

Projekt ke zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci

Bc. Michaela Mandíková

Diplomová práce
2020



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky
Ústav managementu a marketingu

Akademický rok: 2019/2020

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE
(projektu, uměleckého díla, uměleckého výkonu)

Jméno a příjmení: **Bc. Michaela Mandíková**
Osobní číslo: **M18889**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management ve zdravotnictví**
Forma studia: **Kombinovaná**
Téma práce: **Projekt ke zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci**

Zásady pro vypracování

Úvod

Definujte cíle práce a použité metody zpracování práce.

I. Teoretická část

- Zpracujte literární rešerši na téma řízení lidských zdrojů v sociálních službách a personální audit.

II. Praktická část

- Provedte personální audit v organizaci SOCIÁLNÍ SLUŽBY UHERSKÝ BROD, p. o.
- Analyzujte současný systém řízení lidských zdrojů v organizaci SOCIÁLNÍ SLUŽBY UHERSKÝ BROD, p. o. a odhalte jeho přednosti a nedostatky.
- Navrhněte projekt ke zlepšení řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci.
- Stanovte náklady, přínosy, rizika a časový harmonogram projektu.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **cca 70 stran**
Forma zpracování diplomové práce: **Tištěná/elektronická**

Seznam doporučené literatury:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Armstrong's handbook of human resource management practice*. 14th edition. London: KoganPage, 2017, 776 s. ISBN 978-0-7494-7411-9.
DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. *Lidské zdroje v sociálních podnicích*. Praha: Wolters Kluwer, 2015, 188 s. ISBN 978-80-7552-060-9.
FLYNN, Walter J., Robert L. MATHIS, John H. JACKSON a Sean VALENTINE. *Healthcare human resource management*. Third edition. Boston, MA, USA: Cengage Learning, 2016, 448 s. ISBN 978-1-285-05753-8.
ŠIKÝŘ, Martin. *Personalistika pro manažery a personalisty*. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2016, 240 s. ISBN 978-80-247-5870-1.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Petra Benyahya, Ph.D.**
Ústav managementu a marketingu

Datum zadání diplomové práce: **6. ledna 2020**
Termín odevzdání diplomové práce: **21. dubna 2020**

L.S.

doc. Ing. David Tuček, Ph.D.
děkan

Ing. Jiří Bejtkovský, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA

BAKALÁŘSKÉ/DIPLOMOVÉ PRÁCE

Prohlašuji, že

- beru na vědomí, že odevzdáním diplomové/bakalářské práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby;
- beru na vědomí, že diplomová/bakalářská práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému dostupná k prezenčnímu nahlédnutí, že jeden výtisk diplomové/bakalářské práce bude uložen na elektronickém nosiči v příruční knihovně Fakulty managementu a ekonomiky Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně;
- byl/a jsem seznámen/a s tím, že na moji diplomovou/bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- beru na vědomí, že podle § 60 odst. 2 a 3 autorského zákona mohu užít své dílo – diplomovou/bakalářskou práci nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen přípouští-li tak licenční smlouva uzavřená mezi mnou a Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně s tím, že vyrovnaní případného přiměřeného příspěvku na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše) bude rovněž předmětem této licenční smlouvy;
- beru na vědomí, že pokud bylo k vypracování diplomové/bakalářské práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tedy pouze k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové/bakalářské práce využít ke komerčním účelům;
- beru na vědomí, že pokud je výstupem diplomové/bakalářské práce jakýkoliv softwarový produkt, považují se za součást práce rovněž i zdrojové kódy, popř. soubory, ze kterých se projekt skládá. Neodevzdání této součásti může být důvodem k neobhájení práce.

Prohlašuji,

1. že jsem na diplomové/bakalářské práci pracoval samostatně a použitou literaturu jsem citoval. V případě publikace výsledků budu uveden jako spoluautor.
2. že odevzdaná verze diplomové/bakalářské práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 05. 08. 2020

Jméno a příjmení: Michaela Mandíková

.....

podpis diplomanta

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá systémem řízení lidských zdrojů v příspěvkové organizaci. Cílem práce je analyzovat současný stav řízení lidských zdrojů v příspěvkové organizaci Sociální služby Uherský Brod, odhalit jeho silné a slabé stránky a navrhnout projekt ke zlepšení řízení lidských zdrojů, který by měl organizaci pomoci dosáhnout stanovených cílů. Teoretická část definuje oblast řízení lidských zdrojů, popisuje nástroje jejich řízení a jednotlivé činnosti řízení lidských zdrojů. Součástí teoretické části je literární rešerše o personálním auditu. V praktické části je provedena analýza současného systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci s odhalením silných a slabých stránek. Analytická část odhalila jako nejslabší článek v řízení lidských zdrojů vnější motivaci zaměstnanců. K odstranění slabé stránky bude navržen projekt pro zvýšení motivace a spokojenosti pracovníků. Projekt bude podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

