen/a Vašim nadřízeným?  Ano  
 Spíše ano  
 Spíše ne  
 Ne
- 9) Umožňuje Vám zaměstnavatel se vzdělávat  Ano
- Pokud ano, uveďte jakou formou.....  
 Ne

- 10) Jak byste ohodnotil/a klima na pracovišti?  Výborné  
 Spíše dobré  
 Dobré  
 Spíše špatné  
 Špatné

- 11) Co se Vám na organizaci líbí  Kolektiv  
 Pracovní prostředí  
 Benefity  
 Pracovní doba  
 Vedení  
 Jiné.....

- 12) Co se Vám na organizaci Nelíbí  Kolektiv  
 Pracovní prostředí  
 Benefity  
 Pracovní doba  
 Vedení  
 Jiné.....

## **Abstrakt**

NEUMANN, David. *Motivace a spokojenost zaměstnanců v organizaci*. Cheb, 2019. 72s. Bakalářská práce. Západočeská univerzita v Plzni. Fakulta ekonomická.

**Klíčová slova:** motivace, spokojenost zaměstnanců, pedagogové, nepedagogové, teambuilding, SWOT

Bakalářská práce se zaměřuje na téma, jak motivovat zaměstnance ve veřejné organizaci Střední škola stravování a služeb. Cílem práce je zhodnotit stav motivování a spokojenosti zaměstnanců v dané organizaci a popsat fungování odměňování zaměstnanců. Práce ve své teoretické části popisuje pojmy motivace a spokojenosti, pojem demotivace, platy, mzdy a platové tarify zaměstnanců. V praktické části autor představil organizaci, popsal strukturu zaměstnanců a vypracoval SWOT analýzu motivace a spokojenosti zaměstnanců. V dalších kapitolách je prezentováno provedené dotazníkové šetření v organizaci a zhodnocení dotazníkové části. Na základě dotazníku autor navrhuje možnosti zlepšení aktuálního stavu v organizaci.



## **Abstract**

NEUMANN, David. Motivation and satisfaction of employees in the organization. Cheb, 2019. 72p. Bachelor thesis. University of West Bohemia. Faculty of Economics.

**Key words:** Motivation and satisfaction, pedagogue, teambuilding, SWOT

The bachelor thesis focuses on the topic of how to motivate employees in public organization Secondary School of Catering and Services. The aim of the thesis is to evaluate the state of motivation and satisfaction of employees in the given organization and to describe the functioning of employee remuneration. The thesis in its theoretical part describes the concepts of motivation and satisfaction, the concept of demotivation, salaries, wages and salaries of employees.

In the practical part, the author introduced the organization, described the structure of employees and elaborated a SWOT analysis of motivation and employee satisfaction. The following chapters present the questionnaire survey in the organization and evaluation of the questionnaire. Based on the questionnaire, the author suggests ways to improve the current state of the organization.