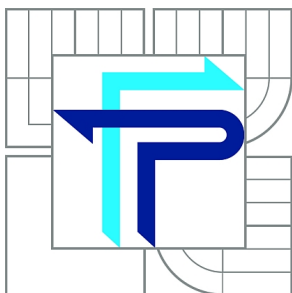




VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



FAKULTA PODNIKATELSKÁ
ÚSTAV EKONOMIKY

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT
INSTITUTE OF ECONOMICS

NÁVRH MOTIVAČNÍHO A HODNOTÍCÍHO SYSTÉMU ZAMĚSTNANCŮ V PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI

EMPLOYEE MOTIVATION AND REMUNERATION IN A STATE-FUNDED INSTITUTION

DIPLOMOVÁ PRÁCE

MASTER'S THESIS

AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Bc. JITKA JUROVÁ

VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. ZDEŇKA KONEČNÁ, Ph.D.

BRNO 2012

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

Bc. Jitka Jurová

Podnikové finance a obchod (6208T090)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských a magisterských studijních programů zadává diplomovou práci s názvem:

Návrh motivačního a hodnotícího systému zaměstnanců v příspěvkové organizaci

v anglickém jazyce:

Employee Motivation and Remuneration in a State-funded Institution

Pokyny pro vypracování:

Úvod

Cíle práce, metody a postupy zpracování

Teoretická východiska práce

Analýza problému

Vlastní návrhy řešení

Závěr

Seznam použité literatury

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, F. Organizační chování. 1.vyd. Olomouc: Rubico, 1996. 343 s. ISBN 80-85839-09-1.

BRIDGES, W. Typologie organizace. 1.vyd. Praha: Management Press, 2006. 165s. ISBN 80-7261-137-2.

BROOKS, I. Firemní kultura - jedinci, skupiny, organizace a jejich chování. 1.vyd. Brno: Computer press, 2003. 230 s. ISBN 80-7226-763-9.

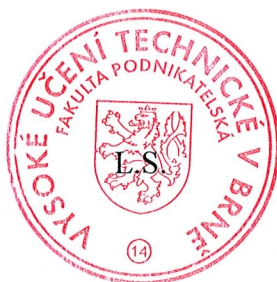
HOLÁ, J. Interní komunikace ve firmě. 1.vyd. Brno: Computer press, 2006. 170 s. ISBN 80-251-1250-0.

LUKÁŠOVÁ, R., NOVÝ, I. a kol. Organizační kultura: Od sdílení hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. 1.vyd. Praha: Grada, 2004. 174 s. ISBN 80-247-0648-2.

ŠIGUT, Z. Firemní kultura a lidské zdroje. 1.vyd. Praha: ASPI Publishing, s.r.o. 2004. 87 s. ISBN 80-7357-046-7.

Vedoucí diplomové práce: Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Termín odevzdání diplomové práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2011/12.



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.
Ředitel ústavu

doc. RNDr. Anna Putnová, Ph.D., MBA
Děkanka

V Brně, dne 23.3.2012

Abstrakt

Předmětem diplomové práce „Návrh motivačního a hodnotícího systému zaměstnanců v příspěvkové organizaci“ je pomocí znalosti základních teorií motivace lidského chování analyzovat různé faktory, které svým způsobem působí na motivaci a hodnocení pracovníků příspěvkové organizace, odhalit a specifikovat možné příčiny nespokojenosti pracovníků konkrétní příspěvkové organizace a následně doporučit využití některých z nástrojů motivace a hodnocení k napravení tohoto nežádoucího stavu. Diplomová práce popisuje základní motivační a hodnotící teorie, významné motivační nástroje a motivační faktory.

Abstract

The aim of Diploma thesis „Employee Motivation and Remuneration in a State-funded Institution“ is to analyse various factors by their manner responsible for the motivation of allowance organization workers. Via knowledge of the basis theories of human behavior motivation uncover and specify possible causes for dissatisfaction of allowance organization workers and consequently recommend the use of some motivation tools for rectification of this unfavourable disposition. The thesis describes basic motivation theories, important motivation tools and motivation factors.

Klíčová slova

Hodnocení, motivace, motivační nástroj, nezisková organizace, lidské zdroje, komunikace, pracovní výkon, motiv a stimul, zaměstnanci.

Keywords

Evaluation, motivation, motivational tool, nonprofit organization, human resources, communication, job performance, the motive and incentive workers.

Bibliografická citace

JUROVÁ J., *Návrh motivačního a hodnotícího systému zaměstnanců v příspěvkové organizaci*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2012. 97s. Vedoucí diplomové práce Ing. Zdeňka Konečná, Ph.D.

Čestné prohlášení

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

V Brně dne 25. května 2012

.....
podpis

Poděkování

Ráda bych na tomto místě poděkovala Ing. Zdeňce Konečné, Ph.D. za cenné připomínky, odborné rady a čas věnovaný vedení této diplomové práci. Dále mé srdečné poděkování patří vedoucí ekonomického provozního oddělení, slečně Růženě Čechové, která mi ochotně poskytovala potřebné informace a po celou dobu mě velmi podporovala a byla mi také silnou kamarádskou oporou. Rovněž patří můj dík příteli Michalovi za trpělivost, toleranci a nepřetržitou podporu při studiu.

OBSAH

ÚVOD	11
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	13
1.1 Definice řízení lidských zdrojů.....	13
1.2 Cíle řízení lidských zdrojů	13
1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů	15
2 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU	18
2.1 Definice řízení pracovního výkonu.....	18
2.1.1 Řízení pracovního výkonu podle Armstronga	19
2.1.2 Řízení pracovního výkonu podle Hartleho	19
2.1.3 Řízení pracovního výkonu podle Bacala	19
2.2 Pojem pracovní výkon.....	20
2.3 Podstata řízení pracovního výkonu.....	21
2.4 Charakteristické rysy řízení pracovního výkonu.....	22
2.5 Rysy řízení pracovního výkonu.....	23
3 MOTIVACE	24
3.1 Pojem motivace	24
3.2 Teorie motivace	26
3.2.1 Motiv.....	26
3.2.1.1 Různorodost motivů	26
3.2.2 Stimul.....	28
3.3 Význam motivace	28
3.4 Cíle motivace	30
3.5 Teorie motivace	31
3.5.1 Maslowova pyramida potřeb	31
3.5.1.1 Uspokojení potřeb pracovníků dle Maslowova systému.....	32
3.5.2 McGregorova X a teorie Y	33
3.6 Teorie očekávání.....	33
3.6.1 Matematické vyjádření teorie očekávání	34
3.7 Demotivace	35
4.1 Zásady hodnocení.....	38
4.3 Metody hodnocení zaměstnanců	39

5 PROSTŘEDÍ PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	45
5.1 Příspěvková organizace.....	45
6 DOMOV PRO SENIORY KONIKLECOVÁ, PŘÍSPĚVKOVÁ ORGANIZACE	46
6.1 Předmět činnosti.....	46
6.2 Personální vývoj v Domově pro seniory Koniklecová.....	47
6.3 Rozdělení a počet zaměstnanců.....	48
6.4 Personální práce v Domově pro seniory Koniklecová	49
6.5 Profil pracovníka v příspěvkové organizaci.....	49
6.6 Motivační program DS Koniklecová.....	50
6.7 Nástroje motivace používané v organizaci.....	51
6.7.1 Přímé nástroje motivace v DS Koniklecová	51
6.7.2 Nepřímé nástroje motivace DS Koniklecová.....	52
6.8 Péče o zaměstnance	53
7 SOUČASNÝ SYSTÉM HODNOCENÍ ZAMĚSTNANCE	55
7. 1 Vzdělávání pracovníků.....	56
7.2 Pracovníci sociálně – zdravotního oddělení	57
7.3 Hodnotící systém DS Koniklecová	57
7. 3. 1 Platová práva v pracovně právních vztazích.....	58
7.3.1.1. Zařazení do platové třídy a platového stupně.....	58
8 INTERPRETACE VÝSLEDKŮ DOTAZNÍKOVÉHO ŠETŘENÍ	62
8.1 I. Demografická část dotazníku.....	63
8. 2 II. Část dotazníku – Motivace, hodnocení.....	66
9 VLASTNÍ NÁVRHY A DOPORUČENÍ	74
9. 1 Nové zaměstnanecké benefity.....	74
9.1.1 Nákup nápojových automatů	74
9.1.2 Poukázky na potraviny	75
9.1.3 Poukázky na vitamíny, léky, rehabilitace, očkování	76
Finanční úspora z pohledu zaměstnance.....	77
9. 2 Změna systému hodnotících pohovorů.....	78
9.2.1 Navýšení frekvence hodnotících pohovorů	80
9.3 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn	80

10 ZÁVĚR	82
11 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	85
INTERNETOVÉ ZDROJE	86
FIREMNÍ MATERIÁLY	86
SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	87
SEZNAM OBRÁZKŮ	88
SEZNAM TABULEK	89
SEZNAM GRAFŮ	90
SEZNAM PŘÍLOH	91

Úvod

Výkonnost a úspěšnost firem v současném náročném podnikatelském prostředí závisí na mnoha faktorech – na technickém vybavení, finančních zajištění, dostupnosti surovinových zdrojů a informací, konkurenčních přednostech i efektivním řízení. Jedním z nezávažnějších, mnohdy však neprávem opomíjených a nedoceňovaných faktorů úspěšnosti firem jsou lidé – zaměstnanci, manažeři, personál.

„Začněte s dobrými lidmi, vymezte pravidla, komunikujte se zaměstnanci, motivujte je a odměňujte je za jejich výkon.“

Lee Iacocca

Téma diplomové práce zabývající se motivováním a hodnocením jsem si vybrala z toho důvodu, že jsem si osobně prošla několika zaměstnáními a mám za to, že je tato problematika v některých podnicích velmi podceňována.

Cílem mé diplomové práce je analýza současného motivačního a hodnotícího systému v Domově pro seniory Koniklecová, příspěvková organizace. Na základě této analýzy chci zjistit, jaké motivační nástroje zaměstnanci upřednostňují a jak jsou spokojeni se současným způsobem hodnocení. Následně navrhnou možné změny, které by měly vést ke zvýšení motivace zaměstnanců a ke zkvalitnění současného hodnotícího systému.

V souvislosti se stanovenými cíli práce ověřím následující výzkumné otázky:

- ✓ *Vhodně navržený systém hodnocení pracovníků organizace přispěje ke zvýšení jejich spokojenosti a vyššímu pracovnímu výkonu*
- ✓ *Vhodně navržený systém motivace pracovníků povede ke spokojenosti klientů i zaměstnanců.*

Diplomová práce se skládá z teoretické a praktické části. V části teoretické části se zabývám teoretickými poznatky z dané oblasti, tj. řízením lidských zdrojů, pracovním výkonem, motivací, hodnocením a příspěvkovou organizací.

V praktické části nejprve představím vybranou organizaci a následně analyzuji její současnou situaci v oblasti motivování a hodnocení. Posléze, pomocí dotazníkového šetření, zjistím faktory motivace, které pracovníky ovlivňují a na jejich základě navrhl nové možné benefity, které by vedly ke zvýšení motivovanosti pracovníků a také k jejich větší spokojenosti. V oblasti hodnocení chci navrhnout takové změny, které povedou ke zkvalitnění hodnotícího pohovoru s vedoucím pracovníkem.

1 Řízení lidských zdrojů

Používáme pojmy jako lidský, intelektuální a sociální kapitál, případně lidský a sociální potenciál organizace. Lidským potenciálem (z latinského slova potentia, což znamená síla, moc vlada anebo také schopnost, zdatnost) se rozumí úhrnná způsobilost zaměstnanců organizace k naplňování jejího poslání – to znamená k dosahování provozních a produkčních cílů organizace a k rozvíjení způsobilosti a vytváření rezerv zaměstnanců pro zvládání ještě náročnějších budoucích úkolů a ambicióznějších cílů. (Bláha, 2005, s.11)

1.1 Definice řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategický a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace. (Armstrong, 2007, s. 35)

1.2 Cíle řízení lidských zdrojů

Obecným cílem řízení lidských zdrojů je zajistit, aby byla organizace schopna prostřednictvím lidí úspěšně plnit své cíle. Systémy řízení lidských zdrojů mohou být zdrojem takových schopností, které umožní organizacím učit se rozpoznávat a využívat nové příležitosti. Přesněji řečeno, řízení lidských zdrojů se týká plnění cílů v následujících oblastech:

a) efektivnost organizace

Charakteristické, zvláštní postupy v oblasti lidských zdrojů vytvářejí klíčové schopnosti, které rozhodují o tom, jak budou firmy konkurence schopné (Armstrong, 2007, s. 29)

Výzkumy prokázaly, že takové postupy mohou mít významný vliv na výkon firmy. Strategie řízení lidských zdrojů má za cíl podporovat programy zlepšování efektivnosti organizace vytvářením účinných postupů v takových oblastech, jako je řízení znalostí, řízení talentů a vůbec vytváření skvělého pracovního prostředí. Strategie se tedy může týkat vytváření politiky soustavného zlepšování a vytváření vztahů se zákazníky.

b) řízení lidského kapitálu

Lidský kapitál organizace tvoří lidé, kteří v ní pracují a na kterých závisí úspěšnost podnikání. Lidský kapitál definoval Bontis a kol (1999) následujícím způsobem:

„Lidský kapitál představuje lidský faktor v organizaci; je to kombinace inteligence, dovedností a zkušeností, co dává organizaci její zvláštní charakter. Lidské složky organizace jsou ty složky, které jsou schopny učení se, změny, inovace a kreativního úsilí, což je-li řádně motivováno zabezpečuje dlouhodobé přežití organizace. „ (Bontis a kol., 1999)

Cílem řízení lidských zdrojů je zabezpečit, aby si organizace získala a udržela potřebné kvalifikované, oddané a dobře motivované pracovní síly. Znamená to podnikat kroky, které směřují k předvídání budoucí potřeby pracovníků a jejímu uspokojování a ke zvyšování a rozvíjení schopnosti lidí – jejich příspěví k cílům organizace, jejich potencionálu a zaměstnatelnosti – tím, že se jim budou nabízet příležitosti k učení se a soustavnému rozvoji. Zahrnuje to fungování pečlivých a přísných postupů při získávání a výběru pracovníků, systémů pobídkového odměňování založeného na výkonu, rozvoj manažerů a způsobů řízení a vzdělávací aktivity a odrážející potřeby podniku a podnikání (Becker a kol., 1997, s. 46).

Podniky by se také ale měly angažovat v řízení talentů – tedy v procesu získávání a výchovy talentů, ať už jsou kdekoli či ať už jsou zapotřebí kdekoli, a to vzájemně závislých a propojených politik a postupů řízení lidských zdrojů v oblasti zabezpečování pracovníků, vzdělávání a rozvoje, řízení pracovního výkonu a plánování následovnictví.

V současné době jsou pro podniky, ale také pro studenty, výhodné tzv. trainee programy¹. Stále více a více společností v ČR organizuje při náboru specialistů

¹ Vzdělávací – trainee programy jsou rozvojové a adaptační programy pro studenty posledních ročníků a pro absolventy vysokých škol. Účastníkům poskytují odborný růst a osobní rozvoj. Zásadní výhoda pro firmu je, že si vybere talentovaného vysokoškolsky vzdělaného člověka, který zatím nemá vžity výrazné pracovní návyky a může si jej formovat dle svých potřeb. Navíc přinese nový pohled nezatížený pracovní kulturou z předchozího zaměstnání.

vzdělávací programy pro absolventy a studenty posledních ročníků vysokých škol. Absolvent má přitom možnost začít kariéru u prestižního zaměstnavatele a firma si zase může vybrat schopného a perspektivního zaměstnance.

c) řízení znalostí

Řízení znalostí je proces nebo postup vytváření, získávání, ovládání, sdílení a využívání znalostí, směřující ke zlepšování učení se a zlepšování výkonu v organizacích.

d) řízení odměňování

Řízení lidských zdrojů usiluje o zvyšování motivace, pracovní angažovanosti a oddanosti zaváděním politiky a postupů, které zajišťují, aby byli lidé hodnoceni a odměňováni za to, co dělají a čeho dosahují, i za úroveň dovedností a schopností, kterou mají nebo si ji osvojí.

e) zaměstnanecké vztahy

Cílem je vytvářet klima, v němž lze prostřednictvím partnerství mezi managementem a pracovníky a jejich odbory udržovat produktivní a harmonické vztahy.

f) uspokojování rozdílných potřeb

Cílem řízení lidských zdrojů je vytvářet a realizovat politiku, která vyvažuje a respektuje potřeby všech zainteresovaných stran, zabezpečuje pro management různorodé pracovní síly, bere v úvahu individuální i skupinové rozdíly v zaměstnávání, v osobních potřebách, ve stylu práce a v aspiracích a poskytuje stejné příležitosti všem pracovníkům.

1.3 Úkoly řízení lidských zdrojů

Úkolem řízení lidských zdrojů v nejobecnějším pojetí je sloužit tomu, aby podnik byl výkonný a aby se jeho výkon neustále zlepšoval. Pokud bychom měli charakterizovat hlavní úkoly řízení lidských zdrojů, alespoň obecně, dojdeme k závěru, že toto řízení se musí zaměřit na následující hlavní úkoly:

1. Vytváření dynamického souladu mezi počtem a strukturou pracovních úkolů a jimi tvořených pracovních míst a počtem a strukturou pracovníků v organizaci tak, aby v každém okamžiku požadavkům každého pracovního místa v maximální míře odpovídaly pracovní schopnosti pracovníka zařazeného na toto pracovní místo a aby na proměnlivost požadavků pracovních míst s určitým předstihem reagoval proces rozvoje pracovních schopností pracovníků organizace. Jinak řečeno, znamená to usilovat o zařazování správného člověka na správné místo a snažit se o to, aby tento člověk byl neustále připraven přizpůsobovat se měnícím požadavkům pracovního míst, být flexibilní.
2. Optimální využívání pracovních sil v organizace, tj. především optimální využívání fondu pracovní doby a optimální využívání pracovních schopností – kvalifikace pracovníků.
3. Formování týmu, efektivního stylu vedení lidí a zdravých mezilidských vztahů v organizaci.
4. Personální a sociální rozvoj pracovníků organizace, tedy rozvoj jejich pracovních schopností a sociálních vlastností, rozvoj jejich pracovní kariéry, směřující k vnitřnímu uspokojení z vykonávané práce, kde sblížení či dokonce ke ztotožnění individuálních a podnikových zájmů i k uspokojování a rozvíjení materiálních a nemateriálních sociálních potřeb pracovníků. V této souvislosti je třeba zdůraznit i nezbytnost vytváření příznivých pracovních a životních podmínek pro pracovníky a vůbec nezbytnost zlepšování kvality pracovního života.
5. Dodržování všech zákonů v oblasti práce, zaměstnávání lidí a lidských práv a vytváření dobré zaměstnavatelské pověsti organizace.

Zatímco následující první tři úkoly sledují především zájmy samotného podniku, čtvrtý úkol respektuje zájmy jedince - zaměstnance. Odráží zkušenost, že bez náležité péče o personální a sociální rozvoj pracovníků není možné uspokojivě plnit předchozí tři úkoly podnikového řízení lidských zdrojů. Pátý úkol pak sleduje jak zájmy organizace (nedostat se do potíží), tak zájmy zaměstnance. (Koubek, 2004)

V zájmu plnění hlavních a dosažení vytyčených cílů oblasti lidských zdrojů musí podnikové řízení lidských zdrojů zejména:

- a) Definovat pracovní úkoly a s nimi související odpovědnost a pravomoci a seskupovat je do pracovních míst; pracovní místa pak organizovat a efektivně propojovat v rámci jednotlivých organizačních celků i celé organizace.
- b) Rozmísťovat pracovníky tak, aby byly optimálně využity jejich pracovní schopnosti ku prospěchu organizace i ke zlepšení zvýšení spokojenosti samotných pracovníků.
- c) Vytvářet a realizovat programy řízení a rozvoje organizace práce prosazovat vhodné systémy řízení pracovního výkonu.
- d) Vytvářet a prosazovat vhodné systémy hodnocení pracovního výkonu jednotlivých pracovníků zajišťovat agendu penzionování a propouštění pracovníků.
- e) Propagovat a prosazovat efektivní přístupy k řízení a vedení lidí a přispívat tak k vytváření zdravých pracovních vztahů v organizaci a k účinnému zvládnutí konfliktů a zabezpečovat aby nedocházelo k diskriminaci žádné skupiny pracovníků.
- f) Vytvářet a prosazovat programy, týkající se bezpečnosti a ochrany zdraví pracovníků při práci.
- g) Vytvářet a zajišťovat fungování systému komunikace se zaměstnanci.
- h) zpracovávat příslušné statistiky a analýzy, v neposlední řadě pak zjišťovat názory a postoje zaměstnanců k aktuálním problémům i podnikovým záměrům.
(Koubek, 2004, 16)

Je pravdou, že neexistuje žádný model pro řízení lidských zdrojů v organizaci. Nejlepší je prostě považovat řízení lidských zdrojů za teorii nebo názor, jak nejlépe řídit lidi v zájmu organizace.

2 Řízení pracovního výkonu

2.1 Definice řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je systematický proces směřující k zlepšování výkonu organizace, a to pomocí zlepšování pracovního výkonu jednotlivců a týmů. Je to nástroj dosahování lepších výsledků pomocí pochopení a řízení pracovního výkonu na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, standardů a požadavků na schopnosti chování. (Armstrong, 2011, s.16)

V této souvislosti existuje určitý postup pro vytváření společného, sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo a pro řízení a rozvíjení lidí způsobem, který zvyšuje pravděpodobnost, že toho bude dosaženo jak v krátkodobém, tak v dlouhodobějším horizontu. Celé řízení pracovního výkonu je záležitostí liniových manažerů a liniovní manažeři je také řídí a jsou jeho hnací silou. (Armstrong, 2011, s.16)

Pracovní výkon pracovníků byl a je hlavním smyslem personální práce. Je to pochopitelné, protože organizace si najímá pracovníky právě proto, aby odváděli žádoucí pracovní výkon, a přispívali tak k dosažení jejich cílů.

Moderní řízení lidských zdrojů zdůrazňuje potřebu vytváření pracovních úkolů a pracovních míst „na míru“ schopnostem a preferencím každého pracovníka, a tím i optimální využívání jeho pracovních schopností. V zájmu zlepšování pracovního výkonu, ale tak v zájmu zvyšování spokojenosti pracovníků, se klade důraz na soustavné rozvíjení jeho pracovních schopností. Rozvíjení pracovních schopností se pak stále více považuje za součást pracovních úkolů pracovníků, za složku jeho výkonu, a jako takové se stává předmětem hodnocení pracovního výkonu a odměňování. (Armstrong, 2011, s.17)

Koncepce řízení pracovního výkonu je jednou z nejdůležitějších inovací v oblasti řízení lidských zdrojů a inovací, která se objevila zhruba v polovině 80. let a od té doby se neustále rozvíjí a zlepšuje. (Armstrong, 2011, s.16)

2.1.1 Řízení pracovního výkonu podle Armstronga

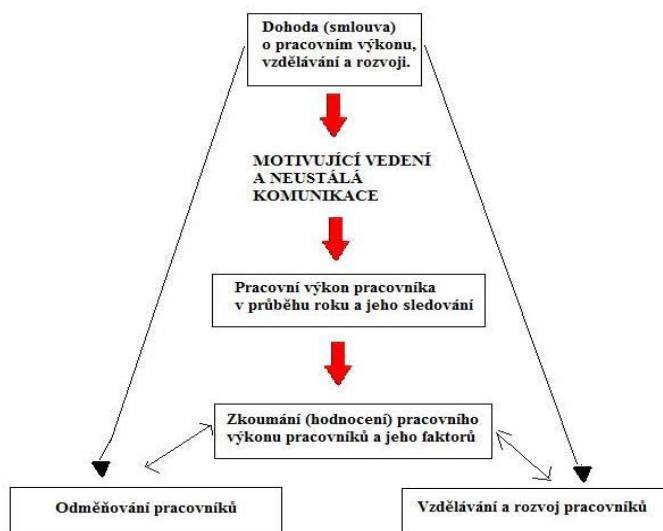
Armstrong definuje řízení pracovního výkonu jako strategicky (tedy na dlouhodobější budoucnost) orientovaný a integrovaný proces umožňující organizacím, aby byly trvale úspěšné a konkurenceschopné, a to jednak v důsledku soustavného zlepšování pracovního výkonu pracovníků organizace a rozšiřování a prohlubování schopností jednotlivců i týmů v organizaci a dobrých motivačních nástrojů. (Armstrong, 2000. s. 1)

2.1.2 Řízení pracovního výkonu podle Hartleho

Hartle konstatuje, že řízení pracovního výkonu je proces vytváření sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo a jak toho má být dosaženo, a zároveň přístup k řízení lidí, který zvyšuje pravděpodobnost dosažení úspěchů v práci. (Armstrong, 2011, s.2)

2.1.3 Řízení pracovního výkonu podle Bacala

Bacal, definuje řízení pracovního výkonu jako neustálý proces komunikace probíhající mezi pracovníkem a jeho bezprostředním nadřízeným, zahrnující definování jasných očekávání a dosažení shody, pokud jde o práci, která se má udělat. Dále Bacal, dodává, že tato neustále probíhající komunikace mezi manažerem a pracovníkem musí být oboustranná, musí obsahovat nejen sdělování, ale i naslouchání, a jejím výsledkem musí být učení se a zlepšování se na obou stranách a konečným výsledkem pak soustavné zlepšování výkonu. (Koubek, 2004)



Obr 1 Schéma řízení pracovního výkonu (Zdroj: Koubek, 2004, s. 21)

Schéma ukazuje, že dohoda (smlouva) o pracovním výkonu a jemu odpovídajícím vzdělávání a rozvoji pracovníka se promítá do stanovení odměny za dohodnutý a posléze odvedený výkon a do oblasti vzdělávání a rozvoje pracovníků v organizaci, kde je třeba zajistit, aby si pracovník skutečně mohl osvojit potřebné a dohodnuté znalosti a dovednosti. Dohoda či smlouva tedy obsahuje nejen závazky pracovníka na dané období, ale i závazky organizace a závazky pracovníka – manažera, který s pracovníkem dohodu či smlouvu uzavřel. Právě na vedoucího pracovníka – manažera klade řízení pracovního výkonu požadavek zabezpečit motivující vedení pracovníka a průběžně mu poskytovat zpětnou vazbu týkající se jeho pracovního výkonu. (Koubek, 2004, s.22)

Na závěr dochází k formálnímu prozkoumání a k určité formě hodnocení pracovního výkonu pracovníka. To je vzájemně provázáno nejen s odměňováním pracovníka, ale i s jeho vzděláváním a rozvojem. Avšak i vzdělávání a rozvoj jsou vzájemně provázány s odměňováním pracovníka. Tím, že se dohodnuté úkoly vzdělávání a rozvoje v podstatě stávají součástí pracovních povinností, je logické, že se jejich splnění musí odrazit i v odměně pracovníka. (Koubek, 2004, s.22)

2.2 Pojem pracovní výkon

Tradičně se za pracovní výkon považovaly výsledky činnosti jednotlivce, týmů či celé organizace. Tento tradiční pohled na výkon zdůrazňoval jeho kvantitativní aspekt, tedy bezprostředně zjiřitelné a měřitelné množství odvedené práce. Stále více se však ukazovalo, že v práci lidí pozvolna ubývá takových činností, jejichž výsledky lze měřit, popřípadě, že kvantifikovatelné aspekty práce nejsou tím rozhodujícím. Začalo být zřejmé, že výkon, je také způsob provedení a způsob chování. Existuje také názor, jemuž za pravdu dává i velká řada odborníků, že výkon je v podstatě jenom chování – způsob, jakým organizace, týmu a jednotlivci vykonávají práci. Zdůrazňuje se přitom, že by se mělo rozlišovat mezi výkonem v podobě chování a výkonem v podobě výsledků, protože výsledky mohou být ovlivněny či dokonce kontaminovány systémovými faktory, nezávislými na vůli a schopnostech jednotlivého pracovníka nebo týmu, a že například hodnotit pracovníka jen podle výsledků by mohlo být dosti nespravedlivé. (Koubek, 2004, s.24)

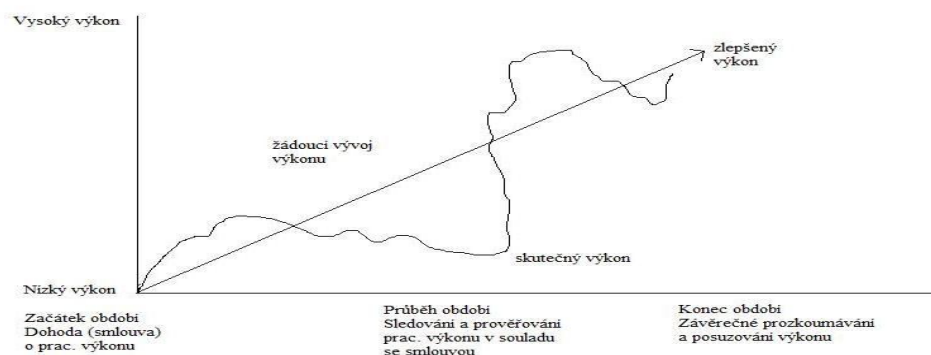
Předcházející pohledy na výkon představují určité extrémní polohy, většinou pravda bývá někde uprostřed. A tak nejnovější definice pracovního výkonu v sobě zahrnují jak chování, tak výsledky. Chování demonstrované pracovníkem přeměňuje výkon z jeho abstraktní podoby na akci. Není jen nástrojem výsledků, ale je výsledkem samo o sobě, je tedy produktem duševního a tělesného úsilí vynaloženého na plnění úkolů – a může být posuzováno zcela samostatně, tzn. oddělené od výsledků. (Koubek, 2004)

Chování pracovníka, ale i celého týmu, je však podmíněno jeho dovednostmi a znalostmi, rysy jeho osobnosti, jeho potřebami a hodnotovými orientacemi, které se stále častěji považují za součást pracovního výkonu. (Koubek, 2004)

2.3 Podstata řízení pracovního výkonu

Podstatou řízení pracovního výkonu je proces zlepšování pracovního výkonu a rozvoje schopností, na kterém se víceméně jako rovnocenní partneři podílejí manažeři společně s jednotlivými pracovníky či týmy, které tyto manažeři řídí.

Řízení pracovního výkonu je založeno na dohodě o cílech, o znalostech, dovednostech a chování (tedy způsobnosti), o zlepšování pracovního výkonu a o plánech osobního rozvoje. Zahrnuje i společné a soustavné sledování a zkoumání pracovního výkonu v porovnání se stanovenými cíli, požadavky a plány a společnou dohodu o krocích ke zlepšování pracovního výkonu i o dalších plánech rozvoje a pochopitelně i společné úsilí o realizaci těchto kroků a plánů. Průběh procesu znázorňuje obrázek č. 2



Obr 2 Schéma průběhu řízení pracovního výkonu (Zdroj: Koubek, 2004)

Řízení pracovního výkonu není ničím novým, není to žádná jednoznačná metoda, postup, systém či návod, který by bylo třeba bezpodmínečně dodržovat. Je to způsob řízení, který nutně musí brát v úvahu vnitřní i vnější podmínky každé organizace. S ohledem na tyto podmínky musí být podoba řízení pracovního výkonu vytvořena a prováděna. Jednoduše řečeno, musí být šita na míru. (Koubek, 2004)

Řízení pracovního výkonu je nástrojem dosahování lepších výsledků v celé organizaci nebo u týmů a jednotlivců v organizaci pracujících tím, že se pracovní výkon chápe a řídí se na základě dohodnutého rámce plánovaných cílů, norem, požadavků na schopnosti.

Základním cílem řízení pracovního výkonu je vytvoření kultury, v níž jedinci a skupiny přebírají odpovědnost za soustavné zlepšování procesů probíhajících v organizaci i za soustavné zlepšování svých vlastních dovedností a svého přispění.

2.4 Charakteristické rysy řízení pracovního výkonu

Tato koncepce se vyznačuje následujícími principy a charakteristickými rysy:

- pomáhá porozumět cílům organizace a přeměnit je na útvarové, týmové a individuální cíle
- jde o neustálý, soustavný a evoluční proces, během něhož se zlepšuje pracovní výkon,
- vyžaduje otevřený a poctivý styl řízení a podporuje oboustrannou komunikaci mezi nadřízenými a podřízenými

Pojetí řízení pracovního výkonu je tedy spojeno s vytvářením a sdílením vize o účelu a cílech organizace. Pomáhá každému jednotlivému pracovníkovi pochopit a rozeznat jeho podíl na přispění k tomuto účelu a těmto cílům, a tak řídit a zvyšovat výkon jednotlivců i celé organizace.

2.5 Rysy řízení pracovního výkonu

Následující rysy definoval v roce 1972 Malcolm Warren:

- Očekávání – určité celé skupině pracovníků – nejlépe všem – musí být jasně, objektivně a jejich vlastním jazykem řečeno, co se od nich konkrétně očekává.
- Dovednosti - určitá skupina pracovníků musí mít k vykonávání těchto úkolů odborné znalosti a dovednosti
- Zpětná vazba – pracovníkům musí být jasně a bez nějakých hrozeb řečeno, jak si v porovnání s očekáváními vedou.
- Zdroje – pracovníci musí mít čas, finanční prostředky a vybavení, nezbytné k optimálnímu vykonávání očekávaných úkolů.
- Povzbuzování – pracovníci musejí být v zájmu žádoucího výkonu pozitivně povzbuzováni.

Tyto požadavky možná nebyly vyjádřeny stejným jazykem, který se používá dnes, ale pořád mají stejnou váhu.

3 Motivace

Proč něco děláte? Z jakého důvodu se cítíte přitahováni k nějakému druhu práce a proč vás některá naopak odrazuje? Prvním krokem k zodpovězení těchto nelehkých otázek je možná prozkoumání základního konceptu motivace.

Slova jako motivace, inovace a komunikace mají většinou latinský původ. Slovo motivace vzniklo od slova motiv, které je odvozeno od latinského slova **movere**, což znamená hýbat, pohybovat. Takže motiv, zcela jednoduše, je něco, co vás uvede do pohybu. Také ale slova motiv nebo motivace naznačují, že něco ve vás pracuje a pohání vás kupředu. Může to být potřeba, touha nebo emoce, ale vede vás to jednat, a to určitým způsobem. (Adair, s. 14)

Dny kdy stačilo zaměstnancům říct, co mají dělat, jsou už dávno pryč. Lidé po svých zaměstnavatelích chtějí více než v minulosti. Chtějí vědět, co se děje, chtějí, abyste s nimi konzultovali, a chtějí se zkrátka účastnit. Chtějí mít pocit, že ať dělají cokoli, má to vždy nějaký reálný smysl, a jsou rádi, když jejich práce obsahuje i nějaké zábavné prvky. Rozhodně chtějí, aby jim práce přinášela naplnění. Jsou-li v těchto ohledech spokojeni, odvádějí dobrý výkon. Jestli tedy své lidi dobře motivujete, budou pracovat lépe, než kdybyste je nemotivovali. (Forsyth, 2000,s.1)

3.1 Pojem motivace

Motivace lidské činnosti, tedy motivace všech aktivit člověka, a to včetně konkrétních forem jeho pracovního jednání, můžeme chápat jako jednu ze základních osobnostních substruktur², současně však i jako podstatnou součást dynamiky osobnosti. (Forsyth, 2000, s.3)

Pojem motivace vyjadřuje skutečnost, že v lidské psychice působí specifické, ne vždy zcela vědomé či nevědomé vnitřní hybné síly – pohnutky, motivy. To jsou ty činnosti člověka například jeho chování, poznávání, prožívání i jednání, které ho orientují určitým směrem a v daném oboru ho aktivizují a tuto aktivitu udržují. Navenek se pak

² Substruktura: relativně samostatná dílčí část (větev) struktury

působení těchto sil projevuje v podobě motivované činnosti, motivovaného jednání. (Forsyth, 2000)

Významným rysem motivace je skutečnost, že působí současně ve třech rovinách – třech dimenzích:

- 1) Dimenze směru – zaměřuje lidskou činnost určitým směrem, orientuje ji a naopak od jiných možných směrů ji také odvrací, resp. odvádí. Lze ji vyjádřit obraty „chci to a to“, „rád bych to a to“, „toužím po tom a tom“, „nechci se zabývat tím a tím“, „nezajímá mě to nebo ono“.
- 2) Dimenze intenzity - činnost člověka, v daném směru, je závislá na síle a intenzitě jeho motivace, v rámci něhož vynakládá více či méně energie. Lze vyjádřit výrazy jako např. „docela bych to chtěl“, „chci“, „velmi toužím“ apod.
- 3) Dimenze stálosti – (vytrvalosti), projevuje se mírou schopnosti jedince překonávat nejrůznější – vnější i vnitřní – překážky, které se mohou objevovat při uskutečňování motivované činnosti. Vytrvalost znamená, že se motivovaný jedinec pokračuje ve své motivované činnosti, v původním směru a v podstatě s nezměněnou intenzitou, a to i v situaci, kdy se setkává s nejrůznějšími překážkami, dílčími nezdary a neúspěchy. (Bedrnová, Nový, 2007)

U motivace musíme najít rovnováhu mezi vnitřními potřebami jedince a úkoly či postavením, které by měl pro firmu vykonávat. Jen zřídka je konkrétní úkol konkrétnímu člověku takzvaně ušitý na tělo. V tomto okamžiku můžeme na pracovníka působit tak, aby vhodně splnil svůj úkol. Musíme ovšem počítat s dlouhodobým působením, abychom nevyvolali pocit nátlaku, ale spíše takového jedince motivovali. Při zadávání úkolu je nutné si vybrat správnou formu, která by byla vyhovující. Toto ve své knize popisuje Jiří Plamínek jako „Zlaté pravidlo motivace“ a formuluje ho takto: *„Nepřitesávejte lidi k obrazu jejich úkolů, ale snažte se spíše přizpůsobit úkoly lidem a jejich aktuálním motivům.“* (Plamínek, 2011, s.78)

3.2 Teorie motivace

3.2.1 Motiv

Motiv představuje určitou jednotlivou vnitřní psychickou sílu – popud, pohnutku. Může být chápán jako psychologická příčina či důvod určitého chování či jednání člověka, individualizuje jeho prožívání a dává jeho činnosti psychologický smysl.

S pojmem motiv se těsně pojí pojem cíle. Obecným cílem každého motivu je dosažení určitého finálního psychického stavu – nasycení. Působení motivu trvá tak dlouho, dokud není dosaženo jeho cíle, dokud jedinec nedosáhne očekávaného uspokojení. Motivované jednání člověka vedené určitým směrem a uskutečňovaného s určitou intenzitou (nasazením) může být však realizováno nejrozličnějšími způsoby a formami. A právě tyto způsoby, jedinečné formy uskutečňování motivované činnosti, jsou vždy spoludeterminovány³ jednak kognitivním⁴ zpracováním situace, v níž se jedinec nalézá a specifickým prožíváním každého člověka.

V psychice člověka v daný okamžik zpravidla nepůsobí jeden, ale současně celý soubor motivů. Ty mohou mít shodný, ale i zcela opačný směr, shodnou, ale i rozdílnou intenzitu. Pak se objevuje otázka, jakým směrem se vydat, jakou intenzitu a vytrvalost bude mít konkrétní činnost člověka.

Na tuto otázku nelze nalézt dát jednoduchou ani zcela jednoznačnou a spolehlivou odpověď. Obecně platí, že motivy orientované stejným či podobným směrem se vzájemně posilují, a tím podporují vznik a průběh motivované činnosti, naopak motivy protikladné se mohou vzájemně oslabovat a tak motivovanou činnost narušovat, za určitých podmínek dokonce znemožňovat.

3.2.1.1 Různorodost motivů

Mnoho vedoucích se domnívá, že jedinou motivací pracovníků jsou peníze. Mzda má jistě značný význam, ale není to jediný prostředek motivace. Jsou lidé, kterým na výdělku příliš nezáleží a cení si více jiných věcí – například osobního pohodlí nebo

³ Determinace - určení, určování, vymezení, vymezování

⁴ Kognitivní - zaměření na zpracování informací, získávání obecných poznatků a procesů chápání

potěšení ze svých zálib. Znalost motivů různých lidí přispívá k úspěšnosti práce vedoucí. Různé typy lidí dávají přednost různým motivům např.:

- **Peníze** jsou významným motivem pro většinu lidí. Někteří jedinci jsou ochotni kvůli penězům udělat téměř cokoliv.
- **Osobní postavení** – potřeba vést lidi, rozhodovat, řídit chod věci i určitá pýcha na dosažené postavení by se měla objevit alespoň v jisté míře u každého vedoucího pracovníka. Takový člověk se snaží být úspěšný kvůli svému postavení.
- **Pracovní výsledky**, výkon jsou důležitou motivací z hlediska firmy. Lidé, kteří mají rádi svou práci a snaží se v ní vyniknout, jsou motorem, energií firmy. Jsou soutěživí, rádi se srovnávají s ostatními a dělá jim dobře, když jsou lepší.
- **Přátelství**. Pro tyto lidi je nejdůležitější dobrá atmosféra na pracovišti. Mají rádi lidi, kteří pracují kolem nich, a daleko více jim záleží na přátelských vztazích než na pracovních výsledcích nebo penězích.
- **Jistota**. Lidé, kteří jsou zaměřeni na jistotu, netouží po mimořádných příjmech ani po vysokém postavení. Raději se spokojí s málem, ale musejí to mít jisté.
- **Odbornost** je rozhodujícím motivem těch, kdo preferují svůj profesionální rozvoj. Takový pracovník se snaží především vyniknout ve své profesi a nedovede si představit, že by měl dělat něco jiného.
- **Samostatnost**. Jsou to lidé, kteří nad sebou těžko snášejí nějakého nadřízeného. Chtějí o všem rozhodovat sami a těžko snášejí, když jim do toho někdo mluví – nakonec si to stejně udělají po svém.
- **Tvořivost** (kreativita) je potřeba vytvářet něco nového. Takový člověk má rád takovou práci, při které může přemýšlet a vymýšlet nové věci.

Máme-li své pracovníky dobře motivovat, je třeba nejdříve pochopit, které motivy jsou pro ně dominantní. (Bělohlávek, 2008, s.42-43)

3.2.2 Stimul

Od pojmů motivace a motiv je vhodné odlišit dva sice velice blízké, ale odlišné pojmy a to pojem stimulace a stimul.

Stimulací rozumíme vnější působení na psychiku člověka, v jehož důsledku dochází k určitým změnám jeho činnosti prostřednictvím změny psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace.

Základní rozdíl mezi motivací a stimulací je tedy 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 je to, že jde o ovlivňování činnosti druhé člověka aktivními vnějšími zásahy vedoucími ke změně jeho psychických procesů, především pak prostřednictvím změny jeho motivace. U stimulace musí nutně docházet k působení vědomé, záměrné. Stimulem přitom může být jakýkoliv podnět, který vyvolává určité změny v motivaci člověka. Stimulem může být impuls či incentiva⁵. Impulem či incentivem může být v podstatě cokoliv, ale právě jen může, ale také nemusí, což záleží na konkrétním člověku. (Bedrnová, Nový, 2007, s.200)

Manažer, který umí motivovat, vlastně „hněte“ ze dvou vstupů, které si nemusejí navzájem vyhovovat, tedy z člověka a úkolu, kombinaci dvou produktů: požadovaného výsledku a lidské spokojenosti. Pokud tedy úkol a člověk do sebe nezapadají, podle zlatého pravidla, měli bychom dát přednost motivaci před stimulací. (Bedrnová, Nový, 2007, s.201)

3.3 Význam motivace

Na motivaci záleží. Zvyšuje totiž efektivitu, účinnost a produktivitu. Nehledě na povaze plánovaných výsledků zvyšuje motivace také pravděpodobnost toho, že jich bude dosaženo. Na druhé straně, její nedostatek prodlužuje pracovní dobu managementu, vede k nárůstu soustavného kontrolování práce, zvyšuje množství polemik a sporů,

⁵ Incentiva - motivace, popud, pohnutka, pobídka

kterým jsou pracovníci s nízkou motivací vystavováni. Výše uvedené logicky odvrací pozornost zaměstnanců od plánovaných cílů a snižuje jejich pracovní výkon.

Budeme konkrétnější, Není-li skupina lidí pracovně motivovaná, odrazí se tento fakt v následujících oblastech:

Zvyšuje se:

- absence;
- plýtvání časem – přestávky, rozhovory (nesouvisející s prací) a vyřizování soukromých záležitostí (počínaje telefonováním přátelům a konče surfováním po internetu)
- pomlouvání a v nejhorším případě také šíření fám či soustavné vyrušování ostatních od práce;
- odčerpávání financí organizace (např. rozšiřováním požadavků na finanční výdaje);
- zpochybňování zaběhnuté politiky;
- byrokracie (Forsyth, 2000, s. 1)

Dle mého názoru a vlastních zkušeností může nedostatečná motivace vést také až k takové situaci, kdy dochází k mobbingu, což v českém překladu můžeme přeložit jako šikana na pracovišti ze strany spolupracovníků.

Snižuje se:

- zájem a tak i kvalita práce;
- tempo práce;
- ochota přijmout zodpovědnost;
- úroveň kreativních připomínek;
- dochvilnost (např. pozdní příchody na schůzky či hledání důvodu pro dřívější odchody domů);
- pozornost (např. k nařízením managementu, což vede k chybám);
- osobní účast na podporování kultury dané organizace. (Forsyth, 2000, s. 2)

Výhody dobré motivace z výše uvedeného seznamu jasně vyplývají. Dobrá motivace může učinit práci zajímavější pro motivovaného i motivujícího. Motivování lidí je klíčovým aspektem manažerské práce. Je to nástroj, kterým můžeme ovlivnit výsledky. (Forsyth, 2000, s. 3)

3.4 Cíle motivace

Vše stojí na jednoduchém vzorci pro dosahování výsledku, ve kterém je výkon spojen s motivací. Tedy když manažer nezná stav motivace svých lidí, je to nebezpečné jak pro něj tak pro celou organizaci

$$\text{Výkon} = (\text{schopnosti} + \text{znalosti}) \times \text{motivační pocit}$$

Musíme ale nutně vědět, že motivaci nelze jen tak jednoduše aplikovat, neexistuje žádné magické zaklínadlo, kterým bychom motivaci mohli do našeho týmu vnést.

Úspěšné motivování lidí vyžaduje přemýšlení, čas a péči a také na splnění detailů. Motivování musíme provádět prostřednictvím mnoha různých aktivit, které jsou součástí procesu řízení a současně při tom užít i vlastní osobité techniky. Je to aktivní a neustále pokračující proces.

Jakmile pochopíte motivační proces – nejprve v rovině obecné lidské psychologie a potom i pomocí jasně seřazeného a logického seznamu motivačních možností, které se vám nabízejí - stane se váš úkol pozoruhodně přímočarým. Motivace by neměla lidi pouze uspokojovat, ale občas by měla i překvapit. (Bělohlávek, 2008)

Motivace má jasné konečné cíle, a to mít produktivní lidi, kteří chtějí a dokáží udělat to, co po nich chceme, a dosáhnout tak stanovených cílů; anebo dosahovat vynikajícího výkonu trvale a zaručeně.

Úkolem manažera není jen dosáhnout stanovených cílů. Musí se snažit, aby jich bylo dosaženo dobrovolně. V této oblasti je jakákoliv chyba nepřípustná. Na lidi se můžeme spolehnout, že budou plnit úkoly skutečně dobře, jedině tehdy, jestliže je budou chtít a my je přitom budeme stimulovat. Motivace poskytne lidem důvody, proč mají dobrý výkon podávat. Motivace funguje na základě čehosi v lidské povaze. Proto nám při vytváření různých motivačních technik jako předpoklad pomůže pochopení její přirozenosti. (Bělohlávek, 2008)

3.5 Teorie motivace

Existuje mnoho sociálně psychologických teorií, které zkoumají poznatky z oblasti vývoje, osobnosti a motivaci ve vzájemných vztazích. My si uvedeme dvě nezákladnější.

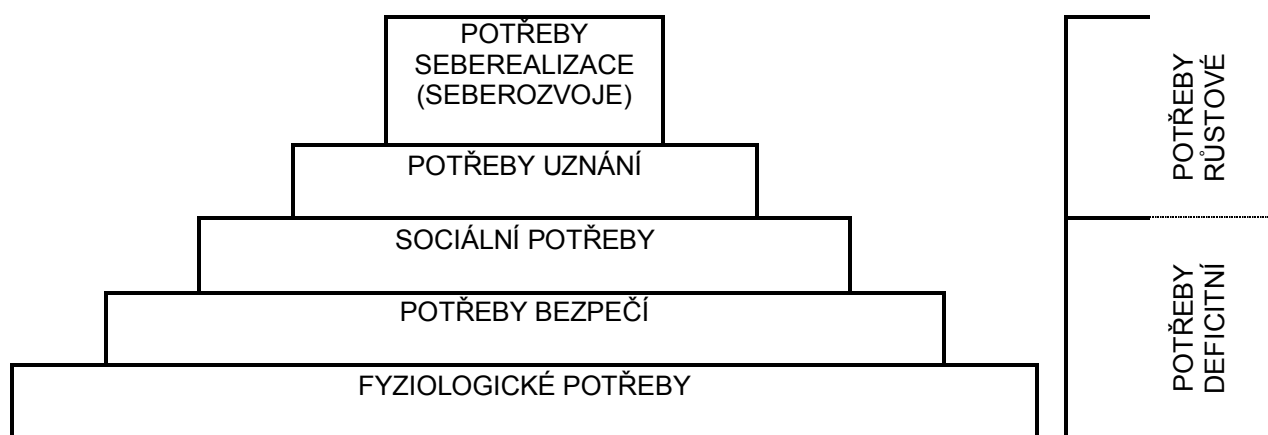
Klíčovým pojmem motivační teorie je „motiv“. (viz. Kapitola 3.2.1 Motiv).

Mluvíme o motivech určitého rozhodnutí nebo aktivity – o motivech odchodu od firmy, o motivech pronásledování podřízeného pracovníka, motivech práce mimo pracovní dobu atd. Motivy jsou důvody, pohnutky, jednání. (Bělohlávek, 2008, s. 7)

Mnozí manažeři se domnívají, jak již bylo zmíněno, že veškerá motivace pracovníků je otázkou finanční. Ve 40. letech však Abraham Maslov ukázal, že je řada jiných motivů, kterých mohou manažeři využívat a které je nic nestojí.

3.5.1 Maslowova pyramida potřeb

Tato teorie je uváděna jako základní motivační teorie a je velice populární. Maslow přišel s tím, že potřeby si nejsou rovny a seřadil je do pyramidy. Pyramida simuluje také rozlišný význam jednotlivých potřeb, což dokazuje, že dokud nejsou uspokojeny potřeby nižší, nemohou být uspokojovány potřeby vyšší. (Bedrnová, Nový, 2008, s. 145)



Obr 3 Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: Vlasní zpracování)

Fyziologické potřeby jsou nutné k přežití a jejich naplnění je nezbytné nebo životně důležité. Řadíme mezi ně například potřebu stravy, spánku, sexuality, zdraví a další.

Potřeby bezpečí jsou potřeby práce, ochrany před nebezpečím, péče o osobu vlastní sem patří třeba péče ve stáří.

Především mezilidské vztahy reprezentují sociální potřeby. Jedná se o přátelství, komunikaci s lidmi, příslušnost ke skupině a jiné.

Pod pojmem potřeby uznání řadíme především sebehodnocení, snahu o uznání, prestiž v sociálních vztazích, potřebu moci a vyššího statutu atd.

Potřeba seberealizace, která je na nejvyšším stupni pyramidy, spočívá především ve vlastním potenciálu a rozvoji vlastní osobnosti

Motivy označené jako deficitní jsou důležité pro psychiku a fyzickou zdatnost každého jedince. Pokud nebudou tyto potřeby dlouhodobě naplňovány, bude docházet k psychickým a fyzickým poruchám. V opačném případě je jedinec ve stavu příznivé rovnováhy.

3.5.1.1 Uspokojení potřeb pracovníků dle Maslowova systému

K tomu, aby firma dosáhla uspokojení potřeb pracovníků, je třeba využít jednotlivých úrovní Maslowova systému:

Tabulka 1 Použití Maslowova systému pro potřeby zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

Fyziologické potřeby:	Ochranné pomůcky, ochrana zdraví, odstraňování rizika a škodlivých vlivů na pracovišti
Potřeby jistoty a bezpečí:	Dobrá perspektiva firmy, která zajistí pracovníkům zaměstnání do budoucnosti
Potřeba sounáležitosti:	Vytváření dobrých vztahů na pracovišti, které připoutá pracovníka k firmě – sportovní soutěže, kulturní akce atd.
Potřeba uznání a ocenění:	Peníze, pochvala
Potřeba sebeaktualizace:	Dobře organizovaná práce, která pracovníka těší a který mu umožní ukázat své schopnosti

3.5.2 McGregorova X a teorie Y

Teorie X vychází z toho, že:

- lidé svou práci nemají rádi, a že se jí vyhýbají,
- protože svou práci nemají rádi a zaměstnavatel jim dát odměnu nebo budou hrozit nesplněním svých pracovních povinností,
- nechtějí mít odpovědnost, mají nízké ambice, ale přesto chtějí jistoty.

McGregor upozornil, že chování popsané v předchozích bodech není standardní pro všechny zaměstnance, řada z nich má rozdílné chování, to odpovídá teorii Y, která vychází z toho, že:

- pokud mají lidé správné podmínky, práce je těší a pracují rádi, také jsou schopni přijímat a vyhledávat odpovědnost,
- mají - li zaměstnanci společný pracovní cíl, jsou schopni si koordinovat práci sami a nechtějí být řízeni, také jsou vázáni společnými záměry a tím nacházejí uspokojení z práce.

Význam této koncepce spočívá v tom, že je v souznění fyzické a duševní úsilí, které je v práci přirozené. Práce je jistým zdrojem uspokojení pro člověka, který ji vykovává bez nátlaku a dobrovolně. Naopak člověk, kterému práce způsobuje stres, je nevýkonný, podrážděný a vyhýbá se svým povinnostem. Pokud dáme takovému pracovníkovi pocit seberealizace, sebekontroly a sebeřízení, tak ho tím motivujeme k odpovědnosti bez výhrůžek trestu.

3.6 Teorie očekávání

V oblasti motivace bychom měli brát v úvahu ještě jednu formální základnu, kterou Victor Vroom nazývá „teorie očekávání“, nabízející způsob, jak lidskou motivaci měřit. Výši priority, kterou má pro jedince určitý výsledek, nazval valencí. Stejně tak jako člověk může vyhledávat určitý výsledek, nebo se mu snaží naopak vyhnout nebo je jeho postoj ambivalentní, může být valence pozitivní, negativní nebo neutrální.

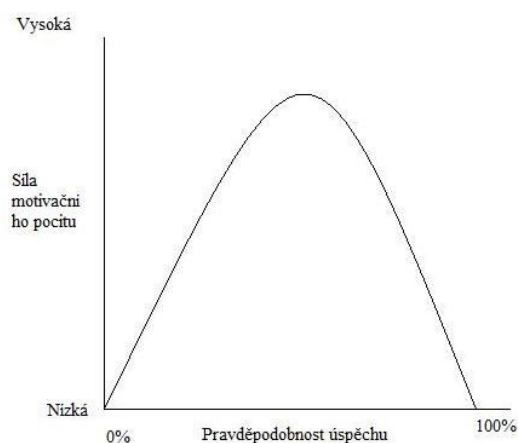
Tato teorie obsahuje několik principů, které jsou spojeny s dosahováním cílů. Za prvé zde je nebo může být jakási magický kruh, který funguje následovně: Na mysli nám

stanou jasné cíle, a proto vyvíjíme aktivity, abychom jich dosáhli; touha dosáhnout výsledků lidi stimuluje a stává se hnací silou, jakmile jsou stanoveny další cíle. Jednoduše zakresleno na obrázku:



Obr 4 Aktivity zaměřené na cíle (Zdroj: Vlastní zpracování)

Teorie očekávání praví, že pozitivní účinek se násobí podle toho, do jaké míry jsou cíle chápány jako dosažitelné. Lidé mají v hlavně jemnou stupnici (viz. obrázek č. 5) a manažera zde musí zajímat především rozdíl mezi různými body na ní.



Obr 5 Vliv pravděpodobnosti úspěchu na motivaci (Zdroj: Koubek, 2004. s. 19)

3.6.1 Matematické vyjádření teorie očekávání

$$\dot{U} = E \times (V_1 I_1 + V_2 I_2 + V_k I_k)$$

Kde:

$\dot{U}$ - je výsledné úsilí,

E - expektance – očekávání

Představa pracovníka o výsledku jeho úsilí. Vztah mezi úsilím a výkonem. Expektance má charakter pravděpodobnosti a nabývá hodnot od 0.0 do 1.0. U mnoha činností je zde velmi úzký vztah – čím více pracujete, tím máte lepší výsledky. Expektance se pak blíží 1.0 a jindy zase nemá vůbec na výsledek práce vliv a expektance má blízko k 0.0.

$V_1 \dots V_k$ – jsou valence pro jednotlivé odměny

Subjektivní význam těchto odměn pro pracovníka. Valence může nabývat hodnot od -10 přes 0 až +10. Vysoká je tehdy, když pracovník o odměnu velmi stojí, nulová tehdy, když mu na odměně moc nezáleží a záporná když o odměnu nestojí.

$I_1 \dots I_k$ – jsou instrumentality jednotlivých odměn

Představa pracovníka o vztahu mezi výsledkem a odměnou, pravděpodobnost, že výkon bude následován odměnou a stejně jako expektance nabývá hodnot 0.1 – 1.0.

Jeden z důležitých příspěvků teorie očekávání a motivace je připomenout, že vnímání každého z nás je odlišné, že motivace a chování jednotlivých lidí se značně liší.

3.7 Demotivace

Proč jsou lidé demotivováni?

Pokud se člověk snaží uspokojit potřebu a postaví se mu do cesty nepřekonatelná překážka, nastává frustrace. K frustraci dochází, když pracovník nedostane odměnu, kterou očekával, kdy dojde k pokažení práce, kterou se dlouho zabýval, nebo když mu vedoucí nedá dovolenou, na kterou se těšil.

Aktivita, způsobená potřebou, vede k uspokojení potřeby. Často však při uspokojování objevují překážky – bariéry, které brání člověku v dosahování cíle. Neuspokojením potřeby vzniká frustrace. Motivační energie zůstává nahromaděna a nevybita. Lidé pak reagují na frustraci různým způsobem:

- zesilují své úsilí, aby překážku překonali (energizace),
- vzdávají se svého záměru (únik),
- vybijí potlačenou energii násilím (agrese),
- hledají náhradní cíle (sublimace),

- sami sebe přesvědčují, že cíl, o který usilovali, nestojí za to a že je vlastně dobře, že ho nedosáhli, (racionalizace),
- vracejí se k vývojově nižším způsobům uspokojení potřeb (regrese). (Bělohlávek, 2008, s. 43)

Uvedené jednání je z hlediska firmy nežádoucí. Otázkou tedy je co vše může způsobit frustraci a demotivaci pracovníků?

Například:

- nevšímavost vedoucího k dobrým pracovním výsledkům,
- chaos nebo špatná organizace práce,
- nespravedlivé odměňování,
- nezasloužená pochvala jiného pracovníka,
- nezasloužená kritika,
- hrubé jednání nebo zesměšňování,
- nezájem o nápady podřízených,
- neochota vedoucího zabývat se pracovními problémy podřízených,
- nepotrestaný podvod nebo krádež ze strany jiných pracovníků, nedostatek práce, materiálu, nástrojů atd. (Bělohlávek, 2008, s.16)

4 Hodnocení pracovníků

Hodnocení pracovníka znamená posuzování jeho vlastností, postojů, pracovního jednání, názorů, chování a výsledků práce vzhledem k určité situaci, ve které se pohybuje, vzhledem k činnosti, kterou vykonává, a vzhledem k lidem, s nimiž vstupuje do kontaktu. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 526)

Hodnocení má podat obraz o výsledcích a perspektivách posuzovaného pracovníka, ukázat, jak pracuje, upozornit ho na chyby a nedostatky a dát mu tak reálný obraz dalšího působení v rámci podniku. Pracovníkovo hodnocení je považováno také za velice účinný nástroj kontroly, usměrňování a motivování pracovníků. Pravidelné hodnocení zaměstnanců poskytuje zaměstnavatelům důležité informace pro personální rozhodnutí a zaměstnancům poskytuje zpětnou vazbu a možnost zlepšit svůj výkon. Z výsledků hodnocení často vychází vzdělávací a rozvojový plán pracovníků. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 526)

Z vlastní zkušenosti musím prohlásit, že já sama procházím buď měsíčním, nebo čtvrtletním hodnocením. Při měsíčním, se většinou jen shrnuje uplynulý měsíc, pokroky, dosažení dílčích cílů apod. Čtvrtletní hodnocení je pak zaměřeno přímo na moji osobu, můj pokrok, nedostatky nebo naopak úspěchy. Opravdu musím říci, že první hodnocení, kde mi byly vytknuty chyby v komunikaci, mě na několik dní naprosto rozladily a odráželo se to na mé práci. Po několika dnech jsem se, ale nad danou větší hlouběji zamyslela a zkusila svoji chybu napravit. S hlubokým nádechem jsem se vrhla do práce a pracovala na svém zlepšení. Při dalším hodnocení jsem byla pochválena za výrazné zlepšení. Tato skutečnost mě oproti tomu velice povzbudila. Napadla mě jediná věc, „umím to i lépe“! Od té doby se na sobě snažím na sobě pracovat. Nakonec mě negativní hodnocení povzbudilo. Jsem ráda za měsíční i čtvrtletní hodnocení, člověk se pak nemusí ohlížet daleko do minulosti.

Hodnocení pracovníků je nutné chápat jako trvalý proces, který začíná dnem nástupu zaměstnance do práce a končí v den jeho odchodu.

Hodnocení je tvořeno pěti základními kroky.

- 1) stanovení cílů, očekávání a standardů,
- 2) průběžné hodnocení,
- 3) příprava pravidelného hodnocení,
- 4) hodnotící rozhovor,
- 5) stanovení nových cílů, očekávání a standardů.

4. 1 Zásady hodnocení

- Hodnocení pracovníků je personální činnost, která přísluší výhradně manažerovi – vedoucímu pracovníkovi. Delegování této činnosti na další pracovníky není správné.
- Hodnocení pracovníků je úkol průběžný, procesuální – v žádném případě nemůže jít o jednorázovou akci, nejlépe je, když se vedou průběžné záznamy o zvládnutí pracovních úkolů.
- Základní hodnotící kritéria mají odpovídat charakteristikám vykonávané práce a funkčnímu zařazení. Nelze zanedbávat ani strategické cíle organizace.
- Východiskem při hodnocení pracovníka je posuzování jeho výkonu, tedy to, jak se podílí na dosahování cílů organizace. Úspěšnost ale také neúspěšnost pracovníka je odvozena z plnění očekávaného výkonu, ale také z jeho jednání v rámci pracovní skupiny. Je posuzováno, do jaké míry pracovník svým jednáním přispívá k vytváření sociálního klimatu nebo také jak ho narušuje, zda přispívá k upevňování nebo narušování pracovní kázně.
- Hlavní pozornost je orientována na aspekty pracovního jednání a na posuzování výsledků práce. Posuzované znaky (hodnotící kritéria) se proto týkají především výkonnosti člověka. Mezi rozhodující posuzované znaky patří: kvalita výkonu, kvantita výkonu, zvládání změn – adaptabilita, připravenost přijímat a nést riziko, podnikatelská aktivita, úroveň odborných znalostí, dovedností

a zručnosti, úroveň pracovní kázně a spolehlivosti, úroveň pracovní iniciativy a samostatnosti, atd.

- Je třeba stanovit kritéria hodnocení profilu osobnosti člověka - tato kritéria jsou velmi významná v té části hodnocení, které je zaměřeno na odhadování možností pracovníka pro zastávání vyšší funkce nebo vykonávání náročnější práce.
- Účinnost a celková úroveň hodnocení pracovníků jsou do značné míry závislé na použité metodě. Pro vyjádření hodnotící charakteristiky je možno použít několik metodických postupů: pracovní posudek – jde o dokument, v němž hodnotitel verbálně, zpravidla písemně, vyjádří hodnocení pracovníka; posuzovací stupnice – mají zvýraznit stěžejní znaky osobnosti hodnoceného pracovníka. Zde se hodnocení vyjadřuje nikoliv slovně, ale známkováním, bodováním; hodnocení kritických událostí – posuzují se výrazně dobré nebo výrazně špatné pracovní výsledky ve sledovaném období; hodnotící pohovory – podstata spočívá v tom, že pracovník je průběžně hodnocen a seznamován s výsledky své práce. Hodnocení provádí bezprostředně nadřízený pracovník. (Bedrnová, Nový, 2007, s. 526 – 530)

Hodnocení zaměstnanců je také důležité pro samotné zaměstnance, protože na jeho základě se zaměstnavatelé rozhodují, jakou výši odměn zaměstnanci dostanou, dále se na jeho základě rozhodují o povýšení, nebo investicích do vzdělávání a rozvoje.

4.3 Metody hodnocení zaměstnanců

K hodnocení pracovníků lze použít více metod. Některé z nich jsou vhodnější k hodnocení výsledků práce, jiné se více zaměřují na pracovní chování nebo schopnosti a potenciál zaměstnanců.

Různá jsou také kritéria, jejichž pomocí lze hodnotící metody dělit.

K těm hlavním patří dělení hodnotících metod podle:

- používaných nástrojů,
- kdo hodnocení provádí,
- časového průběhu.

1) Z hlediska používaných hodnotících nástrojů

a) Hodnocení podle dohodnutých cílů

Jedná se o základní hodnotící metodu používanou především u vedoucích a specializovaných pracovních míst, míst v oblasti prodeje, nákupu, finančního i personálního řízení apod. Tato metoda vychází z řízení pracovního výkonu. Základem je zde stanovení jasných, dosažitelných, termínem daných a především pracovníkem akceptovaných osobních či skupinových cílů. Tyto cíle pak přispívají k dosažení cílů organizace nebo její částí. Správně stanovené cíle zajišťují soulad mezi výkonem zaměstnanců, týmů s potřebami podniku. Jednou z forem hodnocení podle cílů je metoda Balanced Scorecard založená na vyváženém rozdělení cílů podle jejich hlavních směrů nebo kategorií. (www.personaliste.webnode.cz)

Výhodou metody je hodnocení na základě cílů, umožňuje zapojit zaměstnance, a tak zvyšuje jejich motivaci. Problémem ovšem může být určení vhodných cílů nebo hodnotících kritérií.

2) Z hlediska plnění norem a standardů

Metoda je založena na porovnání závazných výkonových norem a standardů se skutečným výkonem pracovníka. V rámci procesu řízení lze metodu využít pro skupinu technickohospodářských pracovníků.

Normy lze chápat jako stálé cíle, které udávají požadovanou úroveň a kvalitu pracovních výsledků, sloužící k hodnocení výkonu pracovníků. V závislosti na používaných ukazatelích pracovního výkonu mohou charakterizovat spíše kvantitativní nebo kvalitativní cíle a požadavky kladené na práci a její výsledky.

Výhodou je, že normy tvoří objektivní měřítko pro posuzování výkonu na určitých pracovních místech.

Nevýhodou je, že neposkytují možnost srovnání výkonu na různých typech pracovních pozic. Předpokladem pro použití této metody je jasnost a srozumitelnost.

a) Metoda Hodnotící stupnice a check – listy

Metoda hodnocení pomocí předem stanovených stupnic – číselných, grafických nebo slovních) slouží především k hodnocení pracovního a sociálního chování či úrovně schopností zaměstnanců, tj. k posouzení převážně kvalitativních charakteristik. Je náročnější na přípravu, ale umožňuje objektivní srovnání s kvalitními projevy různých zaměstnanců.

Obtížné zde může být vybrání vhodné formy chování. Některé lze použít na celopodnikové úrovni, jako jsou např. kvalita práce, ochota spolupracovat, samostatnost. Jiné je nutné stanovit podle týmu, tj. např.: specifická znalost práce, soutěživost apod.

Je důležité, aby k jednotlivým úrovním klasifikační stupnice byl připojen i slovní popis – metoda BARS. Vytvoření klasifikační stupnice vychází z identifikace jednotlivých úkolů pro dané pracovní místo a popisu žádoucího pracovního chování, které odpovídá úkolům. K subjektivní variantě hodnocení pomocí posuzovacích stupnic patří **metoda hodnocení schopností zaměstnanců** na základě modelů schopností, která charakterizuje nároky jednotlivých pracovních míst.

b) Check-listy

Check-listy jsou kontrolní seznamy nebo soupisy činností, které je třeba při řešení určitého pracovního úkolu nebo při výkonu určitého pracovního místa provádět.

Check-list je návod ke správnému výkonu pracovních úkolů pro osoby, které je provádějí. Současně je nástrojem kontroly pro vedoucí pracovníky. V rámci zapracování nových zaměstnanců mohou být check-listy použity k ověření toho, zda nový zaměstnanec již plně zvládl úkoly pracovní pozice.

c) Kritické případy

Hodnocení je prováděno na základě kritických případů. Jedná se o evidenci písemných záznamů o významných (pozitivních i negativních) případech, které se při výkonu práce určitého zaměstnance vyskytly.

d) Assessment (development) centre

Centra jsou hodnotící metodou, která má široké možnosti uplatnění v procesech výběru, vzdělávání i hodnocení pracovníků. Protože jsou ale velmi časově, personálně a finančně náročná, používají se pouze u manažerů a specialistů. Posuzovaný pracovník či tým simuluje řešení každodenních úkolů nebo řeší případové studie, účastní se manažerských her apod. Součástí assessment centra mohou být i testy znalostí, dovedností apod.

e) Personální a manažerský audit

Cílem metody je vnější, nezávislé posouzení schopností, zkušeností, pracovních postojů, motivace nebo potenciálu klíčových podnikových zaměstnanců, především manažerů- Metoda je prováděna specializovanými poradci. Provádí se většinou při změně firemní strategie nebo změnách v organizaci (například v souvislosti se sloučením podniků, převzetím podniku jinou firmou, při nových investičních záměrech apod.). Výsledkem má být posouzení manažerského potenciálu.

3) Metody z hlediska hodnotitele

I z hlediska toho, kdo hodnocení provádí, může mít hodnocení zaměstnanců řadu podob. K jeho základním způsobům patří:

a) Hodnocení zaměstnanců jejich nadřízenými, probíhající jednak průběžně, jednak v podobě pravidelného hodnocení (hodnotícího rozhovoru).

b) Sebehodnocení zaměstnanců, opírající se z hlediska hodnotících kritérií o stejná nebo podobná kritéria jako manažerské hodnocení zaměstnanců. Jeho cílem je posílit sklon zaměstnanců zamýšlet se nad svou prací a jejími výsledky, uvažovat o možnostech jejího zlepšení a současně podpořit objektivitu hodnocení. Nadřízenému sebehodnocení zaměstnanců umožňuje získat důležitou zpětnou vazbu související s vlastním pohledem zaměstnanců na plnění jejich pracovních úkolů a zvýšit jejich zájem o své další výkonové, rozvojové, případně kariérové cíle.

c) Hodnocení zaměstnanců navzájem, používané většinou u osob pracujících na společných úkolech nebo projektech. Cílem je poskytnout zaměstnancům možnost

vidět, jak jejich práci vnímají jejich kolegové a spolupracovníci, a získat podněty k posílení spolupráce nebo zvýšení kvality své činnosti;

d) Hodnocení nadřízených zdola, sloužící k posouzení řídicích předpokladů. Cílem je dát manažerům inspiraci pro rozvoj řídicích a sociálních dovedností, upozornit je na případné chyby, kterých se dopouštějí, ale i vytipovat osoby s vůdcovskými předpoklady.

e) Hodnocení zaměstnanců jejich mentory, tj. osobami z řad zkušených zaměstnanců, nikoli však přímých nadřízených, majícími na starosti jejich dlouhodobější adaptaci v podniku. Slouží jako nástroj na podporu adaptace zaměstnanců.

f) Hodnocení zaměstnanců a manažerů ze strany jejich interních zákazníků, tj. osob nebo oddělení, která využívají výstupy jejich práce. Cílem je poskytnout zaměstnancům zpětnovazební pohled ze strany vnitřních zákazníků a lépe pochopit jejich potřeby a požadavky.

g) Hodnocení externích zákazníků, se provádí písemně, a to formou standardních hodnotících formulářů. Smyslem je posílit spokojenost vnějších zákazníků podniku a podpořit zákaznickou orientaci zaměstnanců organizace, kteří jsou s nimi ve styku.

h) 360° zpětná vazba - jedná se o novější metodu hodnocení zaměstnanců. Základem je sestavení kritérií, podle kterých bude zaměstnanec hodnocen. Rozdílem je, že zaměstnance nehodnotí pouze jeho vedoucí pracovník, ale i kolegové, podřízení, zákazníci, a nakonec zaměstnanec hodnotí sám sebe. Hodnocení se provádí pomocí anonymního dotazníku, který je zpřístupněn na internetu. Tato metoda není příliš vhodná pro rozhodování o odměnách, jako spíše pro zlepšování vztahů mezi zaměstnanci, či k zákazníkům, jelikož nemusí být vždy objektivní.

4) Metody z hlediska časového průběhu

Z hlediska časového průběhu rozlišujeme čtyři způsoby hodnocení pracovníků (především hodnocení ze strany jejich nadřízeného a jejich vlastní sebehodnocení).

Patří k nim:

a) Průběžné hodnocení má převážně neformální povahu a odehrává se v rámci každodenní komunikace a spolupráce. Pravidelné hodnocení shrnuje výsledky průběžného hodnocení za určitý časový interval.

b) Hodnocení při ukončení projektů. Řídí se obdobnými pravidly jako pravidelné hodnocení, jeho termín však souvisí s časovým průběhem projektů. Provádí jej projektový manažer, který hodnocení zaměstnanců zařazených do projektu předává jejich stálému nadřízenému. (www.personaliste.webnode.cz)

c) Hodnocení pracovníků ve zkušební době. Může být prováděno v průběhu nebo jen na konci zkušebního období. Jeho cílem je ověřit průběh adaptace nového pracovníka, zjistit, zda jeho výkon a pracovní chování odpovídají očekáváním či zda bude nutné s ním z důvodu nízkého pracovního výkonu ukončit pracovní poměr.

5 Prostředí příspěvkové organizace

5.1 Příspěvková organizace

Příspěvková organizace je právnickou osobou veřejného práva, resp. vzniká a zaniká rozhodnutím zřizovatele. Obec je při rozhodování o zřízení příspěvkové organizace vázána tím, že účelem zřízení příspěvkové organizace mohou být pouze takové činnosti a záležitosti, které spadají do samostatné působnosti zřizovatele – územního samosprávného celku. Příspěvkové organizaci svěřuje zřizovatel k hospodaření svůj majetek a vymezuje i rozsah těchto svých vlastnických práv, jejichž výkon na organizaci přenáší z důvodu zajištění řádného hospodaření s majetkem, a to k účelům, které jsou zřizovací listinou vymezeny jako předmět činnosti související s účelem zřízení, případně zřizovatelem povoleny jako činnost doplňkové. (Mockovčíaková, 2011, s. 6)

S ohledem na odpovědnosti veřejné správy (k majetku obce a k hospodaření s jejím rozpočtem) stanovené zákonem je nutno za velmi významný rys příspěvkových organizací považovat skutečnost, že jako jediný typ právnické osoby, který může obec zřídit či založit, má k ÚSC⁶ rozpočtový vztah. Tzn., že finanční prostředky z rozpočtu zřizovatele nejsou příspěvkové organizaci poskytovány smlouvou podle občanského nebo obchodního práva, ale rozhodnutím zřizovatele o výši příspěvku. Hospodaření s finančními prostředky příspěvkové organizace se řídí především MRP⁷ a rozhodnutím příslušných orgánů zřizovatele, tj. rady nebo zastupitelstva obce. (Mockovčíaková, 2011, s. 6)

O zřízení, zrušení či sloučení příspěvkových organizací, jakož i o zřizovacích listinách (včetně jejich změn a doplňků) rozhoduje výhradně zastupitelstvo a výhradně v rámci samostatné působnosti obce. Zřizovací listiny musejí obsahovat především náležitosti stanovené v §27 MRP, přičemž tyto náležitosti lze považovat za nutné minimum, nikoliv možné maximum. (Mockovčíaková, 2011, s. 7)

⁶ ÚSC – územně samosprávné celky - územní společenství občanů, které má právo na samosprávu

⁷ MRP – Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (malá rozpočtová pravidla)

6 Domov pro seniory Koniklecová, příspěvková organizace

Domov pro seniory Koniklecová, příspěvková organizace (dále jen DS) je příspěvkovou organizací se samostatnou právní subjektivitou, zřízenou dnem 1. 1. 2001.

Zřizovatelem organizace je Statutární město Brno. Sídlem organizace je Brno, Koniklecová 442/1, PSČ 634 00, IČO 70 88 70 47.



Obr 6 Logo DS Koniklecová

Při plnění svých úkolů se řídí obecně závaznými právními předpisy a pokyny Magistrátu města Brna. Po stránce odborné, metodické a ekonomické je DS řízen Magistrátem města Brna, kterému předkládá návrh finančního plánu a další vyžádané údaje a informace nezbytné k jeho řízení. Svými finančními vztahy je DS napojen na státní rozpočet.

Domov se nachází v klidné lokalitě sídliště na Kamenném vrchu. Budova byla postavena v roce 1992, provoz byl zahájen 22. března 1993. Kapacita zařízení je 70 lůžek umístěných v 54 obytných jednotkách.

Domov pro seniory Koniklecová, příspěvková organizace zastupuje Ing. Iva Záhorová.

6.1 Předmět činnosti

Předmětem činnosti DS je dle zřizovací listiny a v souladu se zákonem 108/2006 Sb. v platném znění:

- a) poskytování potřebných informací přispívajících osobám k řešení jejich nepříznivé sociální situace - poskytování základního sociálního poradenství,

- b) poskytování pobytových služeb osobám, které mají sníženou soběstačnost zejména z důvodu věku, jejichž situace vyžaduje pravidelnou pomoc jiné fyzické osoby - provozování domova pro seniory,

Služba je založena na individuálním přístupu a respektuje svobodnou volbu uživatelů sociální služby, podporuje je v co nejdelším udržení stávající soběstačnosti a v zachování přirozených sociálních vazeb.

Cílovou skupinu tvoří občané seniorského věku (od 65 let) se sníženou soběstačností a v nepříznivé sociální situaci. Základní balíček služeb poskytovaných klientům tvoří:

- ubytovací a stravovací služby,
- pomoc při zvládání běžných úkonů péče o svou osobu a při osobní hygieně,
- zprostředkování kontaktu se společenským prostředím,
- sociálně terapeutická činnost,
- aktivizační činnost,
- pomoc při uplatňování práv, oprávněných zájmů a při obstarávání osobních záležitostí.

Domov dále zajišťuje ošetrovatelskou a zdravotní péči poskytovanou prostřednictvím kvalifikovaného personálu. Do domova pravidelně dochází kadeřnice, pedikérka a masér.

6.2 Personální vývoj v Domově pro seniory Koniklecová

V roce 2007 se Domov pro seniory Koniklecová podle zákona č. 108 o sociálních službách transformoval z penzionu pro důchodce na domov pro seniory. Na základě této změny se během posledních 3 let zvýšil počet pracovníků z původních 15 na dnešních 37.

V oddělení provozně ekonomickém se zvýšili požadavky na úklid. Další zvýšení pracovních sil bylo zapříčiněno poskytováním dovozu celodenní stravy z jiného zařízení. Bohužel na základě zhoršování stavu klientů nastal nárůst odebírané stravy, a bylo nutno posílit údržbu o pracovní pozici řidiče. V roce 2011, byla také posílena prádelna.

Oddělení sociálně zdravotní tvořilo v roce 2007 devět pracovníků, které zajišťovaly jednosměnný provoz. Při rozšiřování domova a transformace z penzionu na domov se muselo přistoupit k nepřetržitému provozu a rozdělení oddělení na dvě pracovní skupiny, a to pracovní skupinu pracovníků sociální péče a pracovní skupinu ambulance (všeobecné zdravotní sestry). Od 1. 3. 2010 bylo v souladu s transformačním procesem rozdělení pracovní skupiny sociální péče na dvě samostatné pracovní skupiny. Kvůli zkvalitnění zdravotní péče a rozšíření provozu ambulance byli přijaty nově 2 zdravotní sestry a jedna rehabilitační pracovníce. Současný stav pracovníků v tomto oddělení je tedy 22.

6.3 Rozdělení a počet zaměstnanců

Rozdělení a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě, počtu a potřebám osob, kterým je poskytována. V Domově pro seniory Koniklecová jsou zaměstnanci rozdělení do dvou oddělení:

- provozně ekonomické oddělení
- sociálně zdravotní oddělení

Mimo tyto dvě skupiny stojí ředitelka organizace, účetní a sociální pracovníce. To vyplývá z organizačního řádu, jehož schéma je uvedeno jako příloha č. 1 této práce. V oddělení provozně ekonomickém jsou zaměstnáni pracovníci na těchto pozicích:

Tabulka 2 Počty pracovníků v provozně ekonomickém oddělení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Počet pracovníků
Vedoucí provozně ekonomického oddělení	1
Technický pracovník	1
Údržbář, řidič	1
Dělnice v prádelně	2
Uklízečka	4

V oddělení sociálně zdravotním jsou zaměstnávání pracovníci na těchto pozicích:

Tabulka 3 Počty pracovníků v sociálně zdravotním oddělení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pracovní pozice	Počet pracovníků
Vedoucí sociálně zdravotního oddělení	1
Zdravotní sestra	4
Fyzioterapeut	2
Pracovník sociální péče	17

Mimo pak stojí dvě sociální pracovnice, ředitelka DS Koniklecová a účetní.

6.4 Personální práce v Domově pro seniory Koniklecová

Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců. Vychází ze zákona o sociálních službách č.108/2006 Sb. v platném znění. Cílem je zajištění kvalitní a kvalifikované péče odpovídající požadavkům a potřebám uživatelů DS Koniklecová a současně vytvořit motivační a bezpečné pracovní prostředí pro zaměstnance. DS přijímá do pracovního poměru zaměstnance s odpovídající odbornou způsobilostí, případně zaměstnance bez odborné způsobilosti s podmínkou jejího doplnění.

6.5 Profil pracovníka v příspěvkové organizaci

Obecný profil je definován v etickém kodexu organizace, který je zakotven ve vnitřních předpisech organizace. Zaměstnanec poskytuje péči všem klientům bez ohledu na národnost, rasu, víru, politické přesvědčení, věk, pohlaví a sociální postavení. Dodržuje standardy poskytování služeb, prohlubuje své znalosti dalším vzděláváním, dodržuje pravidla slušného chování, nepoškozuje práva a zájmy a lidskou důstojnost klientů, osobní a pracovní vztahy nepřenáší na klienty a vytváří atmosféru spolupráce, důvěry, respektu a tolerance pro klienty a vlídnou pracovní atmosféru pro spolupracovníky.

Zaměstnanec provozně ekonomického oddělení má jasně stanovenou práci, kterou musí za daný den odvést. Člověku, který se v dané oblasti nepohybuje, se může zdát, že tito pracovníci komunikují s klienty pouze povrchem nebo snad dokonce vůbec, ale v domově se vyskytují klienti, které provozně techničtí zaměstnanci navštěvují v rámci pracovních úkolů častěji než pracovníci sociálně zdravotního prostředí. Tato skutečnost

je dána rozvržením domova pro seniory, který byl dříve penzionem. Někteří klienti zatím nevyžadují tolik péče, jako klienti nově přichozí a přijímání přímo do režimu domova pro seniory. Klienti upřednostňují provozní pracovníky a to buď ve smyslu pozitivním, vidí v nich jejich pomocníky, oporu, někdy dokonce rodinu. Bohužel se také vyskytují případy, kdy jsou klienti domova na zaměstnance nepříjemní a vybíjejí si na nich zlost a nepříjemnou náladu. Existuje rozdíl mezi pracovníky oddělení provozně ekonomického a sociálně zdravotním, a to v tom, že první skupina se doposud nevzdělávala v komunikaci s klienty, v psychologii člověka, v přístupu ke klientům.

Zaměstnanci sociálně zdravotního oddělení musí plnit obecné předpoklady a na rozdíl od provozních pracovníků musí mít kvalifikační předpoklady stanovené zákonem, osobnostní předpoklady jako například spolehlivost, odpovědnost, empatie, schopnost komunikace s osobami seniorského věku, ochotu pracovat v tomto oboru a zcela jistě nesmí chybět ochota pomoci druhým. Také je důležitá spolupráce v týmu či pracovní skupině. Tento požadavek vychází ze skutečnosti, že chování a jednání s klienty by mělo být v pracovní skupině a týmu jednotné a stejně svědomité, a to z toho důvodu aby se mohli jeden na druhého spolehnout. Předpokladem vzniku pracovního poměru na oddělení sociálně zdravotním je také způsobilost k právním úkonům, zdravotní způsobilost, bezúhonnost, odborná způsobilost a přijetí principu celoživotního vzdělávání.

6.6 Motivační program DS Koniklecová

Motivační systém neziskové organizace je ovlivněn neziskovým charakterem, hovoříme tedy o zákonem stanovený princip neziskovosti. Neziskové organizace, které čerpají prostředky z veřejných rozpočtů, mají stanoveny zákonem, jak odměňovat své zaměstnance.

Motivační program organizace má vést k naplňování organizačních potřeb a cílů. V Domově pro seniory Koniklecová, jsou nastaveny cíle, kterých se snaží dosáhnout všichni zaměstnanci, nebo jsou, ze strany vedení motivování, k jeho dosažení.

Zřizovatel vytyčuje za jednoznačný cíl poskytování sociální služby seniorům se sníženou soběstačností a v nepříznivé sociální situaci. Na něj navazuje cíl vytyčený

vedením Domova pro seniory Koniklecová, a to spokojený klient. Tento cíl musí být akceptován všemi zaměstnanci.

Vedoucí jednotlivých oddělení pak stanovují dílčí cíle, které mohou být zahrnuty do náplně práce zaměstnanců. Pro provozní zaměstnance můžeme jako příklad dílčího cíle uvést bezchybný chod budovy, včasný dovoz stravy, čistě vyprané prádlo, dobře provedený úklid a další. Pro vedoucího sociálně zdravotního úseku to může být například časová správnost provedení úkonů, souvisejících s péčí.

Cílem vedoucích pracovních skupin, které jsou podřízeny vedoucí sociálně zdravotního úseku, je potom najít vhodné pracovní postupy, které budou vyhovující nejen pro zaměstnance, ale také i pro klienty. Pro někoho se mohou zdát malicherné, ale jsou to činnosti, bez kterých by organizace nemohla fungovat (například výdej stravy, výběr špinavého a výdej čistého osobního prádla klientům a další).

Dle mého názoru, je nutné zaměstnance k dosahování cílů motivovat. Z vlastní zkušenosti soudím, že i práce, která člověka baví, uspokojuje ho a vykonává ji rád, je dobré čas od času podpořit určitým motivačním nástrojem.

6.7 Nástroje motivace používané v organizaci

6.7.1 Přímé nástroje motivace v DS Koniklecová

Hlavním přímým nástrojem, jsou řády, vnitřní směrnice, standardy kvality sociálních služeb organizace včetně všech jejich příloh a etický kodex zaměstnance. Všechny vyjmenované předpisy jsou uváděny jako motivační nástroj, ale také jsou využívány jako podpora při práci. Mají v sobě zaneseny pracovní postupy jak pro standardní tak pro nestandardní situace, které se mohou vyskytnout.

Mezi řády najdeme organizační řád, kde nalezneme popisy jednotlivých pracovních skupin a pracovníků, nadřízenost a podřízenost jednotlivých vedoucích pracovníků, oddělení a pracovních skupin. Na organizační řád navazuje pracovní řád, ve kterém je upraven vznik, změny a zánik pracovního poměru, základní povinnosti zaměstnanců a vedoucích pracovníků, pracovní doba a dovolená, plat, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, odpovědnost a sankce při porušení předpisu. Dále je to provozní řád, který

charakterizuje organizaci, příjem nového klienta, nároky klienta a upravuje chod některých stěžejních provozních místností.

Vnitřní směrnice dále rozpracovávají a konkretizují řády, ale slouží také pro správnost a věcnost práce (například účetní, sociálních pracovníků a vedoucích pracovníků).

Standardy kvality sociálních služeb upravují poskytování a zajištění služby, práva klienta i žadatele podle kritérií. Znění těchto kritérií Standardů je obsahem přílohy č. 2 vyhlášky MPSV č. 505/2006 Sb., prováděcího předpisu k zákonu č. 108/2006 Sb. o sociálních službách, v platném znění. Personálního a organizačního zajištění služby se týká standard číslo 9, ve kterém je zásadní kritérium a), které zní: „Poskytovatel má písemně stanovenou strukturu a počet pracovních míst, pracovní profily, kvalifikační požadavky a osobnostní předpoklady zaměstnanců uvedených v § 115 zákona o sociálních službách; organizační struktura a počty zaměstnanců jsou přiměřené druhu poskytované sociální služby, její kapacitě a počtu a potřebám osob, kterým je poskytována“ (www.mpsv.cz/cs/5963)

Každý zaměstnanec organizace je seznámen se všemi předpisy týkajícími se jeho práce. Tím je zamezeno neorientování se v organizačních, pracovních a provozních záležitostech. Všechny předpisy jsou pravidelně aktualizovány podle platných vyšších předpisů či podle aktuálního dění v organizaci. O všech změnách jsou zaměstnanci informováni, a to bez zbytečného odkladu.

6.7.2 Nepřímé nástroje motivace DS Koniklecová

Nepřímé - Jednotlivec, je mnohem více motivován pomocí ekonomických nepřímých nástrojů. V příspěvkové organizaci jsou mezi ně zahrnuty převážně mzdy a odměny. Mzdy jsou plánovány na základě předem stanoveného finančního plánu, který schvaluje zřizovatel. Při tvorbě finančního plánu na mzdy se bere ohled převážně na počet zaměstnanců, výši jejich úvazků, zařazení do platových tříd a výši sociálního a zdravotního pojištění. Dále je do plánu zahrnuta rezerva na případné platové postupy a mimořádné odměny. Zaměstnanec se zařadí na základě druhu práce, do platové třídy podle katalogu prací, uvedeného v příloze č. 1 k nařízení vlády č. 469/2002 Sb. v platném znění. Druh práce najdeme v pracovní smlouvě, a v pracovní náplni najdeme

vymezení na něm požadovaných prací a kvalifikačních předpokladů, případně požadavků.

V příspěvkové organizaci se kvůli charakteru neziskovosti využívají hlavně mimoekonomické nepřímé nástroje. V organizaci jsou pravidelně konány porady zaměstnanců, kde si sdělují nejen informace o situaci v organizaci a klientech, ale také jsou zde vyzdviženi zaměstnanci, kteří splnili mimořádný úkol, nebo se podíleli na nalezení optimálního řešení problému v rámci nějaké situace, která ovlivnila chod domova, anebo jen jejich pracovní výkon je hodný obdivu a veřejného uznání. Těmito veřejnými pochvalami se snaží vedení docílit lepší motivovanosti zaměstnanců k lepšímu výkonu nebo podílení se na úkolech, které nepatří mezi oblíbené.

V organizaci je také co nejvíce podporováno partnerství a spolupráce mezi jednotlivými pracovníky a také mezi pracovními skupinami. Podpora je projevována hlavně vhodným pracovním prostředím a utvářením dobrého sociálního klimatu. Organizace je založena na komunikaci mezi zaměstnanci a jejich vedoucími pracovníky, kteří svým podřízeným projevují pochopení a pomoc v jejich osobním i pracovním životě.

Nepravidelně jsou také pořádány akce pro zaměstnance, které organizace financuje z fondu sociálních a kulturních potřeb. Na podzim roku 2010 to byla například návštěva divadelního představení v Městském divadle v Brně, v roce 2011 proběhl turnaj v bowlingu. To by mělo přispět ke vzájemnému sblížení zaměstnanců.

Z fondu kulturních a sociálních potřeb organizace také může zaměstnancům poskytovat některé benefity, které jsou vymezeny vnitřním předpisem o FKSP.⁸ V loňském roce organizace poskytla poukazy na masáže a zajistila možnost docházení na cvičení jógy.

6.8 Péče o zaměstnance

V Domově pro seniory Koniklecová je dbáno na zejména na péči o pracovníky, a to nejen ve smyslu povinné stanovené zákonem, ale také dobrovolné. Péče o pracovníky se využívá jako nástroj pro jejich motivaci.

⁸ FKSP je zkratka pro fond kulturních a sociálních potřeb

Pracovní doba je v zařízení tohoto typu pro zaměstnance v přímé péči jasně stanovena. Pracují v nepřetržitém provozu, vzhledem k zajištění celodenní přímé péče o klienty. Pracovníci z běžného provozu (úklid, údržba) mají pevnou pracovní dobu od 6:00 do 14:30 a mají jasně stanoveny harmonogramy práce, které musí dodržovat. Pracovníci v kancelářích jako je účetní, vedoucí oddělení, vedoucí pracovních skupin a sociální pracovníci mají pružnou pracovní dobu, aby si mohli režim práce uzpůsobit podle potřeb organizace a svých.

Při transformaci z penzionu na domov pro seniory se většina místností pro zaměstnance přestavovala či nově zařizovala. Každý pracovník si mohl pracovní místo upravit podle svých představ, aby se na pracovišti cítil co nejlépe. Tato rekonstrukce se týkala barev, nábytku, osvětlení, prostorového řešení a dalších přání, z nichž většina byla vedením akceptována. Především v místnostech, kde zaměstnanec pracuje v kontaktu s dalšími kolegy, aby vznikly lepší podmínky pro vyvíjející se kolektiv.

Organizace také dbá na bezpečnost a ochranu zdraví při práci. Všem zaměstnancům jsou poskytnuty bezplatně ochranné pracovní oděvy a pomůcky, které k výkonu svého povolání potřebují, a to v souladu s vnitřním předpisem o poskytování osobních ochranných prostředků, který vychází z ustanovení § 104 zákona č. 262/2006 Sb. v platném znění (Zákoník práce). Zaměstnavatel dále zajišťuje jejich čištění, desinfekci a opravy na svoje náklady tak, aby je zaměstnanec měl vždy k dispozici pro výkon práce v čistém a nezávadném stavu. Zaměstnanci jsou povinni tyto ochranné pracovní pomůcky používat.

Pro pracovníky je dovážena strava, na kterou zaměstnavatel přispívá částečně z rozpočtu a částečně z fondu kulturních a sociálních potřeb. Organizace poskytne strážníkům jedno hlavní jídlo během odpracované směny, pokud jejich přítomnost v práci během této směny trvá alespoň 3 hodiny a pokud nebyli během směny na pracovní cestě, která trvala déle než 5 hodin.

Dále je z rozpočtu uvolněna nemalá částka na vzdělávání pracovníků, přičemž pracovníci v přímé péči mají podle zákona č. 108/2006 Sb., o sociálních službách, v platném znění ročně projít 24 hodin školení.

7 Současný systém hodnocení zaměstnance

Hodnocení v Domově pro seniory probíhá vždy za přítomnosti hodnoceného zaměstnance a vedoucího pracovníka, který je v roli hodnotitele. Hodnocení je prováděno formou ústního pohovoru. Současný vedoucí pracovník se snaží navodit příjemnou atmosféru tím, že zasedne k menšímu neformálnímu stolku, kde sedí kousek od zaměstnance. Nedělí je tak tedy pracovní stůl, který by mohl působit jako překážka. Pro hodnocení jsou v organizaci stanovena jasná kritéria, která najdeme ve vnitřních předpisech.

Hodnocení probíhá z těchto dvou pohledů:

- hodnoceného (zaměstnance)
- hodnotitele (vedoucího)

Hodnocený se vyjádří ke svým kladným a záporným stránkám a řekne, co mu k jeho práci chybí, jaký je smysl jeho práce, kam by se chtěl kvalifikačně posunout v rámci pracovního procesu.

Hodnotitel rozebere se zaměstnancem jeho kladné a záporné stránky a reaguje na vyjádření zaměstnance. Poté na základě hodnotících kritérií oboduje zaměstnancův výkon v hodnoceném období. Na závěr hodnocení může zaměstnanci navrhnout finanční osobní ohodnocení či odměnu, udělit osobní pochvalu či najít společně řešení nespokojenosti se situací při jeho pracovním výkonu.

Hodnocení v organizaci probíhá pravidelně vždy před ukončením zkušební doby u nových zaměstnanců a dále pravidelně 1x ročně. Pravidelnost zajišťuje včasné podchycení například nespokojenosti, snižování výkonu zaměstnance. Může z něj vyjít řešení problémů objevujících se v pracovních procesech konaných v organizaci.

Konkrétním příkladem může být hodnocení zaměstnankyně provozně ekonomického oddělení, která pracuje na pozici pradelny. Při pohovoru vzešel z její strany požadavek na nákup průmyslové automatické pračky, která usnadní a zrychlí její práci a sníží náklady na energie i práci prostředky. Dalším případem je hodnocení zaměstnance sociálně zdravotního oddělení, který pracuje na pozici pracovníka sociální péče. Ten

upozornil při svém hodnocení na neuspokojivé řešení dopravní situace u vchodu do Domova pro seniory na Koniklecové. Kvůli nedostatku parkovacích míst v okolí organizace je vchod do budovy blokován osobními automobily obyvatel okolních domů. Pro potřeby domova existuje pouze jedno vyhrazené parkovací místo pro služební automobil organizace, při příjezdu zásobování či sanitní přepravy a rychlé záchranné služby je velice obtížný přístup ke vchodu a musí zatarasit celou ulici. Díky tomuto podnětu byla na dopravní inspektorát podána žádost o vyřešení této situace.

7. 1 Vzdělávání pracovníků

Součástí hodnocení je vyhodnocení individuálního plánu vzdělávání a dohodnutí dalších témat vzdělávání. Při stanovení individuálního plánu vzdělávání se hodnotí doposud proběhnutá školení, dosavadní vzdělání a vymezí se požadavky na budoucí vzdělání zaměstnance s ohledem na jeho pracovní zařazení, zákonnou míru vzdělání a ochotu se vzdělávat.

Na zaměstnance provozně ekonomického oddělení jsou kladeny minimální požadavky na průběžné vzdělávání. Konkrétně řidiči musí pravidelně procházet školením řidičů, uklízečky a prادلena školením na dezinfekční prostředky používané v organizaci. V rámci motivace, seberealizace a zlepšení psychického tlaku od klientů směrem na provozní zaměstnance jim byla nabídnuta možnost navštívit v měsíci březnu seminář o komunikaci s problémovým klientem. Tento seminář navštívily tři pracovnice na pozici uklízečky. Seminář byl z jejich strany přijat v podstatě negativně, protože konkrétně jejich slovy: „toto ke své práci nepotřebují.“ Proto bylo ze strany vedoucího vysvětleno, že je to pro ně spíše jako jakási duševní hygiena a aby se mohly správně bránit a pochopily, jak klient i ony sami při konfliktních situacích uvažují. Ale toto vzdělávání pro ně není bráno jako pomoc, ale spíše jako nepotřebný úkol.

Musím konstatovat, že přístup současné vedoucí je velice příjemný a povzbuzující. Ačkoliv by se mohlo někomu zdát, že práce uklízeček, prادلen a údržbářů je zbytečná, pro někoho podřadná, ze stylu hodnocení a motivace vedoucí Bc. Růženy Čechové je opak pravdou. Snaží se pracovníkům vstřípit fakt, že jsou důležitou součástí týmu, který se stará o klientovu spokojenost a že i oni, ze své pozice, mohou mít svoje cíle a motivaci se vzdělávat. Růžena Čechová dále popisuje, že se spokojenost a ochota se

vzdělávat pak projevuje na odvedené práci a také na spokojenosti klientů, kteří svoji spokojenost dávají najevo kladnými příspěvky.

Skutečnost, že jsou vzdělávání pracovníci i na technicko-hospodářských pozicích, se také kladně projevuje na zdravotním stavu klientů.

7.2 Pracovníci sociálně – zdravotního oddělení

Na pracovníky sociálně-zdravotního oddělení jsou kladeny požadavky na vzdělání plynoucí ze zákona. Dle Zákona o sociálních službách pracovníci sociálních služeb musí splnit vzdělávání v rozsahu 24 hodin ročně. Dům pro Seniory Koniklecová poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na vzdělávací akce a některé dokonce pořádá u sebe. Domov spolupracuje s dalšími Domovy pro seniory v městě Brně, ale i mimo něj, jsou zajištěny pro zaměstnance výměnné stáže. Domov spolupracuje například s domovem pro seniory Okružní, Podpěrova, Foltýnova či Domov pro seniory Vychodilova, Kosmonautů a také s DS Mikuláškovu náměstí. Tak získávají kredity v akreditovaných kurzech, čímž splňují podmínky pro registraci zdravotních sester.

Administrativní pracovníci, účetní, vedoucí provozně ekonomického oddělení, ale také ředitelka se vzdělávají průběžně ve všech oblastech, se kterými se setkávají na svých pracovištích vzhledem ke své pracovní náplni.

7.3 Hodnotící systém DS Koniklecová

Hodnocení zaměstnanců DS Koniklecová se řídí Vnitřním předpisem č. 19/2011. Jedná se o Pravidla pro určení platového tarifu v rámci rozpětí platových tarifů stanovených pro nejnižší až nejvyšší platový stupeň příslušné platové třídy zaměstnanců zařazených do 1. až 5. platové třídy, podle ustanovení § 6 nařízení vlády č. 564/2006 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě v platném znění

Zaměstnanci zařazenému v 1. až 5. platové třídě, u kterých doba praxe výrazně neovlivňuje kvalitu vykonávané práce, určí vedoucí zaměstnanec platový tarif na základě přiznání platového stupně dané platové třídy, a to podle zhodnocení jeho výkonnosti, kvality práce a pracovní morálky. U pracovníků provozně ekonomického

oddělení tuto činnost vykonává vedoucí tohoto oddělení, taktéž je tomu u oddělení sociálně zdravotního.

Zaměstnanci zařazení v 1. až 5. platové třídě při nástupu do pracovního poměru je zařazen v rozmezí 10. – 12. platového stupně příslušné platové třídy.

Na základě komplexního zhodnocení se zaměstnanec zařadí do následující kategorie:

I. kategorie	10. platový stupeň
II. kategorie	11. platový stupeň
III. kategorie	12. platový stupeň

Zhodnocení provádí vedoucí zaměstnanec po 6 měsících, nejpozději do jednoho roku.

Změny platových tarifů (zvýšení, snížení) se provádí:

- při změně platové tarifní stupnice
- při změně platové třídy
- při novém zhodnocení zaměstnance, které se provede nejdéle v ročním intervalu.

7. 3. 1 Platová práva v pracovně právních vztazích

Platová práva se řídí vnitřním předpisem č. 22/2011 a vychází ze zákona 262/2006 Sb. v platném znění (zákoník práce) a s ním souvisejících předpisů.

7.3.1.1. Zařazení do platové třídy a platového stupně

„Zaměstnanec Domova pro seniory Koniklecová, příspěvková organizace (dále jen DS) se zařadí na základě druhu práce sjednaného v pracovní smlouvě a v jeho rámci na něm požadovaných nejnáročnějších prací a plnění kvalifikačních předpokladů, případně požadavků do platové třídy podle katalogu prací uvedeného v příloze č.1 k nařízení vlády č. 469/2002 Sb. v platném znění. Vedoucí zaměstnanec se zařadí do platové třídy, ve kterém jsou v katalogu prací zařazeny nejnáročnější práce jemu podřízených zaměstnanců, které odborně řídí, nebo nejnáročnější práce jím vykonávané. K dosažení vyššího než potřebného vzdělání se nepřihlíží.“ (Vnitřní předpis č. 22/2011)

„Do platového stupně příslušné platové třídy je zařazen zaměstnanec podle započitatelné praxe podle § 123 odst. 4 zákoníku práce a míry jejího zápočtu určené podle § 4 odst. 2 až 9 nařízení vlády č.564/2006 Sb. v platném znění. Praxí v oboru

požadované práce se rozumí výkon práce, pro kterou jsou potřebné znalosti stejného nebo obdobného zaměření jako pro výkon požadované práce“. (Vnitřní předpis č. 22/2011)

Platový tarif

Zaměstnanci přísluší platový tarif podle stupnice platových tarifů uvedených v příloze č.1 k nařízení vlády č.564/2006 Sb. v platném znění pro platovou třídu a platový stupeň, do kterých je zařazen, pokud není stanoveno jinak.

„Zaměstnanci, který je pracovníkem v sociálních službách a sociálním pracovníkem, přísluší platový tarif stanovený podle stupnice platových tarifů uvedené v příloze č.1 k nařízení vlády č. 564/2006 Sb. v platném znění.“ (Vnitřní předpis č. 22/2011)

„Zaměstnanci, který je zdravotnickým pracovníkem a vykonává zdravotnické povolání, přísluší platový tarif stanovený podle stupnice platových tarifů uvedené v příloze č. 2 nařízení vlády č. 564/2006 Sb. v platném znění. „ (Vnitřní předpis č. 22/2011)

„Zaměstnanci zařazenému do první až páté platové třídy lze určit platový tarif v rámci rozpětí platových tarifů stanovených pro nejnižší až nejvyšší platový stupeň příslušné platové třídy.“ (Vnitřní předpis č. 22/2011)

Osobní příplatek

Zaměstnanci, který dlouhodobě dosahuje velmi dobrých pracovních výsledků nebo plní větší rozsah pracovních úkolů než ostatní zaměstnanci, lze poskytovat navíc osobní příplatek až do výše 50% platového tarifu nejvyššího platového stupně v platové třídě, do které je zaměstnanec zařazen. Zaměstnancům, kteří jsou zařazení v platové třídě 1.- 5. lze příplatek do výše 1 000 Kč přiznat při nástupu nebo po jednom měsíci pracovního poměru. O přiznání, zvýšení nebo snížení příplatku rozhoduje ředitel DS, Ing. Iva Záhorová.

Příplatek za vedení

Vedoucímu zaměstnanci zaměstnavatele přísluší podle stupně řízení a náročnosti řídicí práce dle § 124 odst. 3 a odst.4 zákoníku práce. Výši příplatku stanovuje ředitel DS v rámci rozpětí stanoveném v uvedeném předpisu.

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí

Příplatek za práci ve ztíženém pracovním prostředí podle § 128 zákoníku práce a § 6 nařízení vlády č.567/2006 Sb. v platném znění nenáleží.

Zvláštní příplatek

Za práci vykonávanou střídavě ve dvousměnném, třisměnném nebo nepřetržitém provozním režimu podle § 129 zákoníku práce a nařízení vlády 564/2006 Sb. v platném znění náleží zaměstnanci DS příplatek v rozmezí 400,- až 1 000,- Kč měsíčně.

V DS je výše příplatku stanovena na:

- 500 Kč měsíčně - nepřetržitý provoz
- 400 Kč měsíčně - dvousměnný provoz

Příplatek za práci v sobotu a neděli

Zaměstnanci přísluší za hodinu práce v sobotu nebo v neděli příplatek ve výši 25% průměrného hodinového výdělku.

Plat a náhradní volno za práci ve svátek

Zaměstnanci, který nepracoval proto, že svátek připadl na jeho obvyklý pracovní den, se plat nekrátí.

„Za práci ve svátek poskytne zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v rozsahu práce konané ve svátek, a to nejpozději do konce třetího kalendářního měsíce následujícího po výkonu práce ve svátek nebo v jinak dohodnuté době. Za dobu čerpání náhradního volna se plat nekrátí. Zaměstnavatel se může se zaměstnancem dohodnout na poskytnutí příplatku ve výši průměrného hodinového výdělku za hodinu práce ve svátek místo náhradního volna.“ (Vnitřní předpis č. 22/2011)

Příplatek za noční práci

Zaměstnanci přísluší za hodinu noční práce příplatek ve výši 20% průměrného hodinového výdělku.

Plat a náhradní volno za práci přesčas

„Za hodinu práce přesčas přísluší zaměstnanci část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku připadající na jednu hodinu práce bez práce přesčas v kalendářním měsíci, ve kterém práce přesčas koná, a příplatek ve výši 25% průměrného hodinového výdělku, a jde-li o dny nepřetržitého odpočinku v týdnu, příplatek ve výši 50% průměrného hodinového výdělku, pokud se zaměstnavatel se zaměstnancem nedohodl na poskytnutí náhradního volna místo platu za práci přesčas. Za dobu čerpání náhradního volna se plat nekrátí. Neposkytne-li zaměstnavatel zaměstnanci náhradní volno v době tří kalendářních měsíců po výkonu práce přesčas nebo v jinak dohodnuté době, přísluší zaměstnanci část platového tarifu, osobního a zvláštního příplatku a příplatek podle věty první.“ (Vnitřní předpis č. 22)

Odměny

Za úspěšné splnění mimořádného nebo zvlášť významného pracovního úkolu může zaměstnavatel poskytnout zaměstnanci odměnu. Odměna může být poskytnuta i při dovršení 50 let věku a při prvním skončení pracovního poměru po přiznání invalidního důchodu nebo po nabytí nároku na starobní důchod. O výši odměny rozhoduje ředitel DS, Ing. Iva Záhorová, na základě návrhu přímého nadřízeného zaměstnance.

Splatnost platu

Plat je splatný pozadu za měsíční období, a to 15. den následujícího kalendářního měsíce.

Zaměstnavatel vyplatí zaměstnanci před nastoupení dovolené na zotavenou plat splatný během dovolené, případně-li termín výplaty na období dovolené, pokud se zaměstnancem nedohodli jinak.

8 Interpretace výsledků dotazníkového šetření

Pro zjišťování názoru zaměstnanců a zmapování současného skutečného stavu spokojenosti s motivačním systémem zvolené organizace jsem zvolila formu dotazníku. Tato forma získávání informací byla dle mého názoru nejrychlejší a nejméně časově zatěžující pro mé respondenty.

Respondenty se stali všichni zaměstnanci Domova pro seniory Koniklecová, a to včetně vedoucích pracovníků. Dotazník přikládám v příloze. Ze strany respondentů se nevyskytl žádný větší problém s ochotou dotazník vyplnit. Informace o dotaznících, účelu a informacích o mě, získali zaměstnanci jak z jeho úvodu, tak od vedoucí provozně ekonomického technicko-ekonomického oddělení. Dále byli zaměstnanci poučeni o skutečnosti, že dotazník je zcela anonymní a požádala jsem o pravdivost vyplněných údajů.

Dotazník se skládá z 11 otázek. Nejprve se v první části zaměřuje, obecně, na demografické otázky, jako je věk, pohlaví, vzdělání. V druhé části dotazníku se zaměřuji na motivační aspekty a na práci v Domově pro seniory Koniklecová dále se několik otázek se dotýká oblasti hodnocení zaměstnanců.

Úkolem dotazníku je zmapovat motivovanost zaměstnanců v dané organizaci a zhodnotit spokojenost se stávajícím stavem jak motivace tak hodnocení. V prvním bloku otázek, jsem se pokusila zjistit, jaké faktory, jsou pro zaměstnance nejvíce motivující nebo naopak demotivující. Dle výsledků by mohla mít organizace možnost vhodně nastavit motivační systém.

V otázkách týkajících se významu práce, osobního rozvoje a organizace práce jsem zvolila pro jednoduchost vyhodnocení věty, se kterými buď respondenti mohou souhlasit či nesouhlasit.

Účelem otázky o významu práce je zjistit, zda pracovníky jejich povolání naplňuje. Dle mého názoru a také dle osobních pracovních zkušeností, pokud je pracovník ve své práci spokojený, pak je snazší jej motivovat. V otázce osobního rozvoje je nutné se zaměřit na pravidelnost vzdělávání, vzhledem k povinnému vzdělávání pracovníků

na sociálně zdravotním oddělení. Právě proto byla tato otázka do dotazníku také zařazena, aby bylo zjištěno, jestli se pracovníci organizace chtějí dále vzdělávat.

K lepší motivaci pracovníků může také dosaženo pomocí organizačního rozčlenění práce v podniku a zvláště v příspěvkové organizaci jakou je Domov pro seniory Koniklecová.

Celkem bylo rozdáno 37 dotazníků, což je celkový počet zaměstnanců organizace, z toho 13 dotazníků bylo dáno mezi zaměstnance provozně ekonomického oddělení a 24 mezi zaměstnance sociálně zdravotního oddělení. Pro účely dotazníku byly ředitelka, vedoucí provozně ekonomického oddělení, sociální pracovníce a účetní zařazeny do skupiny provozně ekonomické oddělení.

Návratnost dotazníků byla menší, než byla z mé strany, ale také ze strany vedoucí technicko-hospodářského oddělení očekávána. Dotazník nazpět odevzdalo 27 pracovníků, což je 72,97% ze všech rozdaných dotazníků. Všechny odevzdané, tj. 27 dotazníků, byly vhodně vyplněny, a tudíž byly zahrnuty do analýzy.

8.1 I. Demografická část dotazníku

Z celkového počtu vrácených dotazníků, byly 2 vyplněny muži, tj. 7,4% a 25 kusů vyplnily ženy což činí 85,18%. Otázku „Pohlaví“ jsem uvedla jako č. 1.

Tabulka 4 Počty mužů a žen v DS Koniklecová (Zdroj: Vlastní zpracování)

Pohlaví		Počet pracujících		Počet odpovídajících	
		abs.	v %	abs.	v %
Celkem		37	100,00	27	100,00
V tom	Ženy	35	94,59	25	92,59
	Muži	2	5,41	2	7,41

V otázce č. 2 „Věk zaměstnance“ jsem se informovala na věk zaměstnanců. Bylo velice zajímavé sledovat, jak se na určitých pracovních pozicích pohybují mladí lidé a pod nimi pracují starší zaměstnanci. Vždy je zajímavé sledovat věkové rozvržení. V DS je rozvržení následující:

Tabulka 5 Věkové rozmezí pracovníků (Zdroj: Vlastní zpracování)

Věk		Počet pracujících		Počet odpovídajících	
		abs.	v %	abs.	v %
Celkem		37	100,00	27	100,00
v tom	méně než 18	0	0,00	0	0,00
	18 - 26 let	7	18,92	5	18,52
	27 - 35 let	10	27,03	7	25,93
	36 - 45 let	15	40,54	12	44,44
	46 - 55 let	4	10,81	2	7,41
	více než 55 let	1	2,70	1	3,70

Jak můžeme vyčíst z výše uvedené tabulky, v DS nepracuje žádný pracovník mladší 18 let, v tomto věku zde pracují pouze studenti, kteří zde vykonávají svoji odbornou praxi při studiu. Ve věku 18 – 26 let mi vyplnilo dotazník pouze 5 zaměstnanců (tj. 18,5%), skutečně jich zde pracuje 7. Ve věkovém rozmezí 27 – 35 let v DS pracuje 10 zaměstnanců, vyplnění dotazníku se účastnilo 7 osob tj. 25,93%

Další věkovou skupinou je zde 36 – 45 let, ve složení 15 osob, z nichž se 12 dotazníkového šetření zúčastnilo (tj. 44,4% z celkového počtu 27 vrácených dotazníků).

Ve věkovém rozmezí 46 – 55 let pracují, v dané příspěvkové organizaci, pouze 4 zaměstnanci, z toho pouze 2 osoby vyplnily dotazník (tj. 7,4%).

Ve věkové kategorii nalezneme v DS pouze 1 zaměstnance (tj. 3,7% z 27) a ten se také vyplnění zúčastnil.

Mohu konstatovat, že ve DS Koniklecová, se pohybují zaměstnanci ve věkovém složení od 18 do 55 let. Nejvíce zaměstnanců se nalézá v kategorii 36 – 45 let. Žádný ze zaměstnanců není mladší 18 let.

Ve třetí otázce „**Dosažené vzdělání**“ jsem se snažila zjistit, jaké stupně vzdělání lidé pracující v DS Koniklecová mají. Zajímalo mě, jestli se spíše v této oblasti pohybují vysokoškolští, středoškolští či jiní absolventi. Z dotazníku vyšla následující data.

Jak můžeme vidět i na uváděném grafu z celkového počtu 27 vrácených dotazníků ho vyplnil 1 zaměstnanec se základním vzděláním (tj. 3,7%).

Tabulka 6 Vzdělání zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

Stupeň vzdělání		Počet pracujících		Počet odpovídajících	
		abs.	v %	abs.	v %
Celkem		37	100,00	27	100,00
v tom	základní	1	2,70	1	3,70
	středoškolské bez maturity	21	56,76	15	55,56
	středoškolské s maturitou	7	18,92	5	18,52
	vyšší odborné	0	0,00	0	0,00
	vysokoškolské - bakalářské	4	10,81	3	11,11
	vysokoškolské - magisterské	4	10,81	3	11,11

Ve čtvrté otázce „**Délka praxe na Vašem současném pracovišti**“ jsem se zaměřila na délku pracovního vztahu mých respondentů, v DS Koniklecová.

Tabulka 7 Doba trvání pracovního poměru (Zdroj: Vlastní zpracování)

Délka praxe		Počet pracujících		Počet odpovídajících	
		abs.	v %	abs.	v %
Celkem		37	100,00	27	100,00
v tom	méně než 1 rok	8	21,62	4	14,81
	1 - 5 let	20	54,05	16	59,26
	6 - 15 let	7	18,92	5	18,52
	16 - 25 let	2	5,41	2	7,41
	více než 25 let	0	0,00	0	0

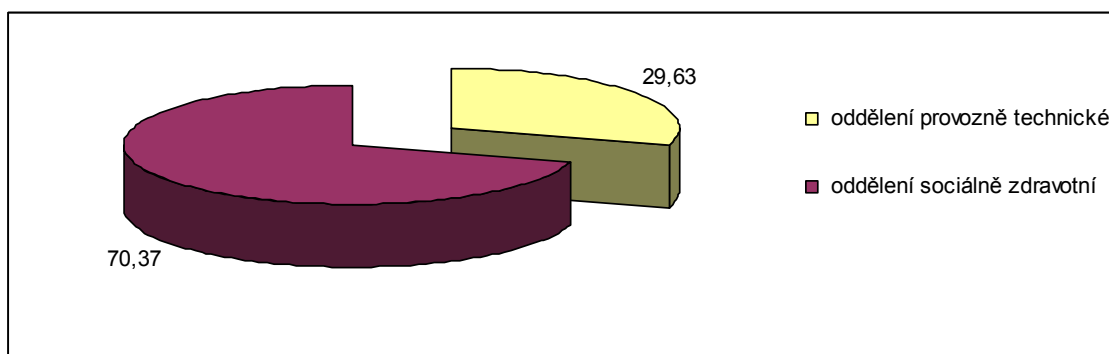
Jak je patrné z výše uvedené tabulky č. 7, pouze 4 zaměstnanci z 27 pracují v DS dobu kratší než 1 rok (tj. 14,81%). Nejvíce zaměstnanců, kteří vyplnili dotazník, pracuje v DS v rozmezí 1 až 5 let, a to 16 zaměstnanců, což činí 59,25% z 27 dotázaných. Od 6 do 15 let pracuje v domově 5 ze 27 dotázaných respondentů, tj. 18,51%. Pouze 2 zaměstnanci z 27 vyplňujících dotazník pracují v DS v rozmezí od 16 do 25 let tj. (7,40%). Zajímavým zjištěním je fakt, že v organizaci nepracuje žádný ze zaměstnanců více než 25 let. Dle mého názoru je to zapříčiněno tím, že se jedná o psychicky a také někdy fyzicky náročnou práci, tudíž na ni musí být člověk připraven a obrnit se oproti situacím (úmrtí), které zde nastávají. Důležitým a nepřehlédnutelným faktem je také to, že organizace funguje pouze 19 let.

8. 2 II. Část dotazníku – Motivace, hodnocení

Druhá část dotazníku se zaměřuje na oblast motivace a hodnocení. Hned z počátku, jako první otázku, jsem zvolila otázku, kde respondenti volili své pracovní zařazení. Z 27 vyplněných dotazníků bylo 8 respondentů (tj. 29,62%) z oddělení provozně ekonomického a 19 zaměstnanců (tj. 70,37%) oddělení provozně ekonomického.

Tabulka 8 Pracovní zařazení – oddělení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Oddělení		Počet pracujících		Počet odpovídajících	
		abs.	v %	abs.	v %
Celkem		37	100,00	27	100,00
v tom	oddělení provozně ekonomické	13	35,14	8	29,63
	oddělení sociálně zdravotní	24	64,86	19	70,37

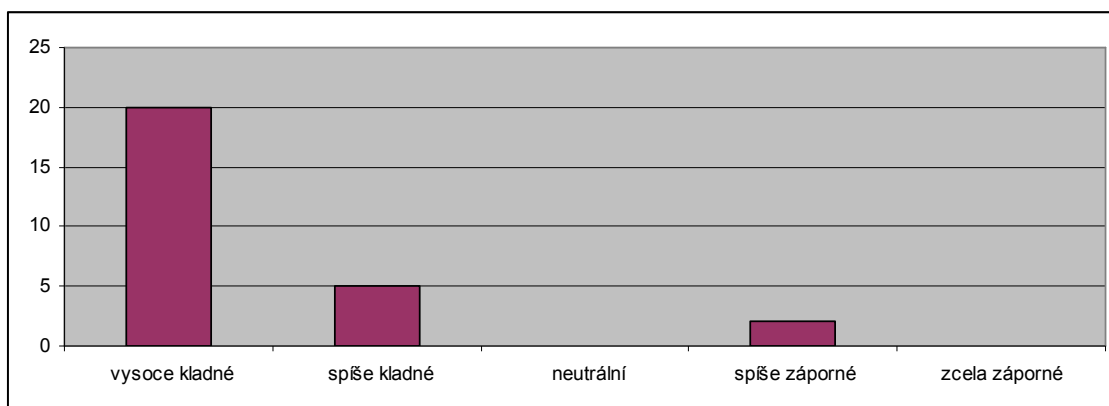


Graf 1 Pracovní zařazení – oddělení (Zdroj: Vlastní zpracování)

V druhé otázce jsem je již zaměřila přímo na motivaci. V otázce „Ve Vašem zaměstnání je pro Vás více motivující, jestli od nadřízeného obdržíte hodnocení spíše?“

Tabulka 9 Způsoby hodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Hodnocení		Počet pracujících		Počet odpovídajících	
		abs.	v %	abs.	v %
Celkem		37	100,00	27	100,00
v tom	vysoce kladné	.	x	20	74,07
	spíše kladné	.	x	5	18,52
	neutrální	.	x	0	0,00
	spíše záporné	.	x	2	7,41
	zcela záporné	.	x	0	0,00



Graf 2 Druhy jednotlivých způsobů hodnocení (Zdroj: Vlastní zpracování)

Nejvíce respondentů uvedlo, že je v jeho práci motivuje vysoce kladné hodnocení, odpovědělo tak 74,07% dotázaných, tj. 20 osob. Což odpovídá logickým představám. Překvapivě 5 dotázaných uvedlo, že je pro ně spíše motivující, když je jejich hodnocení spíše kladné. Může to být způsobeno tím, že příliš dobré hodnocení zapříčiňuje, že člověk usíná ve své práci tzv. na vavřínech a se svým stavem je spokojen. Tudíž osobu motivuje také trochu negativního. Odpověď „spíše negativní“ označili dva respondenti, což činí 7,41%. Podle mého názoru je to způsobeno tím, že lidé, kterým je poukázáno na jejich nedostatky a slabily se lépe motivují neúspěchem. Člověk, si pak klade otázku, opravdu je to tak špatné? Musím přidat! Mají pravdu! A v závěru tu máme kladný výsledek.

I já sama jsem tento případ, ráda poslouchám ve svém zaměstnání, jak jsou se mnou nadřizení spokojeni, jak mi práce skvěle jde, ale také je někdy dobré slyšet, „tohle ti moc nejde, v této oblasti by tvá práce mohla být lepší, tuto oblast bys měla zlepšit.“ Člověk si pak uvědomí, že se neustále během svého života učí.

Ve třetí otázce „**Vyberte, prosím, které z následujících benefitů by Vás motivovali k lepšímu pracovnímu výkonu**“ jsem respondentům nabídla několik druhů benefitů, které by je mohli motivovat k lepšímu pracovnímu výkonu. Některé z uvedeného již organizace nabízí, ale i přes to jsem je do nabídky zahrnula. Samotnou mě zajímalo, zda si zaměstnanci vyberou benefity, které jsou jim již nabízeny, tudíž s nimi tak vyjádří spokojenost.

Tabulka 10 Druhy benefitů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Druh benefitu		Počet zaměstnanců		Počet odpovídajících	
		abs.	v %	abs.	v %
Celkem odpovědí		37	100%	27	100%
z toho	příspěvek na ubytování a dopravu	.	x	4	10,81
	příspěvek na sport a zdraví	.	x	19	51,35
	příspěvek na stravování	.	x	24	64,86
	příspěvek na kulturu a rekreaci	.	x	23	62,16
	příspěvek na penzijní pojištění	.	x	27	72,97
	příplatek k nemocenské	.	x	7	18,92
	vzdělávací kurzy, školení	.	x	19	51,35
	používání mob. tel. či automobil - soukromě	.	x	5	13,51
	dary k životním i jiným výročím	.	x	6	16,22
	produkty firmy se slevou	.	x	2	5,41
	nadstandardní dovolená	.	x	25	67,57
	pružná pracovní doba	.	x	7	18,92
	práce z domova	.	x	6	16,22
	nápoje na pracovišti zdarma	.	x	26	69,12
	jiné:	.	x	0	0,00
z toho	sleva na léky	.	x	8	21,62
	příspěvek na vitamíny	.	x	14	37,84
	rehabilitace pro zaměstnance	.	x	13	35,14
	příspěvek na očkování	.	x	5	13,51

V DS Koniklecová poskytuje svým zaměstnancům příspěvek na stravování, příspěvek na kulturu a rekreaci – jedenkrát ročně (vstupenky na koncerty, divadlo ale i masáže apod.), dále poskytují vzdělávací kurzy a školení a dále pak příspěvek na penzijní pojištění. V dotazníku mohli respondenti zaškrtnout více odpovědí zároveň.

Z uváděných benefitů, byl nejčastěji označován „příspěvek na stravování“ jež byl označen 24 respondenty. Tento benefit domov má, tudíž lze soudit, že jsou s ním zaměstnanci spokojeni. Ještě o 3 respondenty více, tj. 27 z celkových 27 navrácených dotazníků, tedy plný počet, označilo jako motivující „příspěvek na penzijní pojištění. I tento benefit DS poskytuje, spokojenost je pravděpodobně i s tímto benefitem. Další benefit, jež byl nejčastěji označován, byl v nabídce „další“ kde si sami respondenti mohli sami napsat nějaký benefit, jež by jim vyhovoval. Celkem 23 respondentů uvedlo, že by uvítalo poukázky do obchodních řetězců. Tohle tvrzení mi potvrdila i vedoucí ekonomického provozního oddělení – sl. Čechová. Zaměstnanci s ní o tom několikrát diskutovali a zmiňovali ho na osobních hodnoceních. Jako další, nejčastěji označovaný byl příspěvek na kulturu a rekreaci, a to 22 respondenty. O něco méně hlasů pak dostal „ příspěvek na sport a zdraví“ a to 19 hlasů. Stejný počet hlasů,

a to 19 dostali „vzdělávací kurzy a školení“, kterých zaměstnanci v organizaci využívají, většina z nich bere školení a vzdělávací kurzy jako samozřejmost. Doplnění znalostí a jejich vylepšování je pro zaměstnance přirozenou součástí v jejich profesním životě.

Méně hlasů už pak dostal příspěvek na ubytování a dopravu, a to pouhé 4 hlasy. Důvodem bude skutečnost, podle informací od slečny Čechové to, že většina zaměstnanců je z Brna a blízkého okolí. Příplatek k nemocenské by uvítalo 7 zaměstnanců. Osobně jsem čekala, že tato odpověď bude označena vícero respondenty, vzhledem k současným prvním třem dnům neplacené nemocenské dovolené. Odpověď „používání automobilu či mobilního telefonu pro soukromé účely“ označilo pouze 5 respondentů. Důvodem je fakt, že pracovníci sociálně zdravotního oddělení používají mobilní telefony pouze v rámci domova, v oddělení provozně ekonomickém.

Automobil nesmí k soukromým účelům v organizaci používat nikdo, automobily se musí po služební jízdě vrátit zpět na určené místo. O jeden méně, tedy 6 – ti hlasy byly označeny „dary k životním výročím“. Lze soudit, že tento benefit by uvítali ti zaměstnanci, kterým se nějaké významné jubileum blíží. Pouze 2 dotazovaní označili „produkty firmy se slevou“.

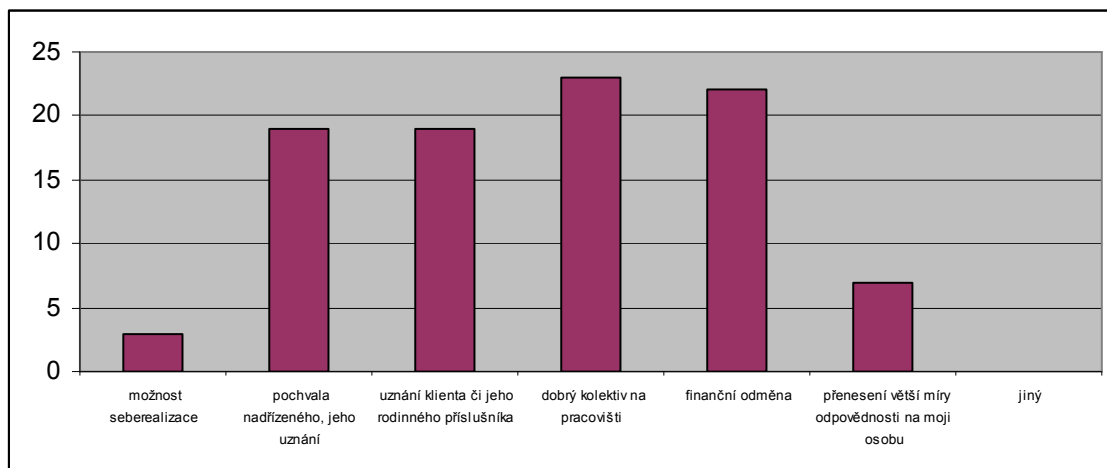
Odpověď „nadstandardní dovolenou“ zaškrtnulo celkem 25 z 27 dotazníků odevzdávajících osob. Tudíž lze soudit, že tento nepeněžitý benefit je žádoucí. „Pružnou pracovní dobu“ označilo 7 respondentů. Pokles množství odpovědí u této odpovědi, je způsobem skutečností, že zaměstnanci opravdu tuto možnost nemají a uvědomují si svoji důležitost a také důležitost nepřetržitého provozu. Několik z nich tuto odpověď označilo opravdu jen jako jejich přání nikoliv reálnou možnost. „Práce z domova“ tato odpověď dostala pouze 6 hlasů, důvodem je opět skutečnost, že zaměstnanci tuto možnost nemají a při svém povolání si takovouto situaci ani nedovedou představit. Odpověď „Nápoje na pracovišti zdarma“ zaškrtnulo 26 respondentů. Jeden z mých návrhů na zlepšení bude poskytování nápojů na pracovišti zaměstnancům zdarma. Dalšími často zmiňovány odpovědi např.: vitamíny – zdarma či se slevou, rehabilitace, léky, očkování. Vitamíny

dostaly 14 hlasů, rehabilitace 13, léky 8 hlasů, příspěvek na očkování 5 hlasů. Dalším mým návrhem bude poskytování vitamínů či rehabilitací pro zaměstnance.

Ve čtvrté otázce jsem se zaměřila přímo na samotnou práci zaměstnanců a jejich osobní pocity. Na otázku „**Ve Vaší práci Vás nejvíce motivuje**“ zaměstnanci vybírali z několika nabídnutých možností. I zde mohli doplnit svůj vlastní poznatek.

Tabulka 11 Motivující faktory (Zdroj: Vlastní zpracování)

Motiv		Počet zaměstnanců		Počet odpovídajících	
		abs.	v %	abs.	v %
Celkem		37	100	27	100
z toho	možnost seberealizace	.	x	3	11,11
	pochvala nadřízeného, jeho uznání	.	x	19	70,37
	uznání klienta či jeho rodinného příslušníka	.	x	19	70,37
	dobrý kolektiv na pracovišti	.	x	23	85,19
	finanční odměna	.	x	22	81,48
	přenesení větší míry odpovědnosti na moji osobu	.	x	7	25,93
	jiný	.	x	0	0,00



Graf 3 Jednotlivé druhy motivačních faktorů (Zdroj: Vlastní zpracování)

Jak můžeme vidět ve výše uvedené tabulce a níže poté v grafu, jako hlavní a velmi důležitý motiv, vidí zaměstnanci DS Koniklecová „Dobrý kolektiv“, jež uvedlo jako svoji odpověď 23 respondentů (tj. 85,19%) z celkového počtu 27 dotázaných. Dalším velice významným motivem u zaměstnanců příspěvkové organizace je „finanční odměna“, kterou uvedlo 22 dotázaných, což činí 81,48%. Shodný počet respondentů,

tj. 19 zaškrtnulo, jako svůj důležitý motivující faktor, „pochvalu od nadřízeného“ a „uznání od klienta či jeho rodinného příslušníka.“ Méně respondentů pak zaškrtnulo motivy jako „přenesení větší míry odpovědnosti na osobu“, a to 7 osob, (tj. 25,93%). Možnost seberealizace pak uvedli pouze 3 respondenti (11,11%).

Otázkou č. 5 „**Co z uvedeného Vás naopak demotivovalo?**“ jsem se naopak snažila zjistit, zda existují faktory, které by zaměstnance demotivovali?

Tabulka 12 Demotivující faktory pro zaměstnance (Zdroj: Vlastní zpracování)

Demotivující faktory		Počet odpovědí	
		abs.	v %
Celkem		27	100
z toho	špatný přístup nadřízených	18	66,67
	neschopnost nadřízených	18	66,67
	časté změny v rámci pracoviště	24	88,89
	nedostatek informací pro výkon pracovní činnosti	27	100,00
	jiné:	0	0,00

U této otázky opět respondenti mohli zvolit více odpovědí. Nejvíce by zaměstnance demotivoval „nedostatek informací pro výkon jejích práce“, tato odpověď dostala 27 hlasů tj. (100%). Počet hlasů není překvapivý, protože i dle mého názoru je těžké vykonávat takovou práci, ke které nemám potřebné informace. Člověk si je pak nejistý tím co dělá, má obavy. Pouze o 3 hlasy méně tj. 24 dostaly „časté změny v rámci pracoviště“ je totiž obecně známo, že většina lidí nemá ráda moc změny ve svém životě, tudíž a změny v nějakém zaběhlém pracovním rytmu, pak špatně nesou psychicky. Shodně po 18 hlasech dostaly odpovědi „neschopnost nadřízených“ a „špatný přístup nadřízených“. Člověk by si měl se svým vedoucím „rozumět“ a být s ním být spokojen, aby se na něj mohl kdykoliv s čímkoliv obrátit. Žádné jiné demotivující faktory respondenti neuvedli.

Další otázkou č. 7 „**Význam práce pro moji osobní motivaci a rozvoj.**“ jsem se zaměřila na jednotlivé podněty, které vedou k větší motivaci a rozvoji zaměstnance. Respondenti zde měli vybírat, zda s jednotlivými výroky souhlasí či nikoliv. V případě, že situaci nemohou posoudit, mohli zvolit i takovou odpověď.

V 8. otázce „**Jste spokojeni s hodnocením, které u Vás v organizaci probíhá?** „

Odpovědi na tuto otázku byly velmi překvapivé. Pro mě i vedoucí pracovníky byla tato četnost, kladných odpovědí, velice povzbuzujícím a potěšujícím zjištěním. Odpověď „ano, forma mi vyhovuje“ zaškrtnulo 20 respondentů. Zbylým 7 pak odpovědělo také kladně, tedy že jim forma zcela vyhovuje, ale že by uvítali i jiné. Po rozhovoru s vedoucí mi bylo objasněno, že většinou u hodnotících pohovorů jsou lidé schopni vyjádřit svoje pocity a pokud se s nimi jedná správně, tak vyjádří, co se jim líbí nebo naopak nelíbí. Popovídají si například o soukromí a vedoucí tak lépe může chápat například poklesy nebo některé výkyvy jejich pracovních výsledcích. Dozví se, co zaměstnance trápí nebo naopak těší a může popřípadě i nějak zareagovat, pochopit souvislosti, apod. Zbývající odpovědi nebyly označeny vůbec.

Dále jsem se snažila od respondentů dozvědět, zda existuje nějaká komunikační překážka, která by je nějak brzdila při hodnocení nebo v motivaci. Vzhledem k výsledkům předchozí otázky je zřejmé, že tomu tak nebude.

V deváté otázce „Existuje nějaké komunikační překážka na našem pracovišti či ve vztahu k nadřízenému, který ovlivňuje vaši motivaci či hodnocení?“ jsem opět nabídla respondentům několik možností, tentokrát se týkali komunikačních překážek, které by respondenty mohli odrazovat v komunikaci s nadřízeným, tzn. také při hodnocení.

Tabulka 13 Možné komunikační překážky zaměstnanců (Zdroj: Vlastní zpracování)

Komunikační překážky	zcela souhlasím	spíše souhlasím	nemohu posoudit	spíše nesouhlasím	zcela nesouhlasím
Neochota	0	0	0	0	27
Časová vytíženost	15	4	0	6	2
Komunikační neschopnost	0	0	0	3	24
Osobní zaujatost a rozpory	0	0	0	0	27
Nedůvěra	2	3	0	6	16
Strach, stydlivost zaměstnance	3	2	0	5	17

Jak je zřejmé z výše uvedené tabulky, tak neochotu bere jako silnou komunikační překážku 27 z dotazovaných, tj. 100%. Jako demotivující příčinu vidí také zaměstnanci v „časové vytíženosti“ vedoucího pracovníka, 15 z dotázaných tuto překážku uvedlo jako velice silnou, tj. 55,5%. Další 4 osoby označili odpověď „spíše souhlasím“

tj. 14,81%. 6 respondentů uvedlo, že v časové vytiženosti nevidí větší problém pro komunikaci tj. 22,22% a zcela žádný problém v tom nevidí 2 respondenti, kteří označili odpověď „zcela nesouhlasím“ tj. 7,4%.

V poslední otázce dotazníku č. 10 **„Jste spokojeni se svým nadřízeným a jeho počínáním si při Vašem hodnocení?“** vybírali odpovídající zaměstnanci opět odpověď, se kterou se nejvíce ztotožňují.

Tuto otázku jsem zvolila schválně jako poslední. V předchozích otázkách jsem se ptala na teoretické možnosti, kdežto v poslední otázce jsem se ptala, přímo na současný a skutečný stav, který v domově opravdu panuje. Situace v domově je dle mého soudu vyhovující, protože 22 odpovídajících (81,84%) uvedlo, že je se současným stavem spokojeno, tedy zaškrtnulo odpověď „zcela souhlasím“. Dalších 5 hlasů patřilo odpovědi „spíše souhlasí“ (18,51%). Žádný z odpovídajících zaměstnanců nezvolil odpověď, „nemohu posoudit“, „spíše nesouhlasím“, ani „spíše nesouhlasím“.

S výsledky dotazníku jsem spokojena, věřím, že respondenti odpovídali pravdivě. Dedukuji tak ze skutečnosti, že jsem Domov několikrát navštívila a se zaměstnanci se osobně seznámila. Z uvedených odpovědí v následující kapitole navrhnou několik možných změn v oblasti motivačních nástrojů a ve způsobu hodnocení.

9 Vlastní návrhy a doporučení

V této části se věnuji navržení možných návrhů řešení na zlepšení motivačního a hodnotícího systému DS. Tyto návrhy vzešly z výsledků provedeného průzkumu mezi zaměstnanci. Aplikace těchto opatření povede ke zvýšení motivace a výkonu zaměstnanců, což bylo v úvodu stanoveno jako cíl této práce.

9.1 Nové zaměstnanecké benefity

Organizace nabízí flexibilní systém zaměstnaneckých výhod, tzn., že si zaměstnanec může zvolit sám, zda si vybere příspěvek na sport či kulturu. Tuto možnost bych doporučila v organizaci zachovat. Tento systém dává pracovníkovi možnost zvolit si z určité nabídky právě ty výhody, které jsou pro něj nejvíce atraktivní a mohou také pružně reagovat na aktuální změny. Zaměstnanec si může na konci každého roku vybrat tentýž benefit nebo některou z dalších variant.

Na základě dotazníkového šetření bych dále doporučila vznik nových druhů benefitů, které by zaměstnance motivovali k zlepšení pracovního výkonu, ale také jim pomáhali v jejich práci.

9.1.1 Nákup nápojových automatů

Jak vyplynulo z dotazníku, 26 z 27 (96%) odpovídajících respondentů uvedlo, že by uvítalo nápoje na pracovišti zdarma. Uspokojení tohoto nedostatku vidím v nákupu barelů na pitnou vodu, který by byl umístěn například v denní místnosti pro pracovníky DS či na místech, kde se může pohybovat pouze personál, tj. například jídelna zaměstnanců.

Náklady na pořízení

Průměrná cena jednoho litru vody v barelu vyjde na 5,10 Kč (při ceně 98,- Kč/barel.) Balená voda v 1,5litrové PET lahvi stojí běžně cca 12Kč.

Pokud máme počítat s tím, že každá kancelář o 4 lidech vypije za rok 2190 litrů vody, (1,5l vody na osobu za den), zaplatí za vodu v PET lahvích přibližně 17 500 korun. Stejně množství vody v barelu přijde na cca 11 350 Kč. K ceně barelu musím přidat

spotřebu elektrické energie cca 1434 Kč.(spotřeba je 1 kW denně, průměrná cena energie 3,93 Kč/ 1 kw) Celkové náklady činí tedy 12 784 Kč. Po celý rok budou mít zaměstnanci k dispozici kvalitní horkou a vychlazenou vodu k okamžitému použití.

Podle informací od vedoucí ekonomického provozního oddělení – sl. Čechová se v případě nákupů v nižších částkách, nemusí vyhlašovat veřejná výběrová řízení. Postupuje se na základě logického uvažování. Většinou se prochází několik možných nabídek a možností. Nejvhodnější nabídky a na základě několika různých kritérií se vybere nejvhodnější varianta (cena, služby, doporučení apod.)

9.1.2 Poukázky na potraviny

V dotazníku se objevovali požadavky přidat k dosavadním benefitům organizace, poukázky na potraviny do různých obchodních řetězců. Vybrala jsem několik nejznámějších obchodních řetězců a jejich nabídky poukázek.

a) Poukázky TESCO

Poukázky v obchodech Tesco lze pořídit v hodnotě 50, 100, 200, 500 či 1000 Kč a lze je uplatnit ve všech obchodech v České republice. Lze je uplatnit na veškerý sortiment. Platnost je 12 měsíců od data vydání. Poukázky lze zakoupit buď na fakturu či hotově, a to přímo v oddělení reklamací - informací, platí pro menší počet poukázek.

b) Poukázky Albert

Poukázky albert můžeme zakoupit v hodnotě 100 a 500 Kč. V menším množství zakoupíte poukázky na infokoutku prodejen. Ve větším množství (nad 10 000 Kč) si je můžete objednat u autorizovaného prodejce FORMICA Group, s. r. o. Uplatnit je lze ve všech prodejnách Albert v České republice.

c) Poukázky BILLA

Poukázky na nákup v hodnotě 100, 200 a 500 Kč jsou k dostání na každé prodejně BILLA u vedoucího prodejny. Při objednání většího množství jsou poskytovány individuální slevy.

d) Poukázky INTERSPAR

Kartu lze zakoupit v hodnotách 300,- Kč, 500,- Kč, 1.000,- Kč a nebo si můžete kartu nechat "nabít" na volitelnou hodnotu ve výši od 1.000,- do 10.000,- Kč. Kartou můžete využít kartu k nákupům v jakémkoliv hypermarketu Interspar a supermarketu SPAR.

Pro motivaci je velmi důležité umět odpočívat a najít rovnováhu mezi pracovním a soukromým životem. Proto je stále větší důraz kladen na volnočasové aktivity. Motivovaný zaměstnanec je potřeba vždy, ať už jsou vnější ekonomické podmínky jakékoliv. Benefity navíc díky daňovému zvýhodnění představují nejefektivnější formu odměňování zaměstnanců.

Investice do zaměstnanců ve formě poukázek, zaměstnavateli nejen rychle vrátí, lze s ní i ušetřit. Poskytnutí poukázek pro volný čas je o 35 % než poskytnutí stejné hodnoty formou mzdy.

Náklady na poukázky se budou odvíjet od počtu a hodnoty, kterou by organizace zvolila.

9.1.3 Poukázky na vitamíny, léky, rehabilitace, očkování

Řada zaměstnanců, kteří se účastnili dotazníkového šetření, projevila zájem o dostávání vitamínů, například v zimním období. Protože se jedná o práci s lidmi, náchylnost k onemocnění je velice vysoká. Doporučila bych tedy zakoupení tzv. Flexi Passů, které pokrývají téměř všechny oblasti zaměstnaneckých výhod od kultury a sportu, relaxace, dovolené, vzdělávání, zdravotní péče, nákupu léků a zdravotních pomůcek až po lázeňské programy a očkování.

I při svobodné volbě využití, kterou poukázka Flexi Pass nabízí, je vždy zachována účelovost použití. To znamená, že těmito poukázkami nelze zaplatit v restauraci ani v supermarketu. Poskytnutí poukázky Flexi Pass navíc ušetříte 35% v porovnání se mzdou.

Poukázky lze zakoupit v nominálních hodnotách: 100, 200, 500, 1000 Kč



Obr 7 Flexi Pass

Finanční úspora z pohledu zaměstnance

Pokud budeme simulovat, že průměrná měsíční mzda činí 18 200 Kč, zvažovaná výše měsíční odměny / příspěvku bude 200 Kč při počtu 37 zaměstnanců.

Tabulka 14 Finanční úspora z pohledu zaměstnance (Vlastní zpracování)

Z pohledu zaměstnance	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		200	200
Hrubá mzda	18 200 Kč	18 400 Kč	18 200 Kč
SP 6,5 %	1 183 Kč	1 196 Kč	1 183 Kč
ZP 4,5 %	819 Kč	828 Kč	819 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	4 550 Kč	4 600 Kč	4 550 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	1 638 Kč	1 656 Kč	1 638 Kč
Základ daně	24 388 Kč	24 656 Kč	24 388 Kč
Zálohová daň	3 658 Kč	3 698 Kč	3 658 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	14 510 Kč	14 648 Kč	14 710 Kč
Skutečný užitek zaměstnance		138 Kč	200 Kč
Při použití poukázek je reálný příjem zaměstnance vyšší o:			45,14 %

Jak je z tabulky patrné, že zaměstnancům užitek bude díky poukázkám, při stanovených podmínkách, plných 200 Kč, kdežto s využitím peněžní odměny je to pouze 138 Kč.

Finanční úspora z pohledu zaměstnavatele

Předpokládejme stejné podmínky jako při finanční úspoře ze strany zaměstnance.

Tabulka 15 Finanční úspora z pohledu zaměstnavatele

Z pohledu zaměstnavatele	Mzda	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Hodnota finanční odměny / poukázky		200	200
Hrubá mzda	18 200 Kč	18 490 Kč	18 200 Kč
SP 6,5 %	1 183 Kč	1 202 Kč	1 183 Kč
ZP 4,5 %	819 Kč	832 Kč	819 Kč
SP 25 % - zaměstnavatel	4 550 Kč	4 623 Kč	4 550 Kč
ZP 9 % - zaměstnavatel	1 638 Kč	1 664 Kč	1 638 Kč
Základ daně	24 388 Kč	24 777 Kč	24 388 Kč
Zálohová daň	3 658 Kč	3 717 Kč	3 658 Kč
Sleva na dani	1 970 Kč	1 970 Kč	1 970 Kč
Čistá mzda	14 510 Kč	14 710 Kč	14 710 Kč
Navýšení daňových nákladů na 1 zaměstnance		389 Kč	247 Kč
Při poskytnutí peněžní odměny vzrostou výdaje zaměstnavatele o:			57,53 %

	Počet zaměstnanců	Mzda + peněžní odměna	Mzda + poukázky
Daňové náklady zaměstnavatele	37	14 392	9 136

Díky údajům v tabulce můžeme vidět úsporu při využití poukázek a při zadaných podmínkách, o 147 Kč. Jedná se tedy o úsporu pro zaměstnavatele ale i o výhodu pro zaměstnance. Celková úspora pro 37 zaměstnanců by činila 5.439 Kč.

9. 2 Změna systému hodnotících pohovorů

Doposud v DS probíhá hodnotící pohovory na základě osobních rozhovorů mezi zaměstnancem a jeho vedoucím pracovníkem. Vedoucí si přizve zaměstnance k sobě do kanceláře, kde si usednou k osobnějším menšímu stolku a pohovoří spolu na téma dosavadní spolupráce. Pohovory se uskutečňují většinou jedenkrát ročně nebo po skončení zkušební doby. Podle slov sl. Čechové, vedoucí ekonomického provozního oddělení většina zaměstnanců netuší, co o sobě a svém působení v organizaci povědět, a proto jim pokládá ze začátku otázky. Většina z hodnocených se posléze rozpovídá. Jsou ale tací, kteří se buď stydí, nebo jí po krátké době ještě nedůvěřují.

Proto si dovoluji navrhnout systém hodnocení, který se skládá ze tří následujících částí:

- 1) Vyplnění hodnotícího formuláře ze strany vedoucího pracovníka.
- 2) Vyplnění hodnotícího formuláře ze strany zaměstnance.
- 3) Seznámení se společně s jednotlivými vyjádřeními, hodnocení.

Body 1 a 2 probíhají odděleně, vedoucí si dotazník vyplní ve chvíli, kdy si je jist, že má dostatečné množství informací pro jeho vyplnění. Zaměstnanec si může dotazník odnést v klidu domů nebo si ho vyplnit ve chvílce volna či pauzy. Jedná se o to, aby formulář vyplnil v klidu a aby odpovědi skutečně vyjadřovali jeho skutečné pocity a stav.

Třetí bod již probíhá společně. Pohovor by se měl konat na vhodném nerušeném místě. Hodnotitel volí přátelský, neformální tón (ne ostře "řezaný", čím oficiálnější, tím lepší). Na hodnoceného příznivě působí, začneme-li drobnou pochvalou. Cíle a postup pohovoru by měl mít pracovník zcela ujasněný. Cíle jsou určené výsledky, kterých by mělo být dosaženo. Je třeba znát podmínky a časový rámec jejich dosažení.

Při příchodu je pracovník pokud možno příjemně uvítán, čímž se odstraní pocit napětí. Doporučuji nabídnutí občerstvení. Následuje vysvětlení cíle a postup pohovoru. Poté vedoucí požádá pracovníka, aby sám ohodnotil svůj výkon s pomocí vyplněného dotazníku. Odpadá tak tedy okamžik, kdy vedoucí na zaměstnance vychrlí několik otázek týkajících se hodnocení na nepřipraveného zaměstnance. Dále odpadá pocit stresu a strachu z nepřipravenosti a neinformovanosti.

Finanční zhodnocení

Finanční náklady na toto drobné zlepšení jsou minimální. Pokud pomineme čas vedoucího pracovníka, věnovaný vyplnění dotazníku a čas zaměstnance věnovaný vyplnění dotazníku, také pomíjíme tisk vyplněného dotazníku, tak se jedná o nulové navýšení nákladů. Oba zaměstnanci sice na hodnocení vynaloží více svého času, který by mohli věnovat práci, ale ztráty jsou minimální. Počítejme také s jedinci, kteří si svůj hodnotící formulář vezmou raději domů a vyplní ho v klidu, v soukromí či ve volném čase.

9.2.1 Navýšení frekvence hodnotících pohovorů

Další změnou, by měla být navýšení frekvence hodnotícího pohovoru. Do současnosti probíhali pohovory pouze po skončení zkušební doby a následně jednou za rok, podle mého názoru je tato frekvence zcela nevyhovující a nedostatečná. Zaměstnanec ani sám vedoucí pracovník si nemůže pamatovat po celý rok, co se mu nelíbilo v měsíci únoru nebo naopak v měsíci listopadu. Proto bych zintenzivnila tuto četnost na čtyřikrát do roka, tedy provádění kvartálně. Mezi zaměstnancem a vedoucím pracovníkem se tak může dokonce prohloubit důvěra. Zaměstnanec nemusí se svými výtkami nebo plusy čekat celý rok. Strukturu pro hodnotící formulář navrhuji následující:

Výhody

- díky častějšímu provádění pohovorů je možné včas rozpoznat a následně řešit problémy vznikající při plnění pracovních úkolů
- častějšími pohovory mají zaměstnanci větší možnost vyjádřit se ke své práci
- průběžné takto lze usměrňovat a zvyšovat motivaci zaměstnanců
- zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- lepší a kvalitnější zlepšení celkového pracovního klimatu
- efektivnější komunikování mezi nadřízeným a podřízeným
- rozpoznat schopnosti pracovníka a možnosti jeho povýšení nebo přeřazení na jinou práci
- zjištění zájmu o vzdělávání

9.3 Ekonomické zhodnocení navrhovaných změn

Nezbytné pro návrh změn v podniku je ekonomické zhodnocení toho, jaký dopad bude mít mnou navrhovaný systém motivace, hodnocení pracovníků na náklady příspěvkové organizace. Při tvorbě mnou navrhovaných doporučení jsem se snažila, aby změny, které navrhu, byly co nejméně nákladné, protože jedině tak je bude možné skutečně realizovat.

Nejprve bych ráda shrnula nákladovou stránku, týkající se motivačních faktorů zaměstnanců. K tomu by podnik mohl využít můj dotazník, která hodnotí jak motivační faktory tak hodnocení vedoucími pracovníky. Zde budeme brát náklady jako nulové.

Zavedení častějšího osobního hodnocení včetně přidání vyplnění papírových dotazníků, kde zaměstnanec hodnotí sám sebe, by také podnik nemělo finančně zatížit. Co se týče času věnovaného hodnotícím rozhovorům, tak jeho vyčíslení je velmi složité, a to z toho důvodu, že hodnotící rozhovory jsou samotným nástrojem motivace a prostředkem k zjišťování motivačních faktorů jednotlivých pracovníků. Častější hodnocení a pružnější reakce na potřeby zaměstnanců by se měly v blízké době projevit ve zlepšení výkonnosti pracovníků a ve spokojenosti klientů.

Navrhla jsem jednoduchý hodnotící formulář, který je uveden v příloze, k jehož tvorbě jsem čerpala inspiraci u jiné příspěvkové organizace, kde je obdobný formulář skutečně využíván v praxi. Pokud by si chtěl vedoucí pracovník dotazník nějak poupravit, stačí na to vlastními silami.

Vyššími náklady, které by organizaci mohly vzniknout, jsou náklady na školení vedoucích pracovníků v oblasti hodnocení a motivace zaměstnanců. Toto školení bych ale v organizaci vedoucím pracovníkům doporučila. Ceny školení na téma „Hodnocení zaměstnanců, hodnotící pohovory apod. se pohybují v rozmezí od 5000,-- Kč a více. Velice zajímavý portál kurzy.edumenu.cz, kde je možné najít z požadovaných nabídek tu nejvhodnější.

V oblasti motivačních benefitů jsem navrhovala pořízení automatů na vodu, zavedení flexipassů na pořízení léků, vitamínů či rehabilitací. Ekonomické zhodnocení je blíže rozpracováno v kapitolách 9.1.1 Nákup nápojových automatů a 9.1.3 Poukázky na vitamíny, léky, rehabilitace a očkování blíže v tabulce č. 12 a 13. Jedná se o simulaci nákladů na 1 zaměstnance. Samozřejmě si uvědomuji, že se jedná o příspěvkovou organizaci, jejímž zřizovatelem je město Brno, které poskytuje rozpočet určité velikosti. Věřím ale, že mnou navrhované kroky povedou ke zvýšení celkové spokojenosti zaměstnanců, která se projeví také ve spokojenosti klientů a v šíření dobrého jména.

10 ZÁVĚR

Problematika hodnocení a motivace zaměstnanců je velice známé, ale také neustále diskutované téma. I já sama jsem zaměstnancem, který prochází hodnotící pohovory a je motivován různými faktory.

Za svůj subjekt výzkumu jsem zvolila příspěvkovou organizaci, a to Domov pro seniory Koniklecová, příspěvková organizace. Některá zjištění byla pro mě velice překvapující, což je dáno skutečností, že výzkum jsme prováděla v neziskové organizaci, jejímž zřizovatelem je město Brno a přitom jsem sama zaměstnancem v mezinárodní společnosti. Tudíž tedy mohu srovnávat dvě odlišné oblasti.

V teoretické části mé diplomové práce jsem přiblížila základní pojmy a teoretická východiska motivování a hodnocení. Zabývala jsem se především zdroji motivace a její specifikací, hodnocením, jeho metodami, způsoby a zásadami provádění.

V praktické části jsem představila Domov pro seniory Koniklecová, jehož motivační a hodnotící systém jsem analyzovala, a dále jsem znázornila jeho personální rozdělení a počet pracovníků. Motivační systémy neziskových organizací jsou výrazně ovlivněny jejich neziskovým charakterem, tedy zákonem stanoveným principem neziskovosti.

Pro zjištění motivace a spokojenosti v organizaci jsem využila dotazník, který jsem rozdala mezi zaměstnance Domova pro seniory Koniklecová. Dotazník jsem rozdělila na dvě části. V první části jsem se zaměřila na demografické informace, jako je věk, vzdělání a pohlaví. Druhou část jsem už blíže zaměřila na oblast motivace a hodnocení. Otázky jsem se snažila volit tak, aby z nich, po vyhodnocení, bylo zřejmé, co by zaměstnanci rádi uvítali za motivační výhody a zdali jsou spokojeni se způsobem hodnocení, který je v domově nastaven.

Cílem diplomové práce bylo zmapovat současný motivační a hodnotící systém v Domově pro seniory Koniklecová, příspěvková organizace a následně navrhnout případné změny, které budou mít pozitivní vliv na danou organizaci a především na spokojenost a výkonnost zaměstnanců.

Z hodnocení dotazníku vyplývá, že zaměstnanci Domova pro seniory Koniklecová, příspěvková organizace jsou především ženy. Pracují zde zaměstnanci nejčastěji ve věku od 27 - 45 let. Zaměstnanci mají většinou středoškolské vzdělání bez maturity. Necelých 60% pracovníků zde pracuje od 1 do 5 let.

Dotazník vyplnili zaměstnanci z oddělení sociálně zdravotního a z oddělení provozně-ekonomického. Z výsledků dotazníku vyplynulo, že zaměstnanci jsou nejvíce motivováni kladným hodnocením od svého vedoucího a negativní hodnocení je posiluje pouze výjimečně. V oblasti motivačních výhod zaměstnanci nejčastěji volili příspěvek na penzijní pojištění, na stravování, kulturu a rekreaci, který v současné době již DS nabízí. Pro zaměstnance jsou velice přínosná a motivující různá školení. Sami zaměstnanci mohli uvést benefity, které by je vedli k lepšímu pracovnímu výkonu. Nejčastěji uváděli pořízení barelu na pitnou vodu, poskytování poukazů na potraviny, nadstandardní dovolenou a slevy na léky, vitamíny či rehabilitace. Vzhledem k těmto výsledkům, jsem navrhla pořízení barelu na vodu a zavedení nového benefitu tzv. Flexipassů, které mohou zaměstnanci využít jak na nákup léků, vitamínů či na ně zakoupit masáže nebo různá pohybová cvičení. Dalším návrhem bylo zavedení poukazů na potraviny. Jako součást návrhu jsem také vyčíslila finanční úsporu, která by vznikla DS s pořízením těchto cenin.

Z oblasti motivace je pro zaměstnance důležité, povzbuzující a velmi motivující pochvala od nadřízeného ale hlavně od klienta či rodinného příslušníka. Rádi se ve své práci realizují. Důležitým faktorem je také dobrý kolektiv.

Demotivujícím je naopak špatný přístup vedoucího, chybějící motivační benefity a nebo časté změny v rámci pracoviště.

Zaměstnanci jsou velmi spokojeni, že je organizace podporuje v jejich rozvoji, díky již zmiňovaným školením a vzdělávacím programům. Důležité je pro pracovníky také fakt, že se berou v úvahu jejich případné návrhy a skutečnost, že jsou o svých úkolech dostatečně informováni a mohou je provádět samostatně, což je podporuje v jejich rozvoji.

Forma hodnocení, hodnotící pohovor s nadřízeným, respondentům vyhovuje. Za komunikační překážku by však považovali časovou vytíženost vedoucího pracovníka. Na základě rozhovoru s vedoucími pracovníky jsem se dozvěděla, že lidé jsou někdy při pohovorech nervózní, nevědí, co mají říkat, neví co od něj čekat, a proto jsem navrhla DS drobnou změnu v oblasti hodnotících pohovorů. Tato změna se týká zavedení hodnotícího formuláře, který zaměstnanci před každým zhodnocením vyplní. Současně ho bude vyplňovat i nadřízený. Odpadne tak tedy nervozita z nejistoty. Dále jsem navrhla, aby se zvýšila četnost pohovorů z počtu jednoho za rok, na čtyři ročně. Věřím, že by tímto drobným krokem došlo k zlepšení celkového pracovního klimatu, zlepšení komunikace a rychlejšímu rozpoznání problémů, které by mohly vzniknout.

Závěrem bych ráda uvedla, že s navrženými změnami v systému hodnocení a motivace, dojde ke zvýšení motivace zaměstnanců a ke zkvalitnění současného hodnotícího systému. Cíl práce byl tedy naplněn a výzkumné otázky byly kladně ověřeny.

11 Seznam použité literatury

- ADAIR, John . *Efektivní motivace* . 1.vyd. Praha: Alfa Publishing, 2004. ISBN 80-86851-001.
- ARMSTRONG , Michael . *Personální management* . 1.vyd.. Praha: Grada, 2000. ISBN 80-7169-614-5.
- ARMSTRONG , Michael . *Řízení lidských zdrojů: nejnovější trendy a postupy*. 10.vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
- ARMSTRONG , Michael. *Řízení pracovního výkonu v podnikové praxi*. 1.vyd. Praha: Fragment, 2011. ISBN 978-80-253-1198-1.
- BACAL, Robert. *Performance management*. 1.vyd. New York: McGraw-hill, 1999.
- BEDRNOVÁ, Eva , Ivan NOVÝ a kol.. *Psychologie a sociologie řízení*. 3.,rozšířené a doplněné. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-169-0.
- BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5.vyd. Brno: Computer Press, 2008. ISBN 978-80-251-2235-8 .
- BLÁHA, Jiří , Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇÁKOVÁ . *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1.vyd. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
- DEIBLOVÁ, Maria. *Motivace jako nástroj řízení*. 1.vyd. Praha: LINDE nakladatelství, 2005. ISBN 80-902105-8-9.
- FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat lidi*. 1.vyd. Praha: Computer Press, 2000. ISBN 80-7226-386-2.
- HARTLE, F. *The performance management process*. 1.vyd. London: Kogan Page , 1997.
- KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 1.vyd. Praha: Management Press, 2004. ISBN 80-7261-116-X .
- KOLEKTIV AUTORŮ. *Personalistik*. 1.vyd. Praha: ASPI, a.s., 2008. ISBN 978-80-7357-239-6.
- MOCKOVČIAKOVÁ, Alena , Danuše PROKŮPKOVÁ a Zdeněk MORÁVEK. *Příspěvkové organizace* . Výklad zpracován k 1.1.2011. Praha: ASPI - Wolters Kluwer Česká republika , 2011. ISBN 978-80-7357-626-4 .
- PLAMÍNEK, Jiří . *Vedení lidí, týmu a firem: praktický atlas managementu*. 4., zcela přepracované vyd. Praha Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3664-8 .

INTERNETOVÉ ZDROJE

Co jsou to trainee programy?.[online]. 2011.

Dostupné z: <http://www.hyperstudent.cz/co-jsou-trainee-programy.php>

Standardy kvality sociálních služeb,[online]. 2011.

Dostupné z : <http://www.mpsv.cz/cs/5963>

Metody hodnocení zaměstnanců, [2012].

Dostupné z <http://personaliste.webnode.cz/news/metody-hodnoceni-zamestnancu/>

FIREMNÍ MATERIÁLY

Vnitřní předpis č. 19/2011

Vnitřní předpis č. 22/2011

SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

DS – Domov pro seniory

FKSP - Fond kulturních a sociálních potřeb

ÚSC – územně samosprávné celky - územní společenství občanů, které má právo na samosprávu

MRP – Zákon o rozpočtových pravidlech územních rozpočtů (malá rozpočtová pravidla)

X (uvedené v tabulce) – zápis není možný z logických důvodů

. (tečka uvedená v tabulce) – údaj není znám, nebo není zjistitelný

v tom – dílčí součty sledovaného souboru se musejí rovnat celkovému součtu

z toho – dílčí součty se nemusejí rovnat celkovému součtu

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obr 1 Schéma řízení pracovního výkonu (Zdroj: Koubek, 2004, s. 21)	19
Obr 2 Schéma průběhu řízení pracovního výkonu (Zdroj: Koubek, 2004).....	21
Obr 3 Maslowova pyramida potřeb (Zdroj: Vlastní zpracování).....	31
Obr 4 Aktivita zaměřená na cíle (Zdroj: Vlastní zpracování)	34
Obr 5 Vliv pravděpodobnosti úspěchu na motivaci (Zdroj: Koubek, 2004. s. 19).....	34
Obr 6 Logo DS Konílecová	46
Obr 7 Flexi Pass	77

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Použití Maslowova systému pro potřeby zaměstnanců	32
Tabulka 2 Počty pracovníků v provozně ekonomickém oddělení	48
Tabulka 3 Počty pracovníků v sociálně zdravotním oddělení	49
Tabulka 4 Počty mužů a žen v DS Koniklecová	63
Tabulka 5 Věkové rozmezí pracovníků	64
Tabulka 6 Vzdělání zaměstnanců	65
Tabulka 7 Doba trvání pracovního poměru	65
Tabulka 8 Pracovní zařazení – oddělení	66
Tabulka 9 Způsoby hodnocení	66
Tabulka 10 Druhy benefitů	68
Tabulka 11 Motivující faktory	70
Tabulka 12 Demotivující faktory pro zaměstnance	71
Tabulka 13 Možné komunikační překážky zaměstnanců	72
Tabulka 14 Finanční úspora z pohledu zaměstnance	77
Tabulka 15 Finanční úspora z pohledu zaměstnavatele	78

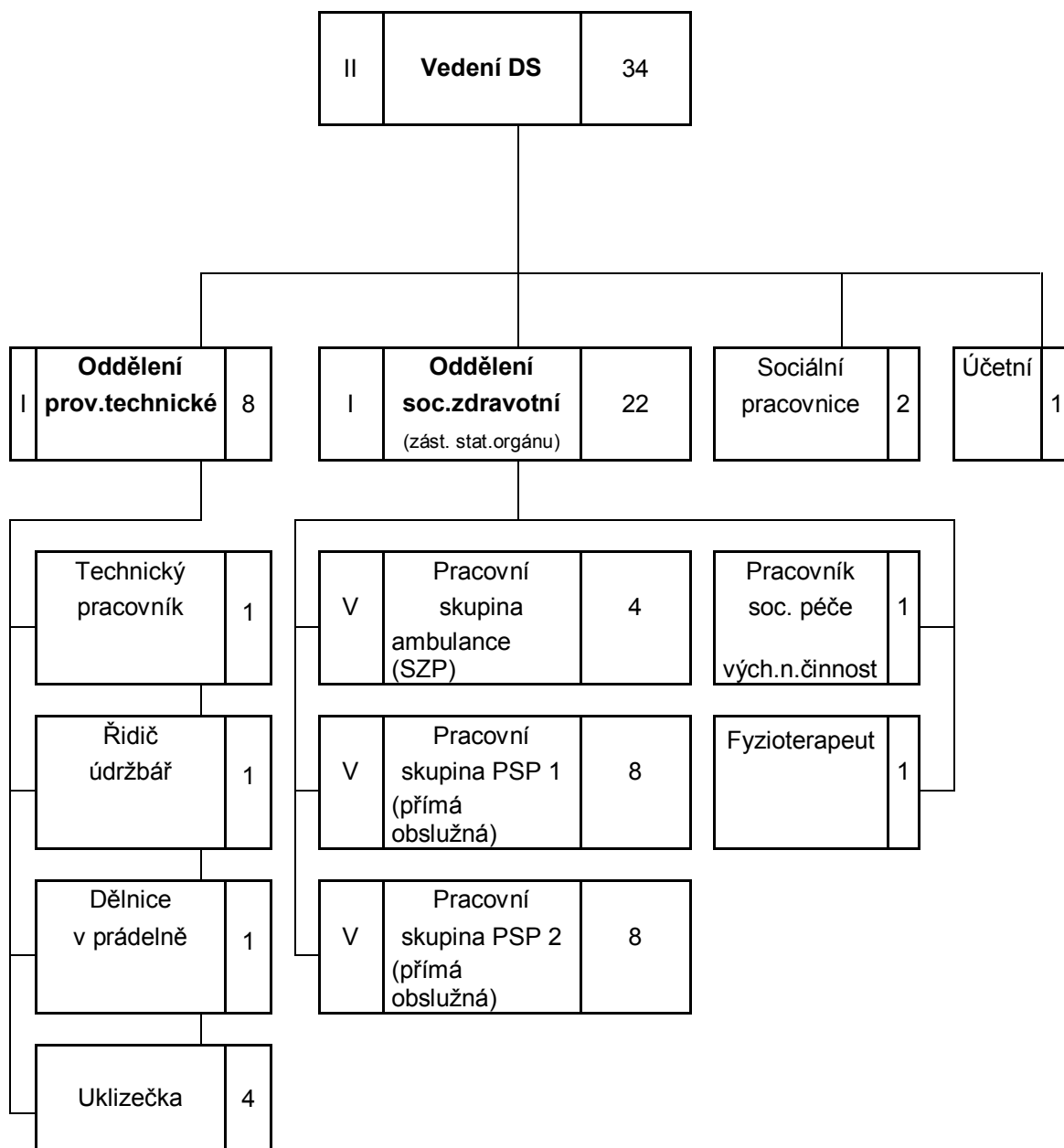
SEZNAM GRAFŮ

Graf 1 Pracovní zařazení – oddělení	67
Graf 2 Druhy jednotlivých způsobů hodnocení	67
Graf 3 Jednotlivé druhy motivačních faktorů	70

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha 1 Organizační schéma	92
Příloha 2 Pracovní hodnocení zaměstnanců	93
Příloha 3 Dotazník.....	934

Organizační schéma



Platnost od: 1.3.2010

Datum: 16.2.2010

Vedoucí organizace: Ing. Iva Záhorová

Příloha 2 Pracovní hodnocení zaměstnanců

PRACOVNÍ HODNOCENÍ ZAMĚSTNANACŮ	
Zaměstnanec	
Osobní číslo	
Pracovní pozice	
Hodnocení pracovní role, kvalita práce, efektivita a výkonnost (spolehlivost a pečlivost, ochota, vstřícnost, efektivní využívání pracovní doby, přesnost a důslednost v plnění stanovených úkolů , vlastní iniciativa, kvantita a včasnost v plnění uložených úkolů, nápaditost, vedení dokumentace). Komentář: 	
Chování v průběhu pracovního procesu (obětavost, iniciativa, inovace, disciplína, působení na kolegy, docházková kázeň). Komentář: 	
Osobní a charakterové rysy (čestnost, svědomitost, poctivost, vystupování, loajalita vůči zařízení, vynášení informací, ochota sdělovat poznatky, spolupráce s ostatními pracovníky - týmová práce, schopnost nést zodpovědnost). Komentář: 	
Plnění mimořádných úkolů (mimořádná aktivita nad rámec pracovního zařazení, celkový přínos pro danou službu, reprezentace zařízení na veřejnosti, spolupráci s jinými organizacemi). Komentář: 	
Vlastní péče o zvyšování odborných znalostí (zájem o prohlubování, obnovování eventuálně zvyšování kvalifikace). Komentář: 	

Příloha 3 Dotazník

Vážená respondentko, vážený respondente.

Obracím se na Vás s žádostí o vyplnění následujícího dotazníku, jehož výsledky použiji pro moji Diplomovou práci na téma „Návrh motivačního a hodnotícího systému zaměstnanců v příspěvkové organizaci.“ Vámi svěřené informace budou zcela anonymní a budou využity pouze pro potřeby mé práce.

Vyberte prosím odpověď, která se nejvíce shoduje s Vaším míněním a jakkoliv ji vyznačte.

Mnohokrát děkuji za Váš čas.

1. Základní informace :

1. Pohlaví : ☐ muž ☐ žena

2. Věk zaměstnanců:

☐ méně než 18 let ☐ 18 – 26 let ☐ 27 – 35 let
☐ 36 – 45 let ☐ 46 – 55 let ☐ více než 55 let

3. Dosažené vzdělání:

☐ základní ☐ středoškolské bez maturity ☐ středoškolské
s maturitou
☐ vyšší odborné ☐ vysokoškolské - Bc. ☐ vysokoškolské – Mgr./Ing.

4. Délka praxe na stávajícím pracovišti:

☐ Méně než 1 rok ☐ 1 – 5 let ☐ 6 – 15 let
☐ 16 – 25 let ☐ více než 25 let

2. Oblast motivace a hodnocení:

1. Pracovní zařazení

- ☐ oddělení provozně ekonomické
- ☐ oddělení sociálně zdravotní

2. Ve Vašem zaměstnání je pro Vás více motivující, jestli od nadřízeného obdržíte hodnocení spíše:

- | | | |
|--|---|--|
| ☐ vysoce kladné | ☐ spíše kladné | ☐ neutrální, nic neříkající |
| ☐ spíše negativní | ☐ vysoce negativní | |

3. Vyberte, prosím, které z následujících benefitů by Vás motivovalo k lepšímu pracovnímu výkonu:

- | | |
|--|---|
| ☐ příspěvek na stravování | ☐ příspěvek na sport a zdraví |
| ☐ příspěvky na kulturu a rekreaci | ☐ příspěvek na ubytování a dopravu |
| ☐ příplatek k nemocenské | ☐ penzijní a životní připojištění |
| ☐ vzdělávací kurzy, školení | ☐ používání automobilu či mobilního telefonu i pro soukromé účely, |
| ☐ dary k životním i jiným výročím | ☐ produkty firmy se slevou apod. |
| ☐ nadstandardní dovolená | ☐ pružná pracovní doba |
| ☐ práce z domova | ☐ nápoje na pracovišti zdarma |
| ☐ jiné, uveďte | |

4. Ve Vaší práci Vás nejvíce motivuje:

- ☐ možnost seberealizace
- ☐ pochvala nadřízeného, jeho uznání
- ☐ uznání od klienta či jeho rodinného příslušníka
- ☐ dobrý kolektiv na pracovišti
- ☐ finanční odměna
- ☐ přenesení větší míry odpovědnosti na moji osobu
- ☐ jiný podnět – níže specifikujte, prosím:

.....

5. Co z uvedeného by Vás naopak demotivovalo?

- ☐ špatný přístup nadřízených
- ☐ neschopnost nadřízených zajistit vše potřebné k práci
- ☐ časté změny v rámci pracoviště
- ☐ nedostatek informací pro výkon pracovní činnosti
- ☐ jiný demotivující faktor – níže specifikujte, prosím:

.....

6. Význam práce pro moji osobní motivaci a rozvoj

	Určitě ano	Spíše ano	Nevím	Spíše ne	Určitě ne
Má práce mě baví.					
Práce odpovídá mé kvalifikaci.					
V mé práci mohu využít všechny své schopnosti					
Organizace mi umožňuje další vzdělání.					
Při práci mohu prosazovat vlastní návrhy a myšlenky					
Rozvržení pracovní doby mi vyhovuje.					
Mám dostatek času svoji práci vykonat pečlivě.					
Můj nadřízený mě nechává úkoly plnit samostatně.					

7. Jste spokojeni s formou hodnocení (osobní pohovor), která u Vás v organizaci probíhá?

- ☐ ano, forma mi vyhovuje ☐ ano, ale uvítal/a bych ji další formy
☐ ne, zcela mi nevyhovuje ☐ ne, je nespravedlivý
☐ jiné, prosím uveďte

8. Jakou formu komunikace upřednostňujete v komunikaci se svým nadřízeným: (Forma nebo místo sdělení hodnocení)

- ☐ osobní rozhovor ☐ porady ☐ firemní intranet
☐ telefonování ☐ písemné dokumenty ☐ firemní časopis
☐ nástěnky ☐ elektronická pošta ☐ jiné – uveďte

9. Existuje nějaké komunikační překážka na našem pracovišti či ve vztahu k nadřízenému, který ovlivňuje vaši motivaci či hodnocení? (1 – nemohu posoudit, 2 – zcela souhlasím, 3- spíše souhlasím, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – zcela nesouhlasím)

Neochota ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Časová vytiženost: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Nedostatečné komunikační schopnosti a dovednosti nadřízeného

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Osobní zaujatost a rozpory ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Nedostatky v technickém vybavení (telefonní linky, počítače, přístup k internetové/

intranetové síti apod.) ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

Nedůvěra ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
Žádná překážka neexistuje: ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5
jiné – uveďte

10. Jste spokojeni se svým nadřízeným a jeho počínáním si při Vašem hodnocení?
(1 – nemohu posoudit, 2 – zcela souhlasím, 3- spíše souhlasím, 4 – spíše nesouhlasím, 5 – zcela nesouhlasím)

☐ zcela souhlasím ☐ spíše souhlasím ☐ nemohu posoudit
☐ spíše nesouhlasím ☐ zcela nesouhlasím

10.a Pokud jste zvolili odpověď „spíše nesouhlasím“ či „zcela nesouhlasím“ uveďte, prosím, co byste rádi při hodnocení změnili.

.....
.....

Mnohokrát děkuji za vyplnění dotazníku a přeji mnoho úspěchů v osobním i pracovním životě.

Bc. Jitka Jurová