Klíčová slova: řízení lidských zdrojů, personální audit, adaptace, vnější motivace, vzdělávání, komunikace

ABSTRACT

This diploma thesis is focused on human resource management in a contributory organization. The paper aims to analyze the current state of human resources management in the contributory organization Sociální služby Uherský Brod, to reveal its weaknesses and to propose a project to improve human resources management, which should help the organization evaluate their goals. The theoretical part defines the area of human resources management, describes tools for human resources management and particular parts of it. The theoretical part also includes literary research of personal audit. The practical part analysis the current human resources management system in the selected organization with its strengths and weaknesses. The work also includes a project for rising employee motivation and satisfaction. The project is put through cost, time, and risk analysis. The analytical part revealed that the weakest part in human resource management was the external motivation of employees. A project will be proposed to eliminate weaknesses and increase employee motivation and satisfaction. The project is put through cost, time and risk analysis.

Keywords: human resources management, personal audit, adaptation, external motivation, education, communication

Velmi děkuji vedoucí mé diplomové práce Ing. Petře Benyahya, Ph.D. za cenné rady, ochotu a podporu při dohledu nad psaním této práce. Děkuji rovněž Ing. Marii Vaškovické, za umožnění provedení auditu v příspěvkové organizaci a všem spolupracovníkům za jejich vstřícnost a projevenou ochotu spolupráce při získávání informací ke zpracování analýzy.

OBSAH

ÚVOD	5
CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE	7
I TEORETICKÁ ČÁST	8
1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SOCIÁLNÍ ORGANIZACI.....	9
1.1 DEFINICE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ A JEHO PODSTATA, CÍL ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	10
1.2 MANAŽERSKÁ KONCEPCE ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ.....	11
1.3 ZAJIŠTĚNÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ, ADAPTACE.....	11
1.4 ŘÍZENÍ PRACOVNÍHO VÝKONU.....	15
1.5 VNĚJŠÍ MOTIVACE ZAMĚSTNANCŮ	16
1.6 PODCEŇOVÁNÍ MOTIVACE V OBTÍŽNÝCH DOBÁCH	21
1.7 ODMĚŇOVÁNÍ	21
1.8 VZDĚLÁVÁNÍ	23
1.9 VEDENÍ.....	23
1.10 KOMUNIKACE	25
1.10.1 Konflikty na pracovišti	27
1.11 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACI	28
1.12 SPECIFIKA ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V MALÉ ORGANIZACI	28
2 PERSONÁLNÍ AUDIT	30
2.1 POPIS PERSONÁLNÍHO AUDITU.....	30
2.2 POSTUPY A METODY PERSONÁLNÍHO AUDITU.....	31
3 SHRUTÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ.....	35
II PRAKTICKÁ ČÁST	37
4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE.....	38
4.1 PROFIL PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE.....	38
4.2 POSLÁNÍ A CÍLE ORGANIZACE	39
4.2.1 Organizační struktura.....	41
4.3 SWOT ANALÝZA PŘÍSPĚVKOVÉ ORGANIZACE	43
5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SSUB	44
5.1 CÍL ANALÝZY	44
5.2 METODY SBĚRU DAT	45
5.3 ANALYTICKÁ ZJIŠTĚNÍ.....	50
5.3.1 Dotazník k personálnímu auditu.....	51
5.3.2 Odchody zaměstnanců	51
5.3.3 Analýza jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů	52
5.3.4 Statistické testování hypotéz:	66
5.3.5 Analýza tvorby a čerpání fondů organizace.....	73
5.3.6 Analýza finančních úspor vzniklých z důvodu absence zaměstnanců	74
5.4 SHRUTÍ ANALYTICKÝCH POZNATKŮ	75
6 PROJEKT KE ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	78

6.1	CÍLE PROJEKTU	78
6.2	PŘÍNOSY PROJEKTU	79
6.3	NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ	80
6.3.1	Stanovení postupu při přijetí a adaptaci nových pracovníků	80
6.3.2	Tvorba motivačního programu	83
6.3.3	Návrh vnějšího motivačního programu	83
6.3.4	Odměny zaměstnanců	87
6.3.5	Návrh pro způsob přerozdělování odměn v průběhu kalendářního roku	87
6.3.6	Návrh kritérií a pravidel pro udělování výše osobního ohodnocení.....	88
6.3.7	Zvýšení čerpání fondu FKSP o 700 Kč	92
6.3.8	Péče o zaměstnance a návrh pokrytí pracovních sil	93
6.3.9	Posun ve zvyšování kvalifikace zaměstnanců.....	95
6.3.10	Vylepšení komunikace zaměstnanců a eliminace případných konfliktů na pracovišti	95
6.4	NÁKLADOVÁ ANALÝZA PROJEKTU	96
6.5	ČASOVÝ PLÁN PROJEKTU	102
6.6	RIZIKA PROJEKTU	103
6.7	SHRNUTÍ PROJEKTU	104
	ZÁVĚR	106
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY	108
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK.....	112
	SEZNAM TABULEK	113
	SEZNAM GRAFŮ.....	115
	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	116
	SEZNAM PŘÍLOH	117

ÚVOD

„Budovy - to jsou hromady cihel a betonu.

Stroje – to je spousta železa a ocele.

Život tomu dávají teprve lidé.“

Tomáš Baťa

Klíčem k dosažení úspěchu určité činnosti je potřeba řídit lidské zdroje, které jsou největším aktivem organizace. Současná doba je plná změn a elektronizace, a tak neustálý dynamický posun vyžaduje stejně dynamický systém personálního řízení celého závodu.

Z výše uvedeného bylo zvoleno za hlavní téma práce řízení lidských zdrojů, tzv. human resources (dále HR), ve vybrané příspěvkové organizaci. Jedná se o strategický, integrovaný a ucelený přístup neustálého rozvoje a uspokojování potřeb lidí v zaměstnání. Důvodem zvoleného tématu je zlepšení postupu řízení a motivace zaměstnanců vybrané organizace. Dále pak zkvalitnění rigidních formálních a administrativních postupů v personální činnosti. V práci nebude sledován komfort zaměstnanců z hlediska bezpečnosti a ochrany zdraví při práci ani mezinárodní systém řízení.

Teoretická část diplomové práce se bude zabývat jednotlivými oblastmi řízení lidských zdrojů a personálním auditem. V praktické části bude provedena analýza sedmi klíčových faktorů z hlediska HR, a to zajištění lidských zdrojů, adaptace nových pracovníků, řízení pracovního výkonu, vnější motivace zaměstnanců, odměňování, vzdělávání a komunikace.

Cílem diplomové práce je analyzovat současný systém řízení lidských zdrojů v příspěvkové organizaci Sociální služby Uherský Brod, odhalit jeho silné a slabé stránky a vypracovat projekt k jeho zlepšení. Dílčími cíli je provedení personálního auditu v organizaci, zjištění současné úrovně vnější motivace a preference zaměstnanců ve volbě benefitů, které vyžadují větší pozornost, než jim byla věnována v minulých letech.

Pomocí empirických metod dotazování a pozorování budou zanalyzovány jednotlivé oblasti řízení lidských zdrojů. Logicko-systematickou metodou bude vytvořen projekt ke zlepšení řízení lidských zdrojů.

Zájmem příspěvkové organizace Sociální služby Uherský Brod, je posunout současný systém řízení lidských zdrojů tak, aby mohla poskytovat co nejkvalitnější služby a dosáhla tím

svého cíle a poslání. Současně usiluje o stabilizaci vysoké fluktuace, která souvisí s řízením lidských zdrojů. Vedoucí pracovníci mají zájem, aby zaměstnanci organizace byli dobře řízeni, spokojeni, měli pocit jistoty a podpory ze strany zaměstnavatele v rámci svých finančních možností.

Práce je strukturována od definic řízení lidských zdrojů a popisu personálního auditu, přes analýzu současného systému řízení lidí vybrané příspěvkové organizace. Součástí analyzovaných oblastí budou posouzeny i finanční možnosti vybraných fondů a úspor organizace. Na základě zjištěných skutečností, bude vypracován projekt ke zlepšení řízení lidských zdrojů, který bude podroben nákladové, časové a rizikové analýze.

CÍLE A METODY ZPRACOVÁNÍ PRÁCE

Sociální služby Uherský Brod se potýkají s problémem zajištění pracovního místa kvalitním, kvalifikovaným a spolehlivým pracovníkem, který musí mít i předpoklady sociálního citění. V současné době se organizace potýká s problémem fluktuace, která dosahuje 19 %. Snahou vedení je snížit fluktuaci a udržet si spokojené a motivované pracovníky tak, aby nedošlo k jejich vyhoření a následnému odchodu.

Řízení lidských zdrojů lze vnímat jako efektivní využívání lidí se zachováním morálních hodnot a uplatněním různých politik a postupů týkající se tvorby a rozvoje organizace. Proto je primárním cílem diplomové práce analyzovat současný systém řízení lidských zdrojů ve vybrané příspěvkové organizaci a vypracovat projekt k jeho zlepšení. Dílčím cílem práce je provedení personálního auditu, zjištění současné úrovně motivace pracovníků a nalezení preferencí ve volbě benefitů.

K dosažení cílů budou zvoleny empirické metody pozorování, rozhovory a dotazníkový průzkum, podpořeny analyticko-syntetickou a logicko-systematickou metodou práce. Na základě výsledků komplexní analýzy a na základě pracovních zkušeností v příspěvkové organizaci, bude vypracován projekt ke zlepšení řízení lidských zdrojů v Sociálních službách.

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SOCIÁLNÍ ORGANIZACI

Nejdůležitější zdroj a největší bohatství organizace jsou lidé, kteří svojí činností rozvíjí zdroje materiální, finanční nebo informační. Motivovaní a schopní lidé jsou unikátním kapitálem organizace, který je potřeba zhodnocovat investicí do systematického rozvoje svých schopností tak, aby byli připraveni na změny (Šikýř, 2016, s. 44).

Řízení lidských zdrojů, nebo personální management, je ve všech rozvinutých zemích vnímáno jako nejdůležitější část managementu, která je klíčem pro úspěšnost organizací a podniků. Jako specifikum řízení lidských zdrojů je označována provázanost s právním, kulturním a sociálním kontextem každé země (Matoušek, 2008, s. 338).

Úroveň řízení lidských zdrojů má každá organizace rozdílné. Rozdíly mohou být výrazné. Důvodem je jedinečnost organizační kultury, tj. vlastní hodnoty a přesvědčení jak by měl personální útvar realizovat své činnosti. Je těžké hledat univerzální model. Takový model neexistuje. Úroveň řízení lidských zdrojů je ovlivňována především vedoucími pracovníky úřadu. Dle velikosti přibývá aktérů. Změny jsou dány většinou obměnou vrcholového managementu (volených představitelů) tj. po čtyřech letech. Tím dochází ke změně interních norem, pracovních postupů a požadavků na zaměstnance (Brůha, 2016, s. 464).

Typickým rysem sociálních organizací je různorodá struktura vzhledem k jejich právně-organizačnímu ukotvení. Jde tedy o rozpočtové organizace podřízené jiné instituci nebo o instituce s právní subjektivitou. Zásadní rozdíly panují mezi „nestátními organizacemi“ a organizacemi zřizovanými shora. „Nestátní organizace jsou typické tím, že první roky své existence jsou lidské zdroje homogenní skupinou kolegů nebo přátel a později narůstá potřeba kvalitní personální struktury a řízení. Přístup k řízení lidských zdrojů je v sociálních službách zatím minimálně užíván, více přetrvávají tradiční a rutinní postupy a často alternativní improvizace. Ústavy, které poskytují sociální služby, bohužel převzaly modely řízení z dob před revolucí a neexistuje tlak na změnu. Jako hlavní příčina obtíží při personální práci v sociální sféře se uvádí nedostatek financí. Problematika v řízení státních institucí je však mnohem hlubší. (Matoušek, 2008, s. 339) Zdrojem trvalé konkurenční výhody organizace jsou považovány lidské zdroje. Z toho důvodu je velmi důležité řízení lidských zdrojů v souladu s konkurenční strategií, ohledem na podnikatelské okolí a v zájmu zainteresovaných stran organizace. Základem systému řízení lidských zdrojů jsou zásady a postupy výběru, odměňování, hodnocení a vzdělávání lidí. K dosažení poža-

dovaného výkonu je tedy potřeba lidi odměňovat dle dosahovaných výsledků, hodnotit, motivovat a vzdělávat (Šikýř, 2014, s. 60).

1.1 Definice řízení lidských zdrojů a jeho podstata, cíl řízení lidských zdrojů

Michael Armstrong a Stephen Taylor (2015 s. 47, 48) definují řízení lidských zdrojů jako integrovaný, ucelený i strategický přístup pro zaměstnávání, uspokojování a rozvíjení lidí v organizaci. Uvádí, že Boxall a Purcell (2003, s. 1) definovali řízení lidských zdrojů jako veškeré činnosti, které jsou s řízením zaměstnaneckých vztahů spojeny.

V řízení lidských zdrojů neexistují jednoznačné vzorce a poučky. Jedná se spíše o soubor určitých postupů, politik a zásad označovaných jako tzv. best practices. Jedná se o personální praxi, která přinesla výsledky nejúspěšnějším podnikům (Dvořáková, 2012 s. 4).

Podstata řízení lidských zdrojů je dosáhnout pomocí strategických cílů a vytvořením vhodné kultury organizace, za pomoci oddanosti a ochoty lidských zdrojů, co nejefektivnějších vynikajících výsledků pro organizaci (Armstrong, 2015 s. 48).

Šikýