ZÁPADOČESKÁ UNIVERZITA V PLZNI

FAKULTA EKONOMICKÁ

Bakalářská práce

Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku

Economic assessment of the benefits of the incentive program in the company

Tereza Hlavatá

Cheb 2015

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že jsem bakalářskou práci na téma

„Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“

vypracovala samostatně pod odborným dohledem vedoucího bakalářské práce za použití pramenů uvedených v přiložené bibliografii.

V Chebu, dne …… ……

podpis autora

Poděkování

Na prvním místě by chtěla autorka poděkovat především vedoucímu této bakalářské práce panu Ing. Miroslavu Pavlákovi, Ph.D. a to nejen za čas, ve kterém pomáhal autorce řešit danou problematiku, ale zejména za poskytování cenných rad pro správné zpracování této bakalářské práce.

Dále by autorka této práce ráda poděkovala starostovi obce Březno, kterým je pan Zdeněk Valenta, a to za ochotu spolupracovat a za poskytnuté informace, bez kterých by se tato bakalářská práce, zejména v praktické části, neobešla.

Poslední dík patří mé rodině a přátelům zejména za trpělivost a podporu, kterou autorce této práce věnovali nejen při psaní této práce, ale po celé tři roky vysokoškolského studia.

Obsah

Úvod 7
Teoretická část 8
Základní pojmy týkající se tématu bakalářské práce 8
1. Motivace 8
1.1 Typy motivace 9
1.2 Hlavní myšlenky teorie motivace 10
1.3 Zdroje motivace 10
1.3.1 Potřeba 11
1.4 Proces motivace 12
1.5 Motivace k práci 12
1.6 Motiv 13
1.7 Motivační program 14
1.7.1 Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu 14
1.8 Motivační profil 15
2. Stimulace a stimul 16
Praktická část 18
3. Charakteristika obce 18
3.1 Ocenění obce 19
3.2 Organizační struktura 20
3.5 Rozpočet obce 20
3.6 Služby poskytované obcí 20
3.7 SWOT analýza obce Březno 22
4. Personální politika na obecním úřadě Březno 24
4.1 Získávání, přijímání, výběr 24
4.2 Hodnocení 25
4.3 Péče o zaměstnance 25
4.4 Vzdělávání zaměstnanců 26
5. Současný motivační program zaměstnanců obce Březno 27
5.1 Peněžní odměny 27

5.2 Nepeněžní odměny ... 28
6. Analýza problematiky motivování zaměstnanců obce Březno ... 30
6.1 SWOT analýza motivace zaměstnanců obecního úřadu Březno ... 40
7. Vlastní návrh motivačního programu pro VPP i ZOÚ ... 41
7.1 Motivační program založený na zlepšení systému odměn (první část) ... 44
7.2 Motivační program založený na zlepšení vztahů mezi pracovníky (druhá část) ... 45
8. Ekonomické posouzení přínosů motivačních programů v obci ... 46
8.1 Ekonomické posouzení přínosů první části motivačního programu pro VPP ... 46
8.1.1 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 10% ... 46
8.1.2 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 20% ... 47
8.1.3 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 30% ... 48
8.1.4 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 40% ... 49
8.2 Ekonomické posouzení přínosů první části motivačního programu pro ZOÚ ... 50
8.2.1 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 10% ... 50
8.2.2 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 20% ... 51
8.2.3 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 30% ... 51
8.2.4 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 40% ... 52
8.3 Ekonomické posouzení přínosů druhé části motivačního programu ... 53
Závěr ... 55
Seznam použité literatury ... 56
Seznam obrázků ... 58
Seznam tabulek ... 59
Seznam zkratek ... 59
Seznam příloh ... 59

Úvod

Na základě motivace se projevuje zájem lidí vykonávat danou činnost nad jejich běžný rámec. V této práci bude řešena převážně problematika motivace v práci. Zaměstnanci, kteří jsou motivováni pro výkon jejich práce, odvádí v práci přínosnější výkony, nežli zaměstnanci, kteří motivováni nejsou. Faktem je, že demotivovaní zaměstnanci nemají potřebu během pracovního výkonu zlepšovat své výsledky, natož sebe samotné. Tato problematika je v současné době velmi rozsáhlá a podle autorky této bakalářské práce je motivace v práci důležitá jak z psychologického hlediska, tak i z hlediska ekonomického. V zájmu autorky této práce je podrobněji řešit problematiku pracovní motivace, a to je jedním z důvodů, proč si vybrala právě toto téma bakalářské práce.

Autorka práce nejprve začne teoretickou částí, ve které popíše základní pojmy týkající se tématu bakalářské práce. Podrobněji bude řešena následující část, tedy část praktická. Pro danou problematiku si autorka této práce vybrala organizaci, kterou je obec Březno. Celá bakalářská práce bude vypracována pro dvě cílové skupiny. První z těchto skupin tvoří zaměstnanci působící na obecní úřadě, dále jen ZOÚ, konkrétně ekonom, administrativní pracovnice a bytová referentka a druhou skupinu tvoří pracovníci vykonávající veřejně prospěšné práce pro obec Březno, dále jen VPP, kteří se zajímají o vzhled obce.

Cílem této bakalářské práce je navrhnout nový motivační program pro obec Březno, na základě kterého budou pracovníci více motivováni ke splnění jejich pracovních úkolů. Na základě toho budou vyčísleny náklady a přínosy nového motivačního programu, čímž dojde k ekonomickému posouzení přínosů motivačního programu v dané organizaci. Nový motivační program byl navržen na základě odbourání slabých stránek provedené SWOT analýzy současného motivačního programu v obci Březno. Tyto slabé stránky byly zjištěny pomocí dotazníkového šetření, který byl zaměřen na problematiku motivace na pracovišti. Na základě dvou slabostí byly navržen motivační program skládající se ze dvou částí.

Teoretická část

Základní pojmy týkající se tématu bakalářské práce

Jelikož by se bakalářská práce neobešla bez odborných pojmů týkající se tématu bakalářské práce, je třeba si příbuzné pojmy v této kapitole vysvětlit. Jedná se zejména o pojmy týkající se motivace a stimulace. První kapitolu, ve které je řešena problematika motivace, popsala autorka této bakalářské práce detailněji, proto obsahuje další podkapitoly.

1. Motivace

Každý člověk je odlišný – má jiné zájmy, přání, potřeby, požadavky a také cíle. Ke splnění vlastních cílů je každý z nás něčím motivován, a protože je každý cíl jiný, je jiný i způsob motivace. Tím chce autorka této práce říci, že i když mají lidé stejné cíle, způsob jejich dosažení bude vždy odlišný. Tento fakt je pravdivý na díky tomu, že motivace je závislá na osobnosti člověka. Proto je velmi těžké přesně nadefinovat pojem motivace. Řada autorů tento pojem definuje odlišně, a z toho důvodu uvádí autorka této práce několik vybraných definic.

„Pojem motivace vysvětluje psychologické důvody chování, jeho subjektivní význam a současně vysvětluje pozorovanou variabilitu chování, proč se různí lidé orientují na různé cíle.“ (Nakonečný, 1996, s. 12)

„Smyslem motivace je nenásilné vytvoření pozitivního přístupu k něčemu – často k nějakému výkonu či typu chování. Slovem motivace se obvykle označuje jak proces, tak jeho výsledek – tedy skutečnost, že se něco děje (někdo na někoho nějak zapůsobí, stejně jako fakt, že něco existuje (konkrétně onen zmíněný pozitivní přístup).“ (Plamínek, 2010, s. 14)

Autoři Eva Bedrnová a Ivan Nový definují motivaci jako skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy vědomé, vnitřní hybné síly – pohnutky a motivy, které činnosti člověka nejen orientují, ale také aktivizují. Působení těchto sil se projevuje v podobě motivované činnosti či motivovaného jednání. (Bedrnová - Nový a kol., 1998)

V Encyklopedii obecné psychologie je obecně psáno, že se psychologové shodli na základní otázce motivace, která zní: *„Proč se člověk chová tím nebo oním způsobem?“*. Tato otázka vyplývá z významu latinského slova *moveo*, jehož doslovný význam je *hýbám* a vyjadřuje přeneseně hybné síly chování. (Nakonečný, 1997)

Po prostudování zahraniční literatury autorka zvážila, že stojí za zmínění definice z literatury pojmenované *ARMSTRONG'S HANDBOOK OF MANAGEMENT AND LEADERSHIP*. Tato definice zní: *"A motive is a reason for doing something. Motivation is concerned with the factors that influence people to behave in certain ways. Motivating other people is about getting them to move in the direction you want them to go in order to achieve a result. Motivation can be described as goal-directed behaviour.“* (Armstrong, 2009, s. 88) Po přeložení této originální definice autorkou této práce do českého jazyka je motivací pro Armstronga důvod pro dělání něčeho. Motivace se podle Armstronga zabývá faktory, které ovlivňují lidi tak, aby se chovali určitým způsobem. Motivování dalších lidí je o tom, abyste je dostali k posunu takovým směrem, jakým chcete vy, a to aby bylo dosaženo výsledků. Motivace může být popsána jako cílené chování.

Autorka této bakalářské práce se přiklání k první definici, jejíž autor je Nakonečný. Tato definice autorku nejvíce zaujala, protože má stejný názor na to, že lidé jsou odlišní, tím pádem mají i jiný způsob dosažení svých individuálních cílů.

1.1 Typy motivace

Podle Armstronga[1] se motivace rozděluje na dva typy. Těmi jsou:

vnitřní motivace – motivace, která vychází z motivace práce. Tato motivace vzniká z toho pocitu, že práce daného člověka je pro něj vnitřně důležitá a zajímavá a je v ní obsažena pravomoc a odpovědnost, autonomie (volnost konat), rozvíjení dovedností a schopností atp.

[1] Armstrong se při tomto rozdělení nechal sám inspirovat autorem, jehož jméno je Herzberg.

vnější motivace – to, co je pro lidi děláno, aby byli motivovaní. Tato motivace obsahuje odměny a to peněžního (zvýšení platu) i nepeněžního charakteru (pochvala), ale také tresty (odepření platu či kritika). (Armstrong, 2009)

1.2 Hlavní myšlenky teorie motivace

V publikaci Odměňování pracovníků uvádí autor dvě hlavní praktické myšlenky, které jsou předpokládány teorií motivace.

Vnější a vnitřní odměny

Vnější odměny jsou poskytovány pracovníkům v podobě peněžní odměny. Naopak vnitřní odměny mají charakter nepeněžních odměn, ale charakter odpovědnosti a úspěšnosti. Vnitřní odměny mají na motivaci dlouhodobý odhad.

Význam potřeb

Jestliže budou sociální a psychologické potřeby pracovníků jejich prací uspokojovány, budou pak více motivováni k vyššímu pracovnímu výkonu. (Armstrong, 2009)

1.3 Zdroje motivace

„Jako zdroje motivace označujeme ty skutečnosti, které motivaci vytvářejí, tj. skutečnosti, které zakládají dynamické tendence i zaměření lidské činnosti a které významným způsobem ovlivňují přetrvávání těchto tendencí.

K základním zdrojům motivace patří:

- *Potřeby*
- *Návyky*
- *Zájmy*
- *Hodnoty a hodnotové orientace*
- *Ideály.“* (Bedrnová a Nový, 1998, s. 224)

Podle názoru autorky této práce je z těchto zdrojů prioritou potřeba, proto jí bude autorka, jako jediné, věnovat pozornost.

1.3.1 Potřeba

Jak je již známo, potřeba je pocit nedostatku. Daniela Pauknerová a kol. v publikaci Psychologie pro ekonomy a manažery rozlišuje potřeby **primární** (zajišťují fyzické přežití jedince, například hlad) a **sekundární** (potřeby kulturní či sociální, jde například o pocit nedostatku lásky či zázemí). (Pauknerová, 2012)

Ve stejné publikaci od Daniely Pauknerové bylo čtenářům přiblíženo, jak rozlišuje potřeby Abraham Maslow, který se proslavil zejména svou pyramidou potřeb (uvedena níže). Jsou to potřeby **nedostatkové** (vznikají v případě nedostatku něčeho pro život nezbytného, například potřeby jistoty, bezpečí a úcty) a **růstové** (zajišťují rozvoj člověka dle jeho vlastních možností, například potřeby seberealizace, estetické potřeby). Prvotně se rozvíjejí potřeby nedostatkové a až poté se mohou rozvíjet potřeby růstové. (Pauknerová, 2012)

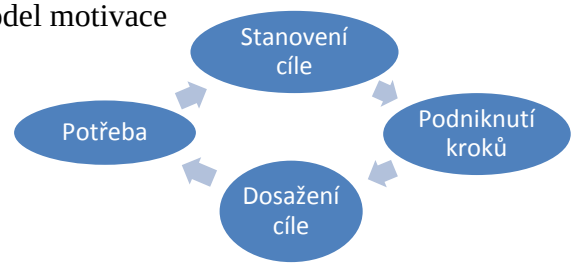
Obr. č. 1: Pyramida potřeb A. Maslowa

Zdroj: Daniela Pauknerová a kol., 2012

1.4 Proces motivace

Každý proces se skládá z určitého počtu kroků. Proces motivace, dle Armstronga v jeho publikaci Odměňování pracovníků, obsahuje čtyři kroky. Vše začíná konkrétní potřebou. Tato potřeba obvykle vyjadřuje potřebu stát se lepším člověkem, dosáhnout něčeho či něco získat. Potřeba může být u více osob stejná avšak konkrétní stanovení cíle, které se stává druhým krokem procesu, je podle charakteru osob odlišné - každý člověk si jde za svým cílem vlastní cestou. Potřeby jsou uspokojovány, pokud je daný cíl realizován a následně splněn. Třetí krok procesu motivace se tedy nazývá podniknutí kroků. Pokud půjde vše tak, jak má, bude dosaženo čtvrtého kroku tohoto procesu a tím se nazývá dosažení cíle. (Armstrong, 2010)

Obr. č. 2: Model motivace



Zdroj: Armstrong 2009, vlastní zpracování

1.5 Motivace k práci

Motivace obecně je definována v úvodu této kapitoly. Nyní se bude autorka této práce soustředit na konkrétní motivaci, která bude také předmětem praktické části bakalářské práce, a to na motivaci k práci.

V moderní společnosti je zřejmé, že lidé budou ekonomicky aktivními občany - budou vykonávat pracovní činnost. Eva Bedrnová a Ivan Nový a kol. definují pracovní činnost třemi základními přívlastky: cílevědomá, záměrná a motivovaná činnost.

Pracovní motivaci lze chápat jako motivaci na pracovišti, ke které patří aspekty aktivit zaměstnance v dané organizaci. Tyto aspekty jsou ovlivněny v jejich intenzitě a zaměření. Není tím míněna práce vůbec, ale práce v organizacích s konkrétním cílem. V rámci toho má každý zaměstnanec daný pracovní úkol. (Nakonečný, 1992)

Motivace k práci je podle Evy Bedrnové a Ivana Nového rozděleny do dvou skupin:

- motivy, které souvisí s prací samou, tzn. **motivace intrinsická** a
- motivy, které naopak „leží“ mimo vlastní práci, tzn. **motivace extrinsická.**

K nejvýznamnějším intrinsickým motivů práce patří:

- potřeba činnosti vůbec - zbavení se nadbytečné energie
- potřeba kontaktu s druhými lidmi - zejména u povolání, jehož hlavním pracovním obsahem je komunikace s lidmi
- potřeba výkonu - uspokojení z prožitku úspěšného výkonu
- touha po moci - uspokojení nabízejí vyšší pracovní pozice
- potřeba smyslu života a seberealizace.

K nejvýznamnějším extrinsickým motivům práce patří:

- potřeba peněz
- potřeba jistoty – potřeba spojena s potřebou peněz, ale také s budoucností člověka
- potřeba potvrzení vlastní důležitosti – prestiž zastávané pracovní či společenské pozice
- potřeba sociálních kontaktů – poskytnutí vhodného prostoru
- potřeba sounáležitosti, partnerského vztahu – navazování kontaktů v práci s příslušníky druhého pohlaví. (Bedrnová, Nový a kol., 1998)

1.6 Motiv

Podle Psychologického slovníku, jehož autoři jsou Pavel Hartl a Helena Hartlová, je motiv pohnutka či příčina jednání člověka, která je zaměřena na uspokojení určité potřeby. Z tohoto slovníku je také možné zjistit, že motiv má daný cíl, směr, intenzitu a vytrvalost.

„Motiv je důvod něco dělat – dát se určitým směrem. Lidé jsou motivovaní, když očekávají, že jejich kroky, jejich činnost pravděpodobně povede k dosažení cíle – hodnotné odměny uspokojující jejich konkrétní potřeby. Dobře motivovaní lidé jsou lidé s jasně definovanými cíli, kteří podnikají kroky, od nichž očekávají dosažení těchto cílů.“ (Armstrong, 2009, s. 109)

1.7 Motivační program

V publikaci Manažerská psychologie a sociologie je motivační program popsán jako soubor pravidel, opatření a postupů, jejichž posláním je dosažení dané pracovní motivace. Z této motivace má vyplývat optimální přístup pracovníků k práci, a to ve všech aspektech, které jsou pro podnik trvale významné. Motivační program představuje konkrétní systém práce s lidmi v podniku, kteří jsou zaměřeny na pozitivní ovlivňování pracovní motivace. (Bedrnová a Nový a kol., 1998)

Dle anglického webového obchodního slovníku je motivační program definován doslovně jako *„Bonus, merit pay, pay for knowledge, and other such goal based compensation programs aimed at linking pay with performance.“* (Business Dictionary, © 2015) Podle autorky této práce je předchozí definice přeložena jako bonus, zasloužený plat, plat za znalosti a jiné takové cíle založené kompenzačními programy, které jsou zaměřené na propojení platu s výkonem.

1.7.1 Vlastní postup přípravy, tvorby a realizace motivačního programu

Příprava, tvorba a realizace motivačního programu je rozdělena do následujících kroků:

- **analýza motivační struktury pracovníků organizace a následné vyhodnocení** toho, do jaké míry jsou pracovníci spokojeni s organizačními skutečnostmi – tato fáze vede k identifikaci kritických míst v oblasti motivace pracovního jednání ,
- **stanovení cílů motivačního programu** – stanovuje, na co konkrétně je působení motivačního programu třeba zaměřit,
- **zpracování charakteristiky** současné výkonnosti pracovníku ve vymezené oblasti a následné stanovení její úrovně – stanovení problémů, kterými se podnik bude v motivačním programu zabývat,
- **vymezení potencionálních stimulačních prostředků** – spočívá v ujasnění možností stimulace daných forem pracovního jednání,
- **výběr konkrétních forem a postupů** stimulace pracovního jednání a stanovení konkrétních podmínek pro jejich uplatňování,
- **vlastní sestavení** motivačního programu a to v podobě organizačního dokumentu,
- **seznámení pracovníků s přijatým motivačním programem**.

Z posledního kroku vyplývá závěr, kterým by měla být vždy kontrola a realizace. (Bedrnová a Nový a kol., 1998)

V jiných zdrojích, ze kterých autorka čerpá, se uvádí rámcový postup při tvorbě motivačního programu jinak. Tento postup je pro autorku této práce také velice zajímavý a užitečný, proto ho následně uvádí. Tento rámcový postup je podle Dvořákové uvedený v tabulce níže.

Tab. 1: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace

KROKY	VÝSTUPY
Čeho chceme dosáhnout?	Cíl
Proč je to důležité?	Konečný cíl (motivační význam)
Jak to vypadá nyní?	Současný stav
Kdo a co brání dosažení cíle?	Překážky a jejich příčiny
Jaká jsou možná opatření k odstranění překážek?	Možnosti řešení (teoreticky možná)
Která z nich jsou u nás možná?	Možná řešení (realizovatelná)
Jaká opatření uděláme a v jakém rozsahu?	Plán opatření
Kdo bude komu odpovědný?	Organizace
Jak zabezpečíme dosažení cíle?	Způsob kontroly
Čeho jsme dosáhli?	Vyhodnocení účinnosti

Zdroj: Dvořáková Zuzana a kol. 2012, 241 s, vlastní zpracování

1.8 Motivační profil

Pod tímto pojmem si po prostudování publikace Psychologie a sociologie v řízení můžeme představit charakteristiku člověka. Jejím obsahem jsou motivační orientace či tendence, vyhraněnost a intenzita jeho vnitřních sil. Tento profil se utváří a vyvíjí od nejútlejšího věku. (Bedrnová a Nový a kol., 1998)

Motivační profil člověka:

- umožňuje hlubší porozumění chování jedince,
- je základním předpokladem úspěšného ovlivňování motivace jedince žádoucím směrem.

Motivační profil je tvořen určitými dimenzemi. Autorka této práce uvádí následně dva příklady dimenzí.

1. **Orientace na dosažení úspěchu – orientace na vyhnutí se neúspěchu.**

Na jedné straně této dimenze stojí výzva k úspěchu, kterou lidé nechtějí propást a na druhé straně stojí situace chápána jako ohrožení vlastního sebepojetí, aneb pocit lidí, že „na to nemají".

2. **Orientace na úspěch – orientace na vlastní činnost.**

Na jedné straně této dimenze stojí úspěch (chápaný jako uznání, sláva, eventuelně peníze) a na druhé straně stojí orientace na zcela určitou pracovní činnost (úspěch chápaný jako formální aspekt úspěšného výkonu dané činnosti). (Bedrnová a Nový a kol., 1998)

2. Stimulace a stimul

Někteří autoři odborných publikací a dokonce i psychologové uvádějí pojem stimulace a pojem motivace jako synonyma. Z manažerského hlediska je ale důležité uvést rozdíl mezi těmito pojmy.

Autoři Eva Bedrnová, Eva Jarošová a Jan Nový a kol. ve svém díle Manažerská psychologie a sociologie definují stimulaci jako vnější působení na psychiku člověka, které vede k určitým změnám jeho činnosti a to z toho důvodu, že se změní psychické procesy a jeho motivace.

„Základní rozdíl mezi motivací a stimulací lze tedy spatřovat ve skutečnosti, že stimulace představuje působení na psychiku jedince zvnějšku, nejčastěji prostřednictvím aktivního jednání jiného člověka. Může mít rozmanité podoby a formy. Jejich společným jmenovatelem však bývá skutečnost, že jde o ovlivňování činnosti druhého člověka

aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak ke změně jeho motivace.“ (Bedrnová, Jarošová, Nový a kol, 2012, s. 228)

Stimul je poté charakterizován jako podnět, který vyvolá konkrétní změny v motivaci člověka.

Praktická část

Pro vypracování praktické části této bakalářské práce si autorka vybrala obec, ve které od narození žije. Tato obec se nazývá Březno. Vybrala si ji z důvodu zlepšení pracovní síly působící na obecním úřadě. Práce zaměstnanců a pracovníků v obci Březno se odráží na spokojenosti občanů v obci.

3. Charakteristika obce

Obec Březno má dlouhou a bohatou historii. První zmínky o obci jsou již z roku 1281. Dříve pod obec Březno patřilo více menších vesnic. Některé z nich byly ale z důvodu těžby hnědého uhlí vybourány, jiné vesnice byly zasypány výsypkou dolů Nástup Tušimice a jedna vesnice byla zatopena vodou. Z této zatopené vesnice vznikla Nechranická přehrada. V historii bylo Březno rozděleno různým šlechticům, nejvýznamnější byli Lobkovicové z Hasištejna. *„Při tažení rakouských, ruských a pruských vojsk proti Napoleonovi, před bitvou u Lipska v roce 1813, byl v Březně hlavní stan a na březenské faře byl ubytován kníže Schwanzenberg a navštívil ho zde i ruský car.„*(Obec Březno, © 2010)

V devatenáctém století se zde zvýšil počet obyvatel a začala výstavba obce. Každá historie má něco do sebe, autorka této práce si ale myslí, že pro obec Březno je atraktivnější současnost. Je to z toho důvodu, že dříve tato obec nebyla natolik známá a natolik rozsáhlá. Autorka sama, od zvolení pana starosty Zdeňka Valenty, vnímá obec mnohem pozitivněji. Pan starosta zde působí již dvanáct let a za tu dobu udělal pro obec nespočetné množství dobrých činů.

Obec Březno leží v Podkrušnohoří v Ústeckém kraji, zhruba sedm kilometrů od města Chomutova, které je pro většinu lidí známější, nežli tato obec. Obec je tvořena z osmi místních částí, kterými jsou: Březno, Denětice, Holetice, Kopeček, Nechranice, Stranná, Střezov a Vičice. Dohromady zde žije 1298 obyvatel. Přestože je obec menšího rozsahu, tak služby, které občanům nabízí, jsou pohledu autorky této práce nadstandardní.

V této obci je lze najít poštu, dva stupně základní školy, mateřskou školu, policii, několik obchodů i restaurací, letní koupaliště a sportovní areál. Samozřejmě, jako v každé obci, zde nesmí chybět infocentrum, ve kterém se nachází posilovna a knihovna. V tomto

infocentru se také poskytují služby jako je veřejný tisk nebo kopírování, možnost veřejného přístupu k internetu atp.

3.1 Ocenění obce

Každoročně probíhá ve všech krajích soutěž zvaná Vesnice roku a to v programu obnovy venkova. *„Cílem této soutěže je snaha povzbudit obyvatele venkova k aktivní účasti na rozvoji svého domova, zveřejnit rozmanitost a pestrost uskutečňovaní programů obnovy vesnic a upozornit širokou veřejnost na význam venkova, ale také snaha vyzdvihnout aktivity obcí, jejich představitelů a občanů, kteří se snaží nejen zvelebovat svůj domov, ale rozvíjejí i místní tradice a zapojují se do společenského života v obci.“* (Obec Březno, © 2010)

V této soutěži jsou cenami stuhy. Existují různé druhy stuh, a to podle barvy. Každá barva má odlišný význam. Stuhy jsou popsány dle barev od nejvyšší hodnoty po nejnižší.

Zlatá stuha – v obci jsou posuzovány všechny oblasti a ta obec, která zvítězí v krajském kole, získává tuto stuhu. Obec Březno získalo zlatou stuhu v roce 2010.

Modrá stuha – je zde posuzován společenský život v obci. Obec Březno získalo modrou druhu v roce 2002.

Bílá stuha – je zde posuzováno zapojení dětí a mládeže do života obce. Obec Březno získalo bílou stuhu v roce 2009.

Předposlední stuha je **stuha zelená**, kterou je možné získat za péči o zeleň a životní prostředí a poslední stuha je **oranžová stuha**, kterou je možné získat za spolupráci obce a zemědělského subjektu. Tyto dvě stuhy obec Březno bohužel zatím nezískala.

Autorka této práce si myslí, že je obec v nepřetržitém rozvoji, který zapříčiní získání těchto stuh a sbírka těchto stuh bude kompletní.

Obyvatelé obce jsou na toto ocenění hrdi, a sami pomáhají k tomu, aby se obec dále rozvíjela a udržovala se v takovémto stavu.

3.2 Organizační struktura

Nejvyšším orgánem je zastupitelstvo obce. To se skládá z devíti členů, kteří jsou voleny na čtyři roky. Úkol zastupitelstva je rozhodovat o věcech, které jsou spojeny se samostatnou působností obce. Iniciativními a kontrolními orgány, které jsou zřizované zastupitelstvem, jsou finanční výbor a kontrolní výbor. Finanční výbor se zabývá kontrolou hospodaření s peněžními prostředky, sleduje plnění rozpočtu a navrhuje možné úpravy tohoto rozpočtu. Úkolem kontrolního výboru je kontrolovat, zda je dodržena kompetence jednotlivých orgánů obce. Obec je zastupována starostou obce, který je také podle zákona vykonává funkci rady obce. Výkonný orgán je obecní úřad. (Obec Březno, © 2010)

3.5 Rozpočet obce

K sestavení rozpočtu obce je používán tento postup: nejprve se rozpočet pro daný rok navrhne zastupitelstvem, poté se svolá zasedání a schválení, nebo se provedou různé změny, a v závěru se rozpočet obce musí zveřejnit již patnáct dní před novým rokem.

Z obrázku uvedeného v přílohách (Příloha A) lze vidět, že celkové příjmy v obci Březno za rok 2015 činí 69.519.100 Kč a celkové výdaje na rok 2015 jsou pro obec ve výši 78.873.100 Kč. Z toho je patrné, že obec Březno, bude v roce 2015 ve ztrátě a její výše bude 9.354.000 Kč. Jelikož v minulých letech obec hospodařila se ziskem, je možné si v roce 2015 pokrýt ztrátu ze zisku z minulých let. Nejvyšší příjmy jsou ve výši 25.000.000 Kč, což jsou příjmy z vydobytého nerostu. Naopak nejvyšší výdaje činí 17.526.000 Kč a obec tyto výdaje vynakládá na péči o vzhled a veřejnou zeleň.

3.6 Služby poskytované obcí

Na obecním úřadě lze vyřídit problémy, které se týkají:

- **vidimace a legalizace** – ověření, zda se opis listiny shoduje s jejím originálem a ověření, zdali je podpis na listině pravý
- **trvalého přihlašování k pobytu** – na základě daného postupu

- **podání ohlášení ve věcech stavebních** – podle nového stavebního zákona musí stavebník ústně oznámit na obecní úřad záměr stavby, který nevyžaduje stavební povolení či ohlášení
- **placení místních poplatků** a
- **vyřízení různých žádostí.** (Obec Březno, © 2010)

Obec Březno poskytuje také sociální službu určenou pro obyvatele obce, kteří dosáhli věku sedmdesáti let a více. Tato služba spočívá v donášce obědů ze školní jídelny nemocným a nemohoucím lidem, a to přímo do jejich bytů. Autorka práce si myslí, že tato služba je neuvěřitelně cenná. Je to z toho důvodu, že to šetří starším lidem čas a trápení se s tím, že by měli i přes jejich zdravotní stav či vysoký věk stát denně u plotny a vařit obědy.

Dále je zde poskytována služba vzdělávání. V obci Březno je k dispozici jak mateřská škola, tak i první a druhý stupeň základní školy.

Další základní službou je zdravotnictví. Jelikož není obec natolik velká, nejsou zde specializovaní doktoři, pouze dětský lékař a obvodní lékař pro dospělé a pro seniory.

V neposlední řadě poskytuje obec Březno také kulturní služby. Většina organizací má své partnery pro výpomoc či podporu. S obcí Březno spolupracují při pořádání kulturních a společenských akcí dva silní partneři, kterými jsou Severočeské doly a.s., Chomutov a Skupina ČEZ. Jelikož obec pořádá celoročně mnoho akcí, každá rodina obdrží každý rok v lednu do své poštovní schránky leták, ve kterém jsou veškeré akce popsané a také seřazené podle data konání. Do příloh této práce autorka přiložila oskenovaný leták akcí. (Příloha B).

A poslední, autorkou rozepsané poskytnuté služby, jsou služby internetové aneb online služby. První služba byla založena pro oblast závad a nedostatků. Princip spočívá v tom, že pokud občan obce nalezne nějakou závadu, pošle foto na tomuto problému vyhrazenou e-mail adresu, a vedení obce tuto závadu opraví. Výsledkem této spolupráce je rychlejší odstranění problému. Další oblast je oblast internetové diskuze, která je k dispozici na webových stránkách naší obce. Do této diskuze může vložit příspěvek každý uživatel, a to jak pod svým jménem, tak anonymně. Starosta obce na příspěvek reaguje a tím pádem poskytuje informace dané osobě přes internetovou diskuzi.

3.7 SWOT analýza obce Březno

V této kapitole je teoretický úvod o tom, co SWOT analýza znamená. Autorka v této části čerpala ze zahraničních webových stránek. Následně je tato analýza vytvořena pro obec Březno, tedy přenesena do praktického pohledu na zkoumanou organizaci.

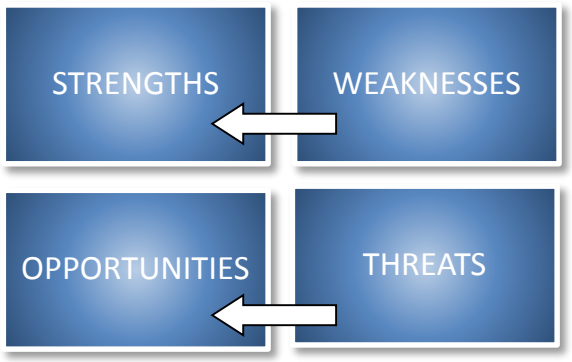
SWOT analýza je nástroj pro audit organizace a její životní prostředí. Tato analýza obsahuje:

- STRENGHTS = silné stránky organizace, pozitivní interní faktor
- WEAKNESSES = slabé stránky organizace, negativní interní faktor
- OPPORTUNITIES = příležitosti organizace, pozitivní externí faktor
- THREATS = hrozby organizace, negativní externí faktor.

Cílem je tedy snaha o to, aby se slabé stránky staly silnými a aby se hrozby staly příležitostmi. (Marketing teacher, © 2000-2015)

Dle zahraničních webových stránek je schéma SWOT analýzy značeno takto:

Obr. č. 3: SWOT analýza



Zdroj: Marketing teacher, © 2000-2015, vlastní zpracování

Tab. č. 2: SWOT analýza obce Březno

Silné stránky	Slabé stránky
• Nadměrné množství kulturních akcí • Dostatečné množství ploch pro výstavby • Mnoho obecních bytů k pronájmu • Železniční a autobusové spojení do bližších měst • Základní prodejní síť • Policejní a hasičská stanice • Zdravotní služby • Základní a mateřská škola • Zajímavá historie obce a dochované památky • Příjemné místo pro živobytí – v okolí je příroda • Moderní vybavení obce • Letní společenský altán • Zahájení nových projektů • Malý počet sociálně slabých obyvatel • Aktivní zapojení obyvatel	• Znečištěné životní prostředí – prašnost a hluk zapříčiněný blízkými Severočeskými doly, a. s. • Žádná společenská místnost v zimním období • Nízký počet spojů do města okolních měst, zejména ve večerních hodinách
Příležitosti	**Hrozby**
• Poloha obce nedaleko německých hranic • Nedaleká Nechranická přehrada • Rozvoj obce zapříčiní přísun mladých občanů či rodin s malými dětmi • Zájem o bydlení v rodinných domech • Možnost získání finančních prostředků z dotačních fondů pro rozvoj obce • Napojení obce na síť cyklostezek • Zlepšení nabídky sportovních zařízení a volnočasového vyžití v obci • Občané mají možnost studovat cizí jazyk v infocentru • Možnost využití turistických služeb v rámci pořádaných akcí vedením obce • Koncerty slavných osobností	• Omezené množství pracovních příležitostí zejména pro absolventy škol • Severočeské doly Nástup Tušimice

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

4. Personální politika na obecním úřadě Březno

V úvodu této kapitoly jsou uvedeni zaměstnanci působící na obecním úřadě spolu s popisem jejich funkce. Na základě toho je popsána personální oblast, přičemž se autorka této práce zaměřila na získávání, přijímání a výběr zaměstnanců, dále na jejich hodnocení a péči a v poslední řadě na vzdělávání těchto zaměstnanců.

V bakalářské práci budou popsány dvě skupiny zaměstnanců. První skupinou budou zaměstnanci obecního úřadu, dále jen ZOÚ, kterými jsou starosta, místostarosta, ekonom, bytová referentka, administrativní pracovnice. Druhou skupinou budou pracovníci vykonávající veřejně prospěšné práce, dále jen VPP, kterými jsou pracovníci vykonávající veřejně prospěšné práce.

Zaměstnanci obecního úřadu Březno

Obecní úřad by se neobešel bez těchto osob.

Starosta – řídí chod obce jako celku, připravuje vyhlášky obce, podává informace, atd.

Místostarosta – zastupuje v době nepřítomnosti pana starostu, zabezpečuje společenský a kulturní život v obci.

Ekonom – vede účetnictví obce i organizační složky obce.

Bytová referentka – vede agendu zhruba dvě stě bytů, vydává nájemní smlouvy a řeší vše, co je s touto problematikou spojené.

Administrativní pracovnice – vede kompletní administrativu, korespondenci atp.

Pracovník pověřený správou majetku obce – vede veřejně prospěšné práce, zajišťuje čistotu obce, atd. Tito pracovníci budou v bakalářské práci uvedeny pod zkratkou VPP – veřejně prospěšní pracovníci. (Obec Březno, © 2010)

4.1 Získávání, přijímání, výběr

Získávání VPP pracovníků je prostřednictvím úřadu práce, na kterém jsou pracovníci evidování. Díky tomu, že tito pracovníci byli evidováni na úřadu práce, na ně získává obec finanční prostředky. Průměrný počet VPP pracovníků působící v obci Březno je

patnáct. Na úřadu práce je evidováno zhruba dvacet zájemců o toto pracovní místo. Přednostně jsou vybíráni pracovníci, kteří mají vyšší vzdělání a více pracovních zkušenosti. Po tom, co obec získá tímto způsobem pověřené pracovníky, probíhá pohovor. Jelikož tito pracovníci pracují pro obec Březno, jsou přednostně přijímáni ti pracovníci, kteří v této obci bydlí, důkladně ji znají a mají zájem udržovat obec jako pracovník vykonávající veřejně prospěšné práce pro svou obec. Poté nastává den nástupu do práce, kdy za pomoci dozoru tito pracovníci mohou vykonávat pro ně určenou práci.

Výběr ZOÚ je na základě výběrového řízení. Starosta obce zrealizuje výběrové řízení, do kterého se může přihlásit jakákoliv osoba splňující dané požadavky v oblasti vzdělání, praxe a zkušeností, atp. Každá pracovní pozice má své požadavky. Poté se uchazeč o dané pracovní místo musí zúčastnit ústního pohovu, při kterém jsou kladeny otázky, na které uchazeč musí odpovědět před tříčlennou komisí. Uchazeči o místo jsou při pohovoru ohodnoceni počtem bodů. Čím větší počet bodů získají, tím lépe. Někdy, ne ale vždy, se realizuje druhé kolo, do kterého postupují uchazeči s nejvyšším počtem bodů. Po tomto výběrovém řízení se vybere jediný, podle komise nejvhodnější, uchazeč. Po přijetí nastává den nástupu do práce, kdy je zaměstnanec vyškolen pro výkon dané práce. Po zaškolení je zaměstnanec pověřen a může sám vykonávat předem určenou práci.

4.2 Hodnocení

ZOÚ jsou hodnoceni zejména jejich pravidelným měsíčním platem. VPP pracovníci získávají také plat, který je ale v nižší hodnotě, a proto získávají navíc peněžní odměny, o kterých rozhoduje dozor těchto pracovníků. Co se týká odměn, zaměstnanci získávají také nepeněžní odměny. O odměnách, které náleží ZOÚ i VPP pracovníkům, se autorka této práce detailněji zabývala v kapitole 5.1. Obě tyto skupiny jsou hodnoceny také odlišnou formou, a to verbálně. Při výkonu práce jsou zaměstnanci za své výkony pochváleni, nebo jim je naopak vytyčen daný problém.

4.3 Péče o zaměstnance

Obě cílové skupiny (ZOÚ i VPP) mají mezi pracovní dobou, která je od 8:00 hodin do 17:00 hodin, pauzu. Tato pauza je určena pro účely stravování zaměstnanců. Zaměstnanci

mají možnost chodit na obědy do nedaleké školní jídelny. K dispozici je však i mikrovlnná trouba, kterou mohou zaměstnanci využít. Co se týče prostorového řešení pracoviště, tak zaměstnanci pracují v příjemných podmínkách a mají ve své kanceláři dodržené základní podmínky, jako je teplo, osvětlení, příjemné ovzduší atp. Místnosti jsou také moderně a barevně vybaveny, cože je z psychologického hlediska velmi důležité. VPP pracovníci působí převážně ve venkovním prostředí, ovšem za příznivých zdravotních podmínkách. V případě, kdy je velmi špatné počasí, dostávají VPP pracovníci náhradní práci v uzavřených prostorách. Zaměstnanci se ve své práci musí cítit spokojeně. Spokojení zaměstnanci vykonávají práci kvalitněji a s lepšími výsledky. V práci je jim poskytnuta možnost vzdělávání se a zvyšování své kvalifikace. O této problematice se autorka práce bude zmiňovat v další kapitole.

4.4 Vzdělávání zaměstnanců

VPP pracovníci jsou povinně školeni. Vyškolení probíhá formou seznámení pracovníka s pracovními stroji, které bude během pracovní doby používat. Jsou to zejména stroje, jako je sekačka, křovinořez a podobné pracovní stroje. Toto školení je nutné z důvodu bezpečnosti. S takovými stroji mohou pracovat pouze ti pracovníci, kteří vědí, jak daný stroj ovládat. Školení probíhá tak, že pověřená osoba předvádí pracovníkům správné užívání a ovládání stroje. Je upozorněno také na to, co dělat v případě, kdy pracovník udělá chybný krok a při výkonu dané práce se stane nějaký úraz. Toto proškolení netrvá delší dobu, postačí jeden den nebo dokonce několik hodin. Pracovníkům je také před začátkem práce znovu stručně objasněno, jak se daný stroj používá. Školení neprobíhají vždy, záleží na druhu práce. Pokud pracovník dostane nějaký lehký úkol, je mu pouze pověřenou osobou ukázáno, jakým způsobem ho má splnit.

ZOÚ jsou také školeni. Vzdělání těchto zaměstnanců je založeno na tom, že na obecní úřad v obci Březno chodí neustále nabídky různých vzdělávacích kurzů. Základní kurzy, bez kterých by se zaměstnanci na své pracovní pozici neobešli, jsou povinné. Ostatní kurzy, které zaměstnance nějakým způsobem zaujmou, jsou už dobrovolné. Sám zaměstnanec může říci, zdali se chce vzdělávacího kurzu účastnit, nebo nechce. Tyto kurzy jsou hrazeny obcí.

5. Současný motivační program zaměstnanců obce Březno

Tato kapitola bude rozdělena ze dvou hledisek. Prvním z nich jsou peněžní odměny, druhým z nich jsou odměny nepeněžní. Tyto dvě hlediska budou rozebrána u každé cílové skupiny zvlášť.

Plat je pro všechny zaměstnance důležitý. Důležité jsou také ale nepeněžní odměny, protože díky nim jsou zaměstnanci více motivováni. To, co zaměstnancům nebo veřejně prospěšným pracovníkům dává obce tzv. „navíc“, je jedním z důvodů, proč jsou při výkonu své práce produktivnější.

5.1 Peněžní odměny

ZOÚ obce jsou ohodnoceni pravidelným měsíčním platem. Výše tohoto platu závisí na dosaženém vzdělání a tedy i na pracovní pozici. ZOÚ získávají také pravidelné pololetní a roční odměny. Tyto odměny mohou ZOÚ získat v případě, kdy svou práci vykonávají správně a s perfektními výsledky.

VPP pracovníci jsou odměňováni jak svým pevným platem, tak i příplatky. V obci Březno funguje systém příplatků těmto pracovníkům následujícím způsobem. Pověřená osoba, která je zaměstnancem ve skupině ZOÚ a má dohled nad těmito pracovníky, získá od vedení obce 20.000 Kč ročně a je pouze na něm, mezi které VPP pracovníky tuto odměnu rozdělí. Odměny mohou být poskytovány všem patnácti pracovníkům rovným dílem, nebo pouze některým z nich nerovnoměrně. Záleží na výkonu práce daného pracovníka.

Jako poslední peněžní odměnou pro obě skupiny je příspěvek na obědy ve výši 25 Kč. Zaměstnanci mohou navštěvovat školní jídelnu a sami si doplatí pouze 15 Kč za oběd.

V následující tabulce jsou uvedeny platy zaměstnanců. Částka je vždy zaokrouhlena na celé tisíce nahoru.

Tab. č. 3: Měsíční výše platu zaměstnanců a pracovníků obce Březno v hrubém stavu

Pracovní pozice	Výše platu (v Kč)
Ekonom	19 000
Bytová referentka	17 900
Administrativní pracovnice	17 000
VPP pracovníci	9 200

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

5.2 Nepeněžní odměny

Základní nepeněžní odměnou VPP pracovníků je pojištění. Toto pojištění je pro případ vzniklé škody při výkonu práce, pojištění řidičů aut proti havárii atp.

Příklad: VPP pracovník seká trávu. Při sekání odlétne kámen do auta, které má občan této obce zaparkované na krajnici vozovky, a rozbije přední sklo u auta. Pojišťovna, u které obec Březno zajistila toto pojištění, danou škodu uhradí a pracovník nemá s občanem problémy.

Pro skupinu VPP pracovníků je další nepeněžní odměnou získání pracovního obleku, který díky kvalitním materiálu a ochrannou výztuží zajistí bezpečnost při výkonu práce.

Jednou z nepeněžních odměn, kterou ZOÚ mohou využít, je změna pracovní doby. Pokud mají někteří ze ZOÚ nějaké osobní problémy či povinnosti, jako je například doprovodit své dítě do mateřské školy, mohou do práce přijít o hodinu či o dvě později, a poté zůstanou v práci o tento čas déle.

Další nepeněžní odměnou, u skupiny ZOÚ, je poskytnutí pracovního telefonu v pracovní době. Tento telefon smí být používán pouze na pracovní hovory. Osobní hovory jsou zakázané, ale vedení se o hovory detailně nezajímá. Je to z toho důvodu, že na obecním úřadě je pouze malý počet zaměstnanců, kteří se spolu s nadřízeným navzájem znají a věří si.

Jako poslední nepeněžní odměnou pro VPP i ZOÚ obce je poskytování kulturních služeb. ZOÚ mají pětkrát ročně nárok na vstupenku na divadelní představení. Dopravu si sice

pracovníci musí uhradit sami, ale zajištěna je. Obec Březno vlastní svůj autobus, díky kterému mohou občané i zaměstnanci obce na takovéto akce cestovat. Podobnou nepeněžní odměnou jsou vstupy na akce pořádané obcí Březno zdarma, která náleží VPP pracovníkům.

Shrnutí kapitoly

Současný motivační program se tedy skládá pouze z odměn, které dostávají obě cílové skupiny pravidelně a nijak se nemění. Podle autorky této práce je nedostatkem v současném stavu motivování pracovníků to, že pracovníci dostávají stejné odměny při odvedení většího či menšího množství práce. V kapitole 7.1 bude navržen nový motivační program, který bude obsahovat benefity propojené se zvýšením pracovního výkonu. Pokud budou míti pracovníci na vědomí to, že při odvedení lepších výsledků obdrží benefit, budou více motivováni k výkonu své funkce.

6. Analýza problematiky motivování zaměstnanců obce Březno

Jako podklad pro následující kapitolu, která obsahuje vlastní návrhy pro zlepšení motivačního programu v obci Březno, provedla autorka této práce analýzu této problematiky formou dotazníkového šetření.

Bylo rozdáno celkem třináct dotazníků a to z toho důvodu, že v současné době je působí na obecním úřadě Březno pouze třináct zaměstnanců. Dotazníků bylo vyplněno pouze 11, což znamená, že dva zaměstnanci nevyplnili tento dotazník.

Obr. č. 4: Dotazníkové šetření, otázka č. 1

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

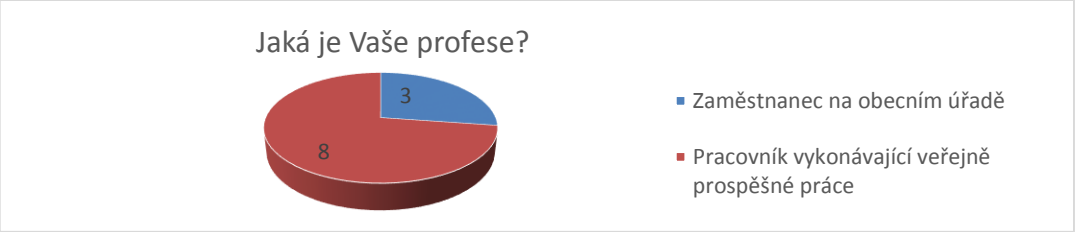
Z tohoto grafu lze vidět, že počet žen a mužů je skoro vyrovnaný. Na obecním úřadě působí pouze o jednoho muže více, než žen.

Obr. č. 5: Dotazníkové šetření, otázka č. 2

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tohoto grafu je patrné, že převážně zde působí zaměstnanci ve věku 51 let a více. Naopak ve věku 16 – 20 let na obecním úřadě nepůsobí žádný zaměstnanec. Čtyři z nich dosahují věku 21 – 30 let, jeden zaměstnanec dosahuje věku v rozmezí od 31 do 40 let a jeden z nich dosahuje věku 41 – 50 let.

Obr. č. 6: Dotazníkové šetření, otázka č. 3



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tohoto grafu je patrné, že na obecním úřadě působí převážně VPP. Počet těchto pracovníků je kolísavý. Nyní zde pracuje osm pracovníků. V letním období se počet těchto pracovníků zvyšuje na maximálně patnáct pracovníků. Jelikož je tato obec menší rozsahu, na obecním úřadě vyplnili tento dotazník tři ZOÚ.

Obr. č. 7: Dotazníkové šetření, otázka č. 4

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

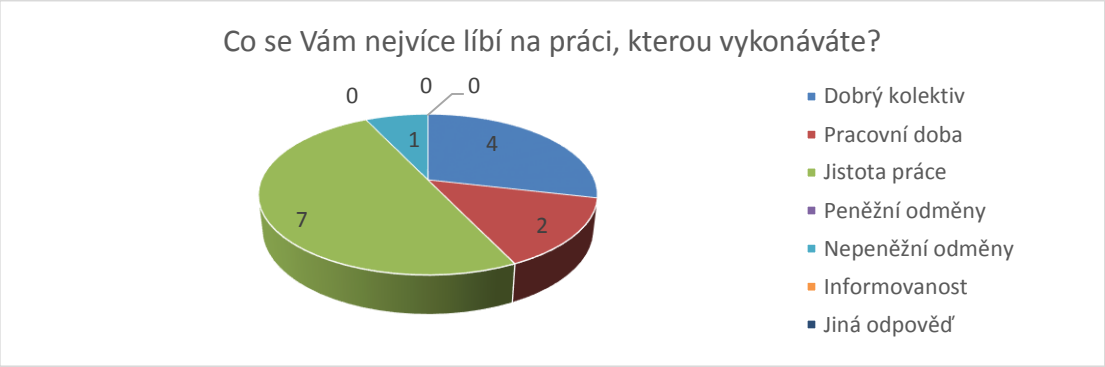
Tento graf ukazuje, že nejvyšší dosažené vzdělání zaměstnanců působících na obecním úřadě je středoškolské vzdělání s maturitou. Autorka sama byla po zpracování této otázky překvapena odpověďmi. Čtyři zaměstnanci dosáhli nejvyššího vzdělání středoškolského s maturitou, tři zaměstnanci dosáhli středoškolského vzdělání s vyučením v daném oboru a čtyři mají pouze základní vzdělání.

Obr. č. 8: Dotazníkové šetření, otázka č. 5

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Co se týče spokojenosti, z tohoto grafu lze vidět, že většina zaměstnanců je s výkonem své práce spokojena. Osm z těchto zaměstnanců je stoprocentně spokojeno, dva zaměstnanci jsou spokojeni, ne však na sto procent a jeden zaměstnanec není spokojen vůbec. Tento zaměstnanec či pracovník je nejspíše motivován pouze svým platem a vykonává svou práci nedobrovolně.

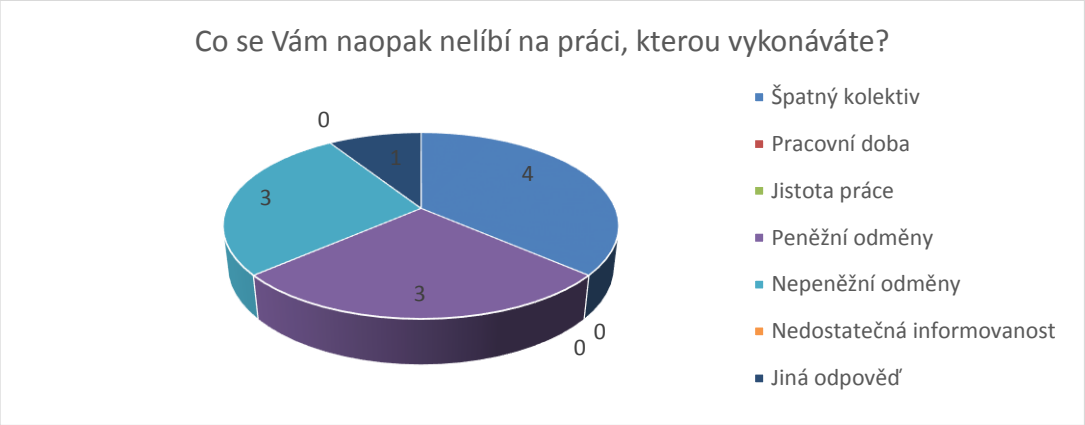
Obr. č. 9: Dotazníkové šetření, otázka č. 6



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Nejvíce zaměstnancům se nejvíce líbí to, že mají pocit jistoty práce. Pokud zaměstnanci mají tento pocit, jsou zřejmě spokojení a jejich výkon při práci je na vyšší úrovni. Tito zaměstnanci si své práce cení více, než ti, kteří vědí, že jejich práce za rok skončí a jejich pracovní výkon neovlivní do budoucna danou organizaci. Čtyři zaměstnanci mají mezi ostatními dobré vztahy, a proto zvolili odpověď *dobrý kolektiv*. Dva hlasy získala také odpověď *pracovní doba.* Zaměstnancům vyhovuje čas, který tráví ve své práci. Jednomu zaměstnanci se nejvíce líbí nepeněžní odměny, které od vedení dostává.

Obr. č. 10: Dotazníkové šetření, otázka č. 7



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Po srovnání s odpověďmi předchozí otázky je patrné, že čtyři zaměstnanci mají pocit, že jejich kolektiv je dobrý a čtyři zaměstnanci mají pocit, že jejich kolektiv je špatný. Po detailním prozkoumání dotazníku zjistila autorka této práce, že odpověď špatný kolektiv zvolili všichni ZOÚ.

Tři hlasy získala odpověď *peněžní odměny* a stejný počet hlasů získala odpověď *nepeněžní odměny*. Autorka práce se o tento fakt detailně zajímala a zjistila, že tuto odpověď volili pouze pracovníci vykonávající veřejně prospěšné práce. Jeden zaměstnanec zvolil jinou odpověď a pod tuto otázku napsal: *„vše je v pořádku“*.

Obr. č. 11: Dotazníkové šetření, otázka č. 8

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Na tomto grafu je možné vidět, že pro žádného zaměstnance není vynikající atmosféra na pracovišti. Pro sedm zaměstnanců je atmosféra dobrý a čtyři zaměstnanci označili atmosféru na pracovišti jako nevyhovující.

Obr. č. 12: Dotazníkové šetření, otázka č. 9

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tohoto grafu vyplývá, že každý ze zaměstnanců má s nadřízeným pozitivní vztah. Sedm zaměstnanců má s nadřízeným velmi dobrý vztah, čtyři zaměstnanci označili jejich vztah s nadřízeným jako dobrý.

Obr. č. 13: Dotazníkové šetření, otázka č. 10

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tohoto grafu je zřejmé, že nejvíce zaměstnanců má mezi sebou spíše pracovní vztah. Pracovní i přátelský vztah je z psychologického hlediska nejdůležitější, protože pouze při pracovním vztahu zaměstnanci navzájem komunikují pouze ve chvíli, kdy nastane nějaký pracovní problém. Při pracovním i přátelském vztahu vzniká často spolupráce mezi zaměstnanci, důvěra a spolehlivost. Tento vztah mají pouze tři zaměstnanci, což je podle autorky této práce nevyhovující. Dva zaměstnanci mezi sebou mají pouze pracovní vztah a jeden zaměstnanec má s ostatními z větší části pracovní vztah, ale tento vztah není pouze pracovní.

Obr. č. 14: Dotazníkové šetření, otázka č. 11

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

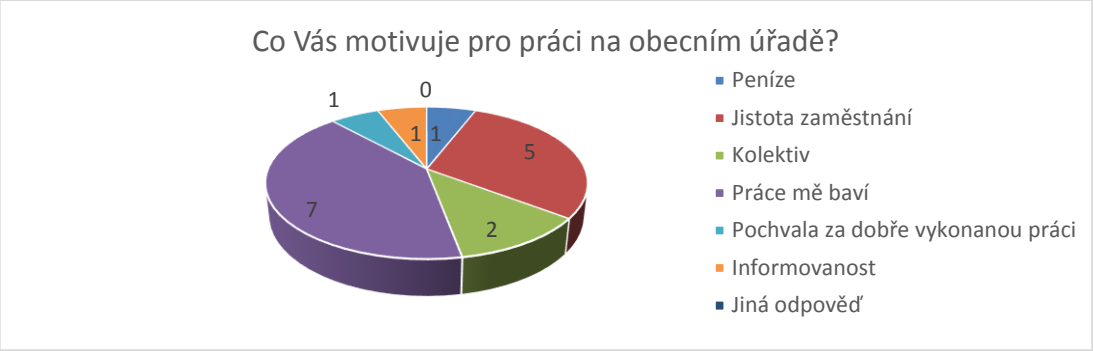
Na otázku, která se týká komunikace na pracovišti, odpovídali zaměstnanci rozdílně. Šest zaměstnanců komunikuje s ostatními kolegy v práci i v osobním čase, naopak Pět zaměstnanců spolu komunikuje pouze v pracovní době.

Obr. č. 15: Dotazníkové šetření, otázka č. 12

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tento graf jasně ukazuje, že skoro všichni zaměstnanci jsou za výkon své práce alespoň někdy pochváleni. Jeden zaměstnanec je výjimkou a za svou práci pochválen nebývá. Podle názoru autorky této práce je tento jedinec osobou, která neplní své úkoly, nebo je neplní včas.

Obr. č. 16: Dotazníkové šetření, otázka č. 13



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

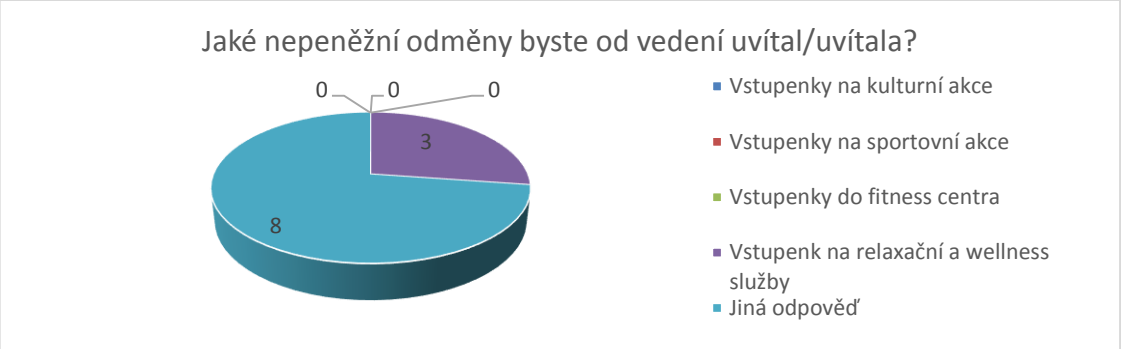
Je až překvapující, kterou odpověď volili zaměstnanci nejčastěji. Zaměstnanci zvolili, že jsou pro výkon své práce na obecním úřadě v Březno nejvíce motivováni tím, že je práce baví. Toto je velmi pozitivní. Druhá odpověď s největším počtem hlasů je *jistota zaměstnání.* Dva hlasy dali zaměstnanci kvůli dobrému kolektivu, jeden zaměstnanec je nejvíce motivován pochvalou za dobře vykonanou práci, jeden zaměstnanec tím, že je dostatečně informován a jeden zaměstnanec je nejvíce motivován peněžní odměnou za jeho pracovní výkon.

Obr. č. 17: Dotazníkové šetření, otázka č. 14

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Z tohoto grafu je patrné, že zaměstnanci volili vzájemně odlišné odpovědi. Čtyři zaměstnanci jsou se svou peněžní odměnou spíše spokojeni, zatímco čtyři zaměstnanci se svou peněžní odměnou určitě nejsou spokojeni. Autorka této práce se zabývala detailním rozborem a zjistila, že odpověď *určitě ne* zvolili pracovníci vykonávající veřejně prospěšné práce a odpověď *spíše ano* zvolili zaměstnanci působící na obecním úřadě. Dva zaměstnanci spíše spokojeni nejsou a jeden zaměstnanec je se svou peněžní odměnou stoprocentně spokojen.

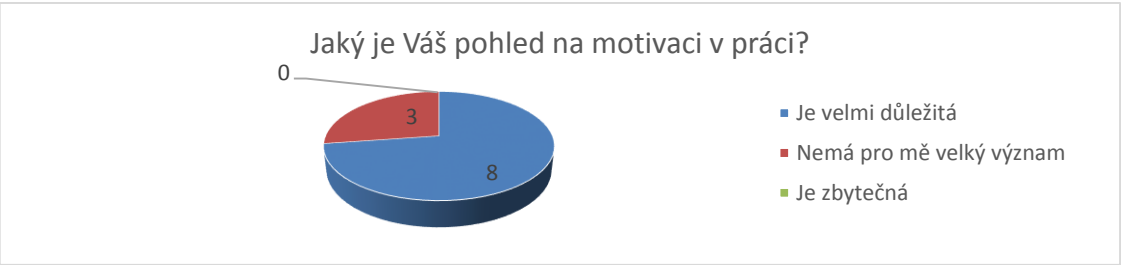
Obr. č. 18: Dotazníkové šetření, otázka č. 15



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tři zaměstnanci by uvítali jako nepeněžní odměnu vstupenky na relaxační a wellness služby. Osm zaměstnanců uvedlo jinou odpověď. Pod tuto otázku připisovali zaměstnanci podobné odpovědi. Třikrát zde byla připsána odpověď: „příspěvek FKSP“. Autorka této práce zjišťovala, co tato zkratka znamená. FKSP je zkratka pro Fond kulturních a sociálních potřeb. Jako jeden z příkladů byl uveden: „možnost půjčky na opravu RD s nízkým úrokem, příspěvek na ŽP, penzijní spoření, atp.„,. Osm zaměstnanců odpovědělo totožnou odpověď, která zní: *„raději vyšší peněžní odměnu“*.

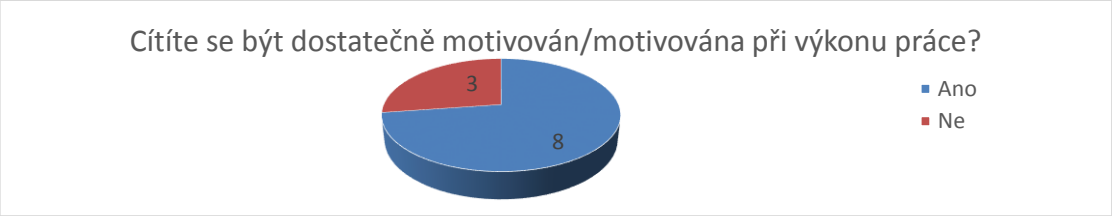
Obr. č. 19: Dotazníkové šetření, otázka č. 16



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Podle tohoto grafu je pro většinu zaměstnanců motivace důležitá. Osm zaměstnanců zvolilo tuto odpověď. Tři zaměstnanci naopak uvedli, že pro ně motivace v práci nemá velký význam.

Obr. č. 20: Dotazníkové šetření, otázka č. 17



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

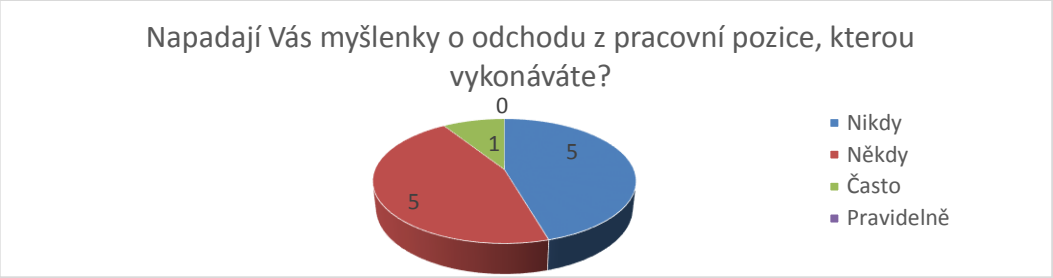
Tento graf přesně ukazuje, jak tato otázka navazuje na předchozí otázku. Osm zaměstnanců se cítí být při práci dostatečně motivováno a tři zaměstnanci se naopak cítí být nemotivováni pro výkon své práce. Stejně jako v předchozí otázce uvedlo osm zaměstnanců odpověď, že je pro ně motivace důležitá a tři zaměstnanci uvedli, že pro ně motivace v práci nemá velký význam. Pokud by se tito tři zaměstnanci cítili být motivováni, je možné, že by názor na důležitost motivace v práci změnili.

Obr. č. 21: Dotazníkové šetření, otázka č. 18

Tato otázka je otevřenou otázkou, kterou zaměstnanci vyplnili vlastními větami. Některé odpovědi se shodovali. Odpovědi zaměstnanců jsou uvedeny v následujícím grafu.

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Obr. č. 22: Dotazníkové šetření, otázka č. 19



Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Tento graf ukazuje, že pět zaměstnanců nepřemýšlí o odchodu z jejich pracovní pozice vůbec. Naopak stejný počet zaměstnanců o tomto někdy přemýšlí. Jeden ze zaměstnanců o odchodu z jeho pracovní pozice přemýšlí často. Pod touto otázkou byla vložena doplňující otázka, která zní: *Pokud ano, proč?* Na tuto doplňující otázku bohužel žádný zaměstnanec neodpověděl.

Obr. č. 23: Dotazníkové šetření, otázka č. 20

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

Všichni zaměstnanci s tímto faktem souhlasí. Šest z nich naprosto souhlasí, pět z nich souhlasí převážně.

6.1 SWOT analýza motivace zaměstnanců obecního úřadu Březno

Ve třetí kapitole této bakalářské práce již bylo upřesněno, co SWOT analýza znamená a co přesně obsahuje.

Tato podkapitola slouží jako souhrn výsledků z dotazníkového šetření, **tj. shrnutí této kapitoly.**

Tab. č. 4: SWOT analýza problematiky motivování zaměstnanců obecního úřadu Březno

Silné stránky	Slabé stránky
• Jistota práce • Dobrý vztah s nadřízeným • Pochvala za dobře vykonanou práci	• Nepropracovaný systém peněžních a nepeněžních odměn • Nepříliš dobré vztahy s ostatními zaměstnanci
Příležitosti	**Hrozby**
• Možnost zdokonalování se ve svém oboru • Práce v místě svého bydliště	• Nepříznivý ekonomický vývoj (omezování personálních nákladů a snižování počtu pracovních míst)

Zdroj: vlastní zpracování, 2015

7. Vlastní návrh motivačního programu pro VPP i ZOÚ

V předcházející kapitole byla vytvořena SWOT analýza. Na základě slabých stránek této analýzy navrhne autorka nový motivační program pro zaměstnance působící na obecním úřadě v obci Březno.

V první řadě se bude autorka této práce orientovat na první bod, kterým je nepropracovaný systém peněžních a nepeněžních odměn. Pro orientaci je nutné analyzovat profily práce zaměstnanců a jejich současné požadavky na pracovní výkon. Je velmi těžké určit pracovní úkol zaměstnanců konkrétními čísly za dané období. Po konzultaci s vedením ale autorka této práce přibližně určila stávající požadavky. Následně autorka vytvoří nový motivační program v podobě tabulky, která bude obsahovat požadovaný pracovní výkon zvýšený o daná procenta a na základě toho benefity pro skupinu ZOÚ i VPP pracovníků. Při splnění vyššího pracovního výkonu budou mít zaměstnanci možnost získat určitý benefit. Benefity jsou určeny čísly, jejichž charakteristika je obsažena v legendě pod tabulkou. Cílem tohoto motivačního programu je provázanost motivace s výkoností práce. V druhé řadě se bude autorka orientovat na druhý bod uvedený ve slabých stránkách SWOT analýzy, kterým je uvedení špatného vztahu mezi pracovníky. Druhý motivační program se tedy bude týkat vztahů mezi pracovníky.

Profily práce zaměstnanců se současnými požadavky

Ekonom - vede účetnictví obce i organizační složky obce, náplň jeho práce je tedy konkrétně:

- příprava a kontrola účetních dokladů,
- příprava podkladů pro účetní uzávěrku,
- vedení pokladny,
- zajišťování odměň zaměstnancům,
- poskytování informací,
- používání počítačových účetních programů,
- aktualizace platné legislativy týkající se ekonomiky pro organizaci, atd.

Současné požadavky: mezi základní požadavky na pozici ekonoma patří zejména požadavky týkající se charakteru a znalostí člověka. Ekonom musí splňovat tyto charakteristiky: organizační schopnost, zodpovědnost, schopnost týmové spolupráce, atp.

Mezi základní požadavky patří také znalost práce na počítači.

Ekonom má za úkol překontrolovat měsíčně zhruba 60 účetních dokladů, poté je evidovat a vyřídit daný požadavek. Dále vede účetnictví průběžně během daného časového období, do počítačového programu zaeviduje měsíčně zhruba 150 účetních případů. Jednou za čtrnáct dní musí ekonom přepočítat současný stav finančních prostředků na pokladně.

Bytová referentka - vede agendu zhruba dvě stě bytů, vydává nájemní smlouvy a řeší vše spojené s touto problematikou, náplň práce je konkrétně:

- evidence žádosti občanů o přidělení bytu,
- příprava nájemní smlouvy,
- zpracování dohody o převzetí a odevzdání bytu,
- provádí dozor nad placením nájemného z bytů,
- technické zajišťování údržby a oprav majetkových souborů – u příspěvkových organizací, zdravotnických zařízení, kulturních zařízení a jiných objektů,
- zajišťování vyúčtování záloh na služby spojené s užíváním bytu za teplo,
- zajišťuje plynulý chod budov a domů obce Březno, atd.

Současné požadavky: na základě velkého množství žádostí o obecní byty má bytová referentka za úkol vyřídit konkrétně 25% žádostí o byt. Podle názoru autorky této práce je toto procentní číslo velmi nízké. Díky tomu poté občané čekají na vyřízení žádosti a přiřazení bytu dlouhé časové období, maximálně tak dva roky. Na základě zvýšení procenta pracovního úkolu budou občané moci získat byt za kratší časové období a budou více spokojeni. Dále má za úkol vyřídit minimálně dvě opravy budov obce Března za rok. Díky tomuto nízkému požadavku čekají některé budovy na opravdu zhruba tři roky.

Administrativní pracovnice – má za úkol vyřizovat administrativní úkoly, konkrétně:

- vyřizování požadavků občanů osobně i v elektronické formě,
- vyřizování korespondence s obchodními partnery,

- obsluha jednoduchých strojů – kopírka, tiskárna, scenner, atp.,
- zařizování porad a zapisování důležitých faktů plynoucích z porad,
- sledování plnění požadovaných termínů,
- přepisování textů - vkládání dat do počítače prostřednictvím databázových či tabulkových editorů nebo různých účelově vytvořených programů,
- přijímání a organizování nabídek a poptávek pro obec,
- přijímání a vystavování dopisů, atd.

Současné požadavky: administrativní pracovnice má za úkol pokusit se splnit přání a požadavky občanů na sto procent. Tato podmínka je pochopitelná z důvodu spokojenosti občanů v obci. Dále má tato pracovnice vyřídit zhruba 70% elektronických dopisů denně, 50% dopisů v hmotné formě, a vyřídit 80% nabídek a poptávek za měsíc. Jelikož se nenaplní 100% požadavků, přesunou se tyto povinnosti do dalšího časového období a vznikají náklady z prodlení a dále časový nesoulad.

Pracovníci vykonávající VPP - vedou veřejně prospěšné práce, zajišťují čistotu a chod obce, konkrétně tedy:

- udržují pořádek v obci,
- opravují poškozené či nefunkční předměty i prostory v obci,
- uklízí veřejné budov a komunikace,
- vykonávají činnosti ve prospěch obce, atd.

Současné požadavky: tyto požadavky se liší dle náplně práce. Tito pracovníci vykonávají stále odlišnou práci a to na základě toho, co je pro obec nejpodstatnější. To je důvod pro to, že jejich současné požadavky se mohou měnit. Jedním z pracovních úkolů je úklid v obci. Jeden pracovník má za úkol uklidit 1/8 obce za měsíc. Je to z toho důvodu, že celkem je zde nyní osm pracovníků. Z toho vyplývá, že celá obec je perfektně vyklizena jednou za měsíc. Dalším úkolem je v současné době sekání trávy. Pracovníci sekají trávu dvakrát měsíčně. Podle názoru autorky této práce je tento požadavek příliš vysoký. Tráva může být posekána jednou měsíčně, čímž by se snížili náklady na palivo do sekačky, atp. Jejich dalším úkolem jsou opravy veřejných předmětů, přístrojů, atp. Jeden pracovník má v současné době opravit jeden předmět či přístroj za dva až tři týdnu a to na základě charakteru tohoto předmětu a přístroje.

7.1 Motivační program založený na zlepšení systému odměn (první část)

Cílem tohoto motivačního programu je propojit pracovní výkon s motivací. Při zvýšení pracovního výkonu o dané procento má pracovník nárok na odměnu, která je uvedena v tabulce pod čísly jedna až sedm.

Tab. č. 5: Navržený motivační programu za účelem zlepšení odměn pracovníků

Pracovní skupina	Zvýšení pracovního výkonu o:			
	10%	20%	30%	40%
VPP	1	2	3	4
ZOÚ	5	6	7	8

Legenda: čísla 1 – 8 obsahují tyto motivační faktory:

1… wellness služby

2… dárkový poukaz v hodnotě 300 Kč

3… zvýšení peněžní odměny o 1 000 Kč

4… jistota práce v příštím období

5… pitná voda v kancelářích

6… příspěvek na dojíždění do práce

7… dárkový poukaz v hodnotě 500 Kč

8… FKSP (Fond kulturních a sociálních služeb)

Více informací o tomto navrženém motivačním programu je v následující osmé kapitole, která obsahuje také náklady a přínosy tohoto programu.

7.2 Motivační program založený na zlepšení vztahů mezi pracovníky (druhá část)

Druhým bodem, který je uveden ve slabých stránkách SWOT analýzy, a který se musí ze slabých stránek převést do silných stránek, je nepříliš dobrý vztah mezi zaměstnanci. Na základě toho je vytvořen vzdělávací modul z oblasti komunikace a tzv. teambuildingu[2].

Autorka této práce navrhla zřízení teambuldingu u agentury Signum. Informace o této agentuře našla autorka na webu. Pro přesné vyčíslení nákladů na tento návrh kontaktovala autorka zastupitele pro teambulding této firmy, který ochotně spolupracoval a poskytl potřebné informace.

Signum agenturu upřednostnila autorka z toho důvodu, že ji nadchly webové stránky, poskytované služby, doplňující kurzy, možnost prezentací týkající se problematiky vzájemné komunikace atd.

V dotazníkovém šetření zjistila autorka této práce, že nepříliš dobré vztahy s ostatními pracovníky mají ZOÚ, ale také polovina VPP. Na základě toho určila autorka účast na teambuildingové akci všech zaměstnanců i pracovníků obecního úřadu obce Březno.

Více informací o tomto navrženém motivačním programu je v následující osmé kapitole, která obsahuje také náklady a přínosy tohoto programu.

[2] *„Team budilding is activities that help a group work together more effectively as a team: Having regular social events is very good for team building“.* (Dictionary cambridge, 2015 ©)

Překlad: Teambuilding jsou aktivity, které pomáhají skupině navzájem spolupracovat efektivněji jako tým: Mít pravidelné společenské akce je velmi dobré pro budování týmu.

8. Ekonomické posouzení přínosů motivačních programů v obci

V předchozí kapitole byly analyzovány stávající pracovní požadavky. Na základě nového motivačního programu byly vytvořeny také nové požadavky, které jsou vyjádřeny zvýšením výkonu o daná procenta.

Autorka této práce bude v první řade analyzovat skupinu VPP, následně skupinu ZOÚ. V této kapitole budou analyzovány náklady na daný motivační faktor a jeho přínosy. Přínosy mohou být jak kvantitativního (lze vyjádřit čísly) tak i kvalitativního (nelze vyjádřit čísly) charakteru.

8.1 Ekonomické posouzení přínosů první části motivačního programu pro VPP

Toto ekonomické posouzení je pro první motivační program, který byl navržen za účelem vylepšení systému peněžních a nepeněžních odměn. Kapitola 8.1 se týká cílové skupiny VPP.

8.1.1 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 10%

Při zvýšení pracovního výkonu o 10% získají pracovníci nárok na první odměnu, kterou je nárok na wellness služby. Tuto odměnu navrhla autorka této práce z důvodu ztížených zdravotních podmínek. VPP pracovníci vykonávají ruční práce, při kterých se neustále ohýbají, zvedají těžké předměty atp. Na základě toho si zaslouží péči o své tělo. Tyto služby budou zařízeny u soukromé masérky, které je také občanem obce Březno. Cena jedné masáže činní 200 Kč.

Náklady*:* 200 Kč/1 masáž zad

počet pracovníků: 8

celkové náklady: 200*8 = 1.600 Kč/měsíc

Je pravděpodobné, že za tuto odměnu se zvýší pracovní výkon všech osmi pracovníků, proto do celkových nákladů počítá autorka této práce 1.600 Kč * 12 = 19.200 Kč/rok.

Přínosy: Zvýšený pracovní výkon o 10% - celkový úklid v obci bude probíhat pouze jednou, ale navíc bude uklizeno o 0,10% obce navíc. Tento přínos je minimální, ovšem pokud by se opakoval dlouhodobě, tj. desetkrát, bude změna znát a za deset měsíců nebude obec uklizena pouze jednou měsíčně, ale dvakrát. Kvalitativním přínosem je zvýšená motivace k práci z důvodu získání wellness služeb, zlepšení zdravotního stavu pracovníků a také zvýšená spokojenost občanů.

Výše nákladů bude zřejmě na stejné úrovni, jako zisk zvýšení o desetinu zvýšeného pracovního výkonu. Uvedené přínosy mají vyšší váhu, než vyčíslené náklady, proto je tento návrh efektivní.

8.1.2 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 20%

Při zvýšení pracovního výkonu o 20% získají pracovníci odměnu v podobě získání dárkového poukazu v hodnotě 300 Kč. Pracovníci si budou moci vybrat, do jaký druh poukazu si vyberou. Tyto poukazy budou mít dvě podoby. První poukaz bude do obchodu s potravinami, konkrétně *Globus* a druhý poukaz bude do obchodu s oděvy, konkrétně *Takko*.

Náklady: počet pracovníků: 8

8* 300 Kč = 2.400 Kč

Celkové roční náklady vynaložené na tuto odměnu jsou ve výši 2.400 Kč * 12 = 28.800 Kč a to za předpokladu, že se pracovní výkon zvýší o dvacet procent u všech osmi pracovníků.

Přínosy: Kvantitativním přínosem pro obec je zejména zvýšení pracovního výkonu o dvacet procent, což znamená zvýšení výkonu práce těchto pracovníků o dvě desetiny. Na rozdíl od prvního případu, kdy bude pracovní výkon zvýšen o jednu desetinu, dostačuje, aby se zvýšený pracovní výkon opakoval pouze pětkrát, a za pět měsíců bude naplněno dalších sto procent. Kvalitativním přínosem je především zvýšení motivace na pracovišti.

Výše nákladů bude nižší, nežli zisk zvýšený na základě zvýšené pracovního výkonu o dvě desetiny a uvedené přínosy jsou pro pracovníky velmi cenné. Z toho plyne, že je tento návrh efektivní.

8.1.3 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 30%

Při zvýšení pracovního výkonu o 30% získají pracovníci peněžní odměnu v částce 1 000 Kč čistého platu. Jelikož tito pracovníci vykonávají práci, která je fyzicky velmi náročná a dostávají za ni minimální mzdu + výjimečnou finanční odměnu, je dalším návrhem odměnit pracovníka vykonávající o 30% více práce pravidelnou peněžní odměnou 1 500 Kč.

Náklady: při zvýšeném pracovním výkonu jednoho pracovníka o 30% = 1.000 Kč

počet pracovníků: 8

Nc= 1.000*8 = 8.000 Kč

Celkové náklady tedy činí 8.000 Kč/měsíc * 12 = 96.000 Kč/rok za podmínky, že pracovní výkon všech osmi pracovníků bude o 30% vyšší, nežli v minulém období. Je možné, že pouze svůj pracovní výkon za dané období zvýší o 30% pouze jeden pracovník a celkové náklady budou pouze 1.000 Kč.

Přínosy: Pokud všech osm pracovníků zvýší svůj pracovní výkon o 30%, bude obec veřejně vypadat zhruba o třetinu lépe, opravy a ostatní činnosti budou zhruba o třetinu rychleji provedeny atp. Tato změna se projeví na zvýšení zisku obce. Kvantitativní přínosy jsou v podobě větší motivace k práci. Jelikož si VPP pracovníci stěžují na nízkou peněžní odměnu za jejich práci, budou na základě zvýšení této odměny o 1.000 Kč více motivováni k práci a budou se snažit vykonávat o 30% více práce.

Výše nákladů bude v tomto případě vyšší, nežli zisk, který bude vyšší o zvýšený pracovní výkon o tři desetiny. Jelikož jsou ale VPP pracovníci odměňováni minimální mzdou, je zřejmé, že přínosy pro pracovníky budou vysoké jak z ekonomického pohledu, tak i z pohledu psychologického. Nicméně, je možné, že ne všech osm pracovníků bude ochotno zvýšit svůj pracovní výkon o třicet procent kvůli tisícikoruně. Díky tomu by se výše ročních nákladů snížila. Náklady mohou býti vykompenzovány následujícím návrhem, jehož náklady jsou mnohem nižší, nežli kvantitativní přínosy. Tento návrh je efektivní.

8.1.4 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 40%

Poslední odměnu, kterou je jistota práce v příštím období, získají pracovníci, jejichž pracovní výkon bude zvýšen o 40%, než v minulém období. Při této odměně musí splnit navíc následující požadavky: zodpovědnost, spokojenost vedení obce s tímto pracovníkem, důvěra v tohoto pracovníka a zvýšený pracovní výkon každý měsíc alespoň o 10%. Jelikož je zvýšení pracovního výkonu pouze o desetinu toho, co dělají v současné době, je velmi pravděpodobné, že toto zvýšení pracovního výkonu nastane. Pracovníci na pozici VPP pracovníka se často obměňují. Pracovníci mají jistotu práce pouze na jedno období, kterým je půlrok. Při splnění těchto podmínek budou mít jistotu práce i na další období.

Náklady: náklady na při této odměně nevznikají, naopak se snižují. Je to z toho důvodu, že se v příštím období nemusí konat výběrové řízení organizované ZOÚ, kterým musí poté vedení zaplatit za to, že jsou mimo pracovní dobu v komisi u výběrového řízení.

Výběrové řízení trvá zhruba osm hodin. Ve výběrové komisi jsou 3 ZOÚ. Jednomu ZOÚ je za účast v komisi u tohoto řízení zaplaceno 60 Kč/1 hodina.

Analýza ušetřených nákladů: 60 Kč/1hodina/1pracovník.

480 Kč/8 hodin/1 pracovník

1.440 Kč/8 hodin/3 pracovníci.

Celkové ušetřené náklady jsou ve výši 1.440 Kč/měsíc * 12 = 17.280 Kč/rok.

Tito pracovníci jsou na letní a zimní období zaměňovány z toho důvodu rozdílné práce. V zimním období musí tito pracovníci ovládat pracovní stroje, jako jsou: nákladní auto, traktor a podobné vozy sloužící k posolení ledovky na silnici, k odhrabování sněhu, atp. Používají zejména i odlišné pracovní pomůcky. Náklady se projeví v podobě časových nákladů. VPP pracovníky má na starost technik, který v pracovní době zaučí pracovníky pro výkon práce, kterou dosud nevykonávali a nemají žádné zkušenosti s pracovními stroji či pomůckami. Po zaučení pracovníka bude možno přejít k pracovnímu výkonu pod dohledem, poté samostatně.

Přínosy: snížení nákladů o 1 440 Kč a dále kvalitativní přínosy v podobě zvýšení motivace v práci z důvodu jistoty práce na příští období.

Výše nákladů bude o mnoho nižší, nežli výše zisku, který bude zvýšen na základě zvýšeného pracovního výkonu o čtyřicet procent. Přínosy v Kč budou vysoké, nicméně, tato odměna bude pro pracovníky zejména vysokým kvalitativním přínosem. Díky tomu, že v tomto návrhu budou náklady nižší, vykompenzují se vyšší náklady předchozího návrhu, které byly naopak vyšší. Tento návrh je efektivní.

8.2 Ekonomické posouzení přínosů první části motivačního programu pro ZOÚ

Toto ekonomické posouzení je pro první motivační program, který byl navržen za účelem vylepšení systému peněžních a nepeněžních odměn. Kapitola 8.2 se týká cílové skupiny ZOÚ.

8.2.1 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 10%

Při zvýšení pracovního výkonu o 10% získají ZOÚ nárok na první odměnu, kterou je zajištění pitné vody v kanceláři. Jelikož kanceláře nejsou vybaveny klimatizací, v letním období jsou v kancelářích vysoké teploty.

Náklady: jako reprezentant byl vybrán Šumavský pramen, barelová pramenitá voda, 18,9 litrů, cena: 148 Kč. Výpočet nákladů je na základě předpokladu, že jeden ZOÚ vypije 1 litr vody denně.

- spotřeba vody: 3 litry denně -> 1 barel vody vydrží na 6,3 dny. Autorka této práce počítá 20 pracovních dní v měsíci, což znamená, že se spotřebují měsíčně zhruba tři barely,
- 3 * 148 Kč = 444 Kč/měsíc * 12 = 5.328 Kč/rok.

Celkové náklady na pořízení pitné vody jsou ve výši 5.328Kč/rok.

Přínosy: pracovníci budou vykonávat o desetinu více práce, což není velké množství, ale i přesto se zvýší zisk. Kvalitativním přínosem je poté zvýšení pracovní motivace, práce v kanceláři za příznivějších podmínek, atp.

Výše nákladů za tuto odměnu jsou minimální, oproti tomu přínosy toho návrhu jsou velmi důležitým kvalitativním přínosem. Samozřejmě, zisk bude vyšší a to na základě zvýšeného pracovního výkonu o deset procent. Tento návrh je efektivní.

8.2.2 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 20%

Při zvýšení pracovního výkonu o 20% budou míti ZOÚ nárok na příspěvek na dojíždění do práce. Jelikož není ani jeden z těchto tří pracovníků občanem obce Březno, s radostí uvítají tuto odměnu a na základě toho zvýší svůj pracovní výkon.

Náklady: dva z pracovníků dojíždí do práce 7 km, třetí 9 km. Na jeden km bude vedení obce přispívat 1 Kč. Tzn., že oba pracovníci získají 7 Kč * 2 (zpáteční cesta) = 14 Kč denně. Jelikož se tito pracovníci do Března dopravují pomocí železniční dopravy, kdy za cestu do práce i zpět zaplatí 45 Kč denně, budou jistě za tuto částku vděční. Poslední pracovník obdrží 9 Kč * 2 (zpáteční cesta) = 18 Kč denně.

Celkové náklady na den činí 32 Kč. Autorka této práce počítá 20 pracovních dní, což znamená, že měsíční náklady budou ve výši 640 Kč a roční náklady budou ve výši 640 Kč * 12 = 7.680 Kč.

Přínosy: Tato částka je velice nízká, což znamená, že za nízké náklady budou pracovníci více motivování a navíc se jejich pracovní výkon zvýší o 20%. Na základě tohoto zvýšení se zvýší zisk – objednávky budou rychleji vyřízeny, proběhne více objednávek či dodávek za měsíc, bude vyřízeno více žádostí, atp.

Výše ročních nákladů (při vědomí, že se zisk zvýší na základě zvýšeného pracovního výkonu o dvacet procent) není vysoká. Při tomto návrhu budou ZOÚ více motivováni pro jejich pracovní výkon, což znamená, že tento návrh je efektivní.

8.2.3 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 30%

Při zvýšení pracovního výkonu o 30% budou míti ZOÚ nárok na odměnu, kterou je dárkový poukaz v hodnotě 500 Kč. Tato odměna je shodná s odměnou pro první cílovou skupinu, kteří mají nárok na dárkový poukaz v hodnotě 300 Kč. ZOÚ budou míti nárok na tuto odměnu při zvýšení pracovního výkonu o třicet procent, proto je hodnota dárkové poukázky vyšší. VPP budou míti nárok na tuto odměnu při zvýšení pracovního výkonu o

dvacet procent, proto je hodnota poukázky nižší. Tento dárkový poukaz bude platit stejně jako v předchozím případě do dvou obchodů, tj. do Globusu a do Takka.

Náklady: počet pracovníků: 3

Celkové náklady při získání dárkové poukázky v hodnotě pět set korun činní: 500 Kč * 3 = 1.500 Kč/měsíc. Výše celkových ročních nákladů na tuto odměnu je ve výši 1.500 Kč * 12 = 18.000 Kč.

Přínosy: Kvantitativním přínosem je opět zvýšení pracovního výkonu o třicet procent, tudíž urychlení objednávek a na základě toho dosažení vyššího zisku, častější komunikace s občany na základě řešení problémů týkající se jejich života v obci, přidělení více bytů občanům, atp. Kvalitativní přínosem v tomto případě není pouze zvýšení motivace v práci, ale v případě rozhodnutí se pro obchod s oděvy Takko, také to, že pracovníci budou formálněji a více společensky oblečeni.

Výše nákladů bude nižší, nežli zisk, který bude vyšší na základě zvýšeného pracovního výkonu o třicet procent. Kvalitativní přínos bude jak pro ZOÚ, tak pro vedení. Tento návrh je efektivní.

8.2.4 Posouzení motivačního programu při zvýšení pracovního výkonu o 40%

Při zvýšení pracovního výkonu o 40%, mají pracovníci nárok na příspěvek FKSP (Fond kulturních a sociálních služeb). Z dotazníkového šetření vyplynulo, že pracovníci o tento příspěvek mají velký zájem.

Na webových stránkách ministerstva práce a sociálních věcí vyhledávala autorka této práce způsob tvorby tohoto fondu. V prvním odstavci se uvádí tato definice: *„Základní příděl, kterým je tvořen fond, činí 1 % z ročního objemu nákladů zúčtovaných na platy a náhrady platů, popřípadě na mzdy a náhrady mzdy a odměny za pracovní pohotovost a dále na odměny a ostatní plnění za práci vykonávanou v rámci odborného výcviku na produktivních činnostech žákům učilišť.“* (Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2007)

V roce 2014 činily mzdové náklady 4.062.941 Kč. Autorka této práce v následujícím propočtu bere v úvahu, že tyto náklady budou v roce 2015 zhruba ve stejné výši.

Celková výše fondu: 1 % ze 4.062.941 Kč = 40.629,41 Kč/1 rok.

Pokud by všichni zaměstnanci souhlasili, mohla by obec tento fond pro své zaměstnance vytvořit.

Tento návrh je efektivní, jelikož se z tohoto fondu budou vyplácet:

- příspěvky na provoz zařízení, která slouží kulturnímu a sociálnímu rozvoji zaměstnanců,
- pořízení hmotného majetku sloužícího ke kulturním a sociálním akcí,
- půjčky na bytové účely,
- stravování,
- dovolená a rekreace,
- penzijní připojištění, atp. (Ministerstvo práce a sociálních věcí, © 2007)

Celkové roční náklady jsou tedy ve výši 40.629,41 Kč. Přínosy jsou v podobě zvýšení pracovních úkolů o 30% všech pracovníků a dále v kvalitativní formě v podobě zvýšení motivace na pracovišti.

8.3 Ekonomické posouzení přínosů druhé části motivačního programu

Toto ekonomické posouzení je pro druhý motivační program, který byl navržen za účelem vylepšení vztahů mezi pracovníky a teambuildingu. Kapitola 8.3 se týká obou cílových skupin, tj. VPP i ZOÚ.

Náklady: cena za poskytování teambuildingových služeb pro jednu osobu činí 1.100 Kč/den. Autorka této práce zajišťuje všem pracovníkům působícím na obecním úřadě třídenní teambuildingový zážitek.

- Počet dní: 3
- Počet zúčastněných zaměstnanců: 11
- 11 * 3 * 1.100 = 42.900 Kč

Celkové náklady tedy činní 36.300 Kč.

Přínosy: zlepšení vztahů mezi pracovníky ZOÚ i VPP, častější komunikace s ostatními pracovníky a na základě toho následně spolupráce a týmová práce a pracovišti. Díky

spolupráci budou pracovníci plnit úkoly rychleji, budou se lépe orientovat v dané problematice a navíc budou míti zajištěnou přátelskou atmosféru na pracovišti.

Výše nákladů je poměrně vysoká. Přínosy ve formě týmové spolupráce a lepších vztahů mezi pracovníky jsou poté nevyčíslitelné a pro pracovníky vysoké. Díky tomuto návrhu se zvýší motivace pracovníků v práci a na základě toho je návrh efektivní.

Shrnutí kapitoly:

V této kapitole se autorka bakalářské práce pokusila navrhnout dva motivační programy. První z nich je vytvořen na základě propojení pracovního výkonu s motivací a to na základě odměn. Na danou odměnu budou míti pracovníci nárok při splnění dané podmínky, kterou je zvýšit jejich pracovní výkon o X %. Po splnění této podmínky se zvýší zisk a úkoly budou rychleji splněny. Jelikož budou míti pracovníci v podvědomí nárok na odměnu, budou více motivováni pro jejich pracovní výkon. Druhý motivační program je vytvořen na základě odbourání špatných vztahů s ostatními pracovníky a posílení teambuildingu pomocí vybrané agentury Signum.

V současné době činní náklady na odměny, tj. mzdové náklady, 4.062.941 Kč. Tyto motivační programy samozřejmě náklady zvýší, a to zhruba o dvě stě tisíc korun. Součet ročních nákladů všech návrhů (19.200 Kč + 28.800 Kč + 96.000 Kč1 - 17.280 Kč + 5.328 Kč + 7.680 Kč + 40.629,41 Kč + 18.000 Kč + 36.300 Kč) činní 215.476,6 Kč. Celkové roční náklady těchto dvou motivačních programů ale nikdy nebudou v této částce. Je to z toho důvodu, že u prvního motivačního programu lze obtížně určit jejich přesnou výši a to proto, že tyto čísla obsahují zvýšení pracovního výkonu všech pracovníků o daná procenta. V realitě ale někteří pracovníci zvýší svůj pracovní výkon o 10%, někteří o 20%, jiní o 30% a některý pracovník zvýší svůj pracovní výkon až o 40%. Celková roční výše nákladů může mít velké množství podob. Maximální výše těchto nákladů by se vypočítala přes matematický model, jehož problematika je řešena v oblasti operačního výzkumu, nebo na základě pravděpodobností, jejichž problematika je řešena v oblasti statistiky. Použití těchto metod odbíhá od tématu této bakalářské práce.

Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo navrhnout nový motivační program pro zaměstnance působící na obecním úřadě v obci Březno na základě zvýšení motivace v práci. Autorka této práce vytvořila dotazník, který obsahoval dvacet otázek týkající se problematiky motivace na pracovišti. Na základě analýzy současného stavu motivace a dotazníkového šetření byly zjištěny nedostatky, proto byla navržena opatření pro jeho zlepšení. Na základě výsledků z dotazníkového šetření vytvořila autorka této práce SWOT analýzu, která byla shrnutím výsledků dotazníkového šetření. Navržený motivační program byl vytvořen tak, aby se slabé stránky SWOT analýzy odbouraly.

Nový motivační program byl navržen ze dvou hledisek. První část motivačního programu byla z pohledu odbourání slabostí v oblasti odměňování. Byla vytvořena tabulka, jejímž cílem bylo propojit motivaci s pracovním výkonem. Druhá část motivačního programu byla vytvořena na základě odbourání špatných vztahů mezi pracovníky. Obě části byly následně ekonomicky posouzeny a to vyčíslením nákladů a analýzou přínosů.

Většina návrhů byla málo nákladná, ovšem některé návrhy byly nákladnější, ale při té myšlence, do jaké hloubky ovlivní motivaci cílových skupin, jsou efektivní. Pro některé vysoko nákladné návrhy může obec použít zisk z nízko nákladných návrhů, nebo pokrýt náklady z výsledku hospodaření z minulých let.

Autorka této práce se domnívá, že cíle této bakalářské práce byly naplněny.

Bakalářská práce nebyla pouze přínosem z pohledu ekonomického a psychologického hlediska pro obec, ale byla také velkým přínosem pro autorku této práce osobně. Díky této práci se autorce podařilo vylepšit situaci v obci, ve které sama žije, a zjistit o této obci i jiné informace, než do této doby věděla.

Seznam použité literatury

Odborné publikace

ARMSTRONG, Michael. *Armstrong's handbook of management and leadership: a guide to managing for results* [online]. 2nd ed. Philadelphia: Kogan Page, 2009, 276 p. [cit. 2015-07-23]. ISBN 07-494-5417-2.

ARMSTRONG, Michael. *Odměňování pracovníků.* 1. Vydání, Praha: Grada Publishing, a. s., 2009, 442 s., ISBN: 978-80-247-2890-2.

BEDRNOVÁ Eva, JAROŠOVÁ Eva, NOVÝ Ivan a kol., *Manažerská psychologie a sociologie.* 1. vydání. Praha: MANAGEMENT PRESS, 2012, 615 s., ISBN: 978-80-7261-239-0

BEDRNOVÁ, Eva a NOVÝ Ivan a kol. *Psychologie a sociologie řízení*. 1. Vydání, Praha: Management Press, Ringier ČR, a. s., 1998, 559 s., ISBN: 80-85943-57-3.

DVOŘÁKOVÁ Zuzana a kol. *Řízení lidských zdrojů.* 1. vydání. Praha: C. H. Beck,2012, 559 s., ISBN:978-80-7400-347-9

HARTL Pavel, HARTLOVÁ Helena. *Psychologický slovník.* 1. Vydání. Praha: Portál, s.r.o., 2000, 774 s., ISBN: 80-7178-303-X

NAKONEČNÝ, Milan. *Encyklopedie obecné psychologie.* 2. rozšířené vydání, Praha: Academia, 1997, 437 s., ISBN: 80-200-0625-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace lidského chování*. 1. Vydání, Praha: Academia, 1996, 270 s., ISBN: 80-200-0592-7.

NAKONEČNÝ, Milan. *Motivace pracovního jednání a její řízení*.1. vydání. Praha: Management Press, 1992, 258 s., ISBN 80-856-0301-2.

PAUKNEROVÁ, Daniela. *Psychologie pro ekonomy a manažery.* 3. Aktutualizované a doplněné vydání. Praha: Grada Publishing, a.s., 2012, 264 s., ISBN: 978-80-247-3809-3

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali*. 2., doplňující vyd. Praha: Grada, 2010. 128 s. ISBN 978-80-247-3447-7.

Internetové zdroje:

Business Dictionary [online]. 2015, July 23, [cit. 2015-07-23]. Dostupné z: http://www.businessdictionary.com/definition/individual-incentive-program.html

Dictionary cambridge [online]. 2015 [cit. 2015-08-11]. Dostupné z: http://dictionary.cambridge.org/dictionary/business-english/team-building

Historie. *Obec Březno* [online]. 2010, 2. 3. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: http://www.obecbrezno.cz/cz/historie

Marketing Teacher. *SWOT Analysis* [online]. 2000-2015, May 8, 2014 [cit. 2015-04-14]. Dostupné z: http://www.marketingteacher.com/swot-analysis-marketing-tools-from-marketing-teacher/

O soutěži. *Vesnice roku* [online]. 2011, 24. 9. 2014 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: http://www.vesniceroku.cz/

Obec Březno. *Kultura: Kulturní kalendář na 1. pol. 2015* [online]. 2010. vyd. [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: http://www.obecbrezno.cz/cz/kultura

Obec Březno. *Přístup k informacím: Povinné informace* [online]. 2010, 2. 3. 2015 [cit. 2015-03-05]. Dostupné z: http://www.obecbrezno.cz/cz/povinne-informace#p2

Obec Březno. *Úřední deska: Rozpočet Obce Březno na rok 2015* [online]. 2010 [cit. 2015-04-18]. Dostupné z: http://www.obecbrezno.cz/cz/uredni-deska/uredni-deska/324

Obecní úřad: Co mohu vyřídit zde. *Obec Březno* [online]. 2010, 2. 3. 2015 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: http://www.obecbrezno.cz/cz/co-mohu-vyridit-zde

Obecní úřad: Struktura obecního úřadu. *Obec Březno* [online]. 2010, 2. 3. 2015 [cit. 2015-03-03]. Dostupné z: http://www.obecbrezno.cz/cz/struktura-obecniho-uradu

Seznam obrázků

Obr. č. 1: Pyramida potřeb A. Maslowa

Obr. č. 2: Model motivace

Obr. č. 3: SWOT analýza

Obr. č. 4: Dotazníkové šetření, otázka č. 1

Obr. č. 5: Dotazníkové šetření, otázka č. 2

Obr. č. 6: Dotazníkové šetření, otázka č. 3

Obr. č. 7: Dotazníkové šetření, otázka č. 4

Obr. č. 8: Dotazníkové šetření, otázka č. 5

Obr. č. 9: Dotazníkové šetření, otázka č. 6

Obr. č. 10: Dotazníkové šetření, otázka č. 7

Obr. č. 11: Dotazníkové šetření, otázka č. 8

Obr. č. 12: Dotazníkové šetření, otázka č. 9

Obr. č. 13: Dotazníkové šetření, otázka č. 10

Obr. č. 14: Dotazníkové šetření, otázka č. 11

Obr. č. 15: Dotazníkové šetření, otázka č. 12

Obr. č. 16: Dotazníkové šetření, otázka č. 13

Obr. č. 17: Dotazníkové šetření, otázka č. 14

Obr. č. 18: Dotazníkové šetření, otázka č. 15

Obr. č. 19: Dotazníkové šetření, otázka č. 16

Obr. č. 20: Dotazníkové šetření, otázka č. 17

Obr. č. 21: Dotazníkové šetření, otázka č. 18

Obr. č. 22: Dotazníkové šetření, otázka č. 19

Obr. č. 23: Dotazníkové šetření, otázka č. 20

Seznam tabulek

Tab. č. 1: Rámcový postup při tvorbě motivačního programu organizace

Tab. č. 2: SWOT analýza obce Březno

Tab. č. 3: Měsíční výše platu zaměstnanců a pracovníků obce Březno v hrubém stavu

Tab. č. 4: SWOT analýza motivačního programu

Tab. č. 5: Navržený motivační programu za účelem zlepšení odměn pracovníků

Seznam zkratek

ZOÚ – zaměstnanci obecního úřadu

VPP – zkratka pro pracovníky vykonávající veřejně prospěšné práce

Seznam příloh

Příloha A: Rozpočet obce

Příloha B: Leták – kulturní akce v obci Březno za rok 2015

Příloha C: Ukázka dotazníku pro zaměstnance působící na obecním úřadě Březno

Příloha A: Rozpočet obce

ROZPOČET OBCE BŘEZNO NA ROK 2015 - ZÁVAZNÉ UKAZATELE

dle odvětvového členění

Paragraf	pol.	název paragrafu	příjmy	výdaje
0000	1***	daňové příjmy	24 862 000	0
			24 862 000	
0000	2***	ostatní příjmy	500 000	0
			500 000	
0000	4***	dotace	5 107 100	0
			5 107 100	
2141		vnitřní obchod	50 000	721 000
2219		ostatní záležitosti pozemních komunikací	0	12 123 000
2321		odvádění a čištění odpadních vod	0	100 000
2341		vodní díla v zemědělské krajině	0	70 000
2412		záležitosti telekomunikací	0	380 000
3113		základní školy	0	8 000 000
3315		činnost muzeí a galerií	0	2 500 000
3326		pořízení, zachování a obnova hodnot kulturního a národního povědomí		1 300 000
3399		ostatní záležitosti kultury, církví a sdělo.prostředků	0	2 380 000
3412		sportovní zařízení v majetku obce	20 000	395 000
3419		ostatní tělovýchovná činnost	0	1 660 000
3429		ostatní zájmová činnost	0	150 000
3611		podpora individuální výstavby	0	500 000
3612		bytové hospodářství	12 200 000	13 700 000
3631		veřejné osvětlení	0	586 000
3632		pohřebnictví	10 000	853 000
3639		komunální služby a územní rozvoj	1 690 000	4 635 100
3722		sběr a svoz komunálního odpadu	0	2 000 000
3743		příjmy z vydobytého nerostu	25 000 000	0
3745		péče o vzhled obcí a veřejnou zeleň	0	17 526 000
5219		ochrana obyvatelstva		100 000
5512		požární ochrana-dobrovolná část	15 000	90 000
6112		zastupitelstvo obcí	0	1 500 000
6171		činnost místní správy	25 000	7 339 000
6310		obecné příjmy a výdaje z finančních operací	40 000	265 000
CELKEM			**69 519 100**	**78 873 100**

PŘÍJMY CELKEM	**69 519 100**
VÝDAJE CELKEM	**78 873 100**
FINANCOVÁNÍ CELKEM	**9 354 000**

Závazným ukazatelem pro schválení rozpočtu je paragraf

Vyvěšeno před schválením (návrh):	29.11.2014
Sejmuto před schválením (návrh):	16.12.2014
Schváleno OZ Březno:	16.12.2014
Vyvěšeno po schválení:	17.12.2014
Sejmuto po schválení:	5.1.2015

Vyvěšeno ve stejném termínu i elektronicky.

Zdroj: Obec Březno, © 2010

Příloha B: Leták – kulturní akce v obci Březno za rok 2015

Kulturní kalendář BŘEZNO 2015

Každý týden můžete absolvovat hodinu zumby a volejbalu (přesný čas a den těchto aktivit se dočtete na našich stránkách www.obecbrezno.cz)

BŘEZEN

DATUM	AKCE	ČAS	POŘADATEL
4.3.	Posezení se starostou -	17.00	– OB
11.3	– Beseda nad kronikou	17.00 h.	- OB
17.3.	- Turnaj v basketbalu – dívky,		ZŠ
19.3.	– Sváťovo divadlo – Dráček Kulihrášek	16.00 h.	- MC
19.3.	– Blbec k večeři -	17.30	– OB
19.3.	– Turnaj v basketbalu – chlapci,		ZŠ

DUBEN

16.4. - Divadlo Rolnička – Jarní Dračí pohádka *16.00 h.* MC

17.4. – Výstaviště Lonny – Dům a zahrada *13.00 h.* - OB

18.4. – Farmářské trhy *9.00 h.* MAS

23.4. - Výlet - Chyše *15.00 h.* OB

25.4. – Probuzení draka *9.00 h.* SD a.s.

30.4. - Pálení čarodějnic *18.00 h.*, *SRPDŠ a SDH*

KVĚTEN

13.5. Botanická zahrada Tep. *15.00 h.* OB

16.5. – Zahájení chatařské sezóny ve Stranné, Sillentium 24 *15.00 h.* OB

23.5. – Výlet lodí do Drážďan - OB

24.5. – Olympijské hry s Asterixem a Obelixem *15.00 h.* MC

30.5. – Návštěva ZOO Praha *13.00 h.* OB

ČERVEN

6.6. – Tancování s Míšou a Dětský den SRPDŠ, OB

13.6. – Březnoukej *16.00 h.* OB

25.6. - O pohár ředitele školy kopaná, ZŠ

27.6. – Dechparáda *16.00 h.* OB

27.6. – Letní ples *18.00 h.* OB

Místo konání jednotlivých akcí bude uvedeno na plakátech

OB – Obec Březno, MC – Mateřské centrum

SRPDŠ –Sdružení rodičů, přátel, dětí, školy

SDH – Sbor dobrovolných hasičů

ZŠ – Základní škola, MAS – Místní akční skupina

Více informací najdete na našem webu

www.obecbrezno.cz

FOTBALOVÉ ZÁPASY

„A" mužstvo- rozpis jaro 2015

So	28. 3.	15:00	Domoušice - Březno
So	4. 4.	16:30	Březno – Dobroměřice
So	11. 4.	16:30	Březno – Loko Chom. B
So	18. 4.	17:00	Podbořany – Březno
So	15. 4.	17:00	Březno – Lom
So	2. 5.	17:00	Ervěnice - Březno
So	9. 5.	17:00	Březno – Dubí
So	16. 5.	17:00	Postoloprty – Březno
So	30. 5.	15:00	Duchcov – Březno
So	6.6.	17:00	Březno – Žatec B
So	13.6.	15:00	Obrnice - Březno
So	20.6.	17.00	Březno - Ledvice

Domácí zápasy

Zápasy venku

ZÁBAVA A SPORT

Fitness je součástí infocentra

- Zájemci mají k dispozici kromě posilovny i veřejný internet a knihovnu, provozní doba: Pondělí – pátek *8.00 - 12.00, 17.00 - 21.00*

Plážový volejbal

- Hřiště je v areálu restaurace „U Rybničky"
- Platí se u obsluhy restaurace, poplatek činí 50,-Kč/h, zapůjčení míče i sítě je v ceně

Tenis

- Tenisové kurty se nacházejí v blízkosti základní školy (II. stupeň)
- Provozní doba: dle objednávek tel. 725 212 037 nebo
- e-mail: kurtybrezno@seznam.cz
- Možnost zapůjčení rakety a použití sprch. V prodeji jsou i permanentky.
- BŘEZENSKÁ TENISOVÁ LIGA - www.kurtybrezno.webnode.cz

BŘEZNO 2015

BŘEZEN - ČERVEN

Zdroj: Obec Březno, © 2010

Příloha C: Ukázka dotazníku pro zaměstnance působící na obecním úřadě Březno

(v některých otázkách je možno zakroužkovat více odpovědí; dotazník je anonymní)

1. Jaké je Vaše pohlaví?

a) Muž

b) Žena

2. V jaké věkové kategorii se nacházíte?

a) 16 – 20 let

b) 21 – 30 let

c) 31 – 40 let

d) 41 – 50 let

e) 51 let a více

3. Jaká je Vaše profese?

a) Člen zastupitelstva

b) Zaměstnanec na obecním úřadě

c) Pracovník vykonávající veřejně prospěšné práce

4. Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

a) Základní vzdělání

b) Středoškolské vzdělání s vyučením v daném oboru

c) Středoškolské vzdělání s maturitou

d) Vyšší odborné vzdělání

e) Vysokoškolské vzdělání prvního stupně (Bc.)

f) Vysokoškolské vzdělání druhého stupně (Mgr., apod.)

g) Vysokoškolské vzdělání třetího stupně (MUDr., apod.)

5. Jste spokojen/spokojena s tím, co při výkonu práce děláte?

a) Určitě ano

b) Spíše ano

c) Spíše ne

d) Určitě ne

6. Co se Vám nejvíce líbí na práci, kterou vykonáváte?

a) Dobrý kolektiv
b) Pracovní doba
c) Jistota práce
d) Peněžní odměny
e) Nepeněžní odměny
f) Informovanost
g) Jiná odpověď (do řádku níže napište svou odpověď)

7. Co se Vám naopak na Vaší práci nelíbí?

a) Špatný kolektiv
b) Pracovní doba
c) Jistota práce
d) Peněžní odměny
e) Nepeněžní odměny
f) Nedostatečná informovanost
g) Jiná odpověď (do řádku níže napište svou odpověď)

8. Jaká je podle Vás atmosféra na pracovišti?

a) Vynikající
b) Dobrá
c) Nevyhovující

9. Jaký je Váš vztah s nadřízeným?

a) Velmi dobrý
b) Dobrý
c) Špatný
d) Velmi špatný

10. Jaký je Vás vztah s kolegy?

a) Pouze pracovní
b) Spíše pracovní
c) Pracovní i přátelský
d) Spíše přátelský
e) Žádný

11. Jak často komunikujete s ostatními kolegy?

a) Stále – pouze v pracovní době
b) Stále – v práci i v osobním čase
c) Občas – pouze v pracovní době
d) Občas – v pracovní době i v osobním
e) Zřídka
f) Nikdy

12. Jste za vykonání práce pochváleni?

a) Ano, pravidelně
b) Ano, výjimečně
c) Ne

13. Co Vás motivuje pro práci na obecním úřadě?

a) Peníze
b) Jistota zaměstnání
c) Kolektiv
d) Práce mě baví
e) Pochvala za dobře vykonanou práci
f) Jistota práce
g) Informovanost
h) Jiná odpověď (do řádku níže napište svou odpověď)

14. Odpovídá Vaše platové ohodnocení práci, kterou vykonáváte?

a) Určitě ano

b) Spíše ano
c) Spíše ne
d) Určitě ne

15. Jste spokojen/spokojena s peněžní odměnou za svou práci?
a) Určitě ano
b) Spíše ano
c) Spíše ne
d) Určitě ne

16. Jaké nepeněžní odměny byste od vedení uvítal/uvítala?
a) Vstupenky na kulturní akce
b) Vstupenky na sportovní akce
c) Vstupenky do fitness centra
d) Vstupenky na relaxační a wellness služby
e) Jiná odpověď (do řádku níže napište svou odpověď)

17. Jaký je Váš pohled na motivaci v práci?
a) Je velmi důležitá
b) Nemá pro mě velký význam
c) Je zbytečná

18. Cítíte se být dostatečně motivován/motivována při výkonu práce?
a) Ano
b) Ne

19. Proč jste se hlásil na pracovní pozici, kterou nyní vykonáváte? (otevřená otázka)

20. V případě, že by Váš přítel hledal práci, doporučil/doporučila byste mu zúčastnit se přijímacího řízení na nějakou pracovní pozici na obecním úřadě?

a) Určitě ano
b) Spíše ano
c) Spíše ne
d) Určitě ne

21. Napadají Vás myšlenky o odchodu z pracovní pozice, kterou vykonáváte?

a) Nikdy
b) Někdy
c) Často
d) Pravidelně

Pokud ano, proč?

22. Vedení motivuje zaměstnance a pracovníky k tomu, aby byli v práci produktivnější.

a) Souhlasím
b) Převážně souhlasím
c) Převážně nesouhlasím
d) Nesouhlasím

Abstrakt

HLAVATÁ, T. *Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku*. Bakalářská práce. Cheb: Fakulta ekonomická ZČU v Plzni, 79 s., 2015

Klíčová slova: motivace, motiv, stimulace, motivační program

Předložená práce na téma „Ekonomické posouzení přínosů motivačního programu v podniku“ pojednává zejména o motivaci v práci a následně o motivačním programu v dané organizaci. Tato problematika je v současné době velmi rozšířena, proto se autorka tímto problémem chtěla podrobněji zabývat. Tato práce obsahuje teoretickou část s pojmy týkajícími se tématu bakalářské práce a následné praktické přenesení na konkrétní organizaci, kterou je v tomto případě obec Březno. Cílem této práce bylo navrhnout nový motivační program v dané organizaci a to na základě odstranění slabých stránek SWOT analýzy motivačního programu a především na základě zvýšení motivace v této organizaci. Tato problematika byla řešena pro dvě cílové skupiny – pro zaměstnance obce a veřejně prospěšné pracovníky této obce. Způsob řešení problematiky motivace byl pro obě skupiny stejný a to prostřednictví dotazníkového šetření a na základě toho zlepšení současného stavu vlastními návrhy. V závěru této práce jsou vlastní návrhy na zlepšení motivačního programu v dané organizaci ekonomicky posouzeny a to vyčíslením nákladů a přínosů.

Abstract

HLAVATÁ, T. Economic assessment of the benefits of the incentive program in the company.

Bachelor thesis. Cheb: Faculty of Economics, University of West Bohemia in Pilsen, 79 p., 2015

Key words: motivation, motive, stimulation, incentive program

The presented thesis on the topic "Economic assessment of the benefits of the incentive program in the company" deals mainly with the motivation to work and subsequently with the incentive program in the organization. This issue is currently very widespread and that´s why the author wanted to deal with this problem more in detail. This thesis includes a theoretical part with concepts related to the topic of the thesis and subsequent practical transfer to a specific organization, which is in this case village called Březno. The aim of this study was to propose a new incentive program in the organization based on a remedy weaknesses SWOT analysis of the incentive program and based primarily on increasing motivation in this organization. This issue was solved for the two target groups - for employees of the municipality and community workers of this municipality. The way of solving problems with motivation was for all three of them the same - via a questionnaire survey. In the end of this thesis are my own suggestions how to improve the incentive program in the organization and there is also economic assessment and quantification of costs and benefits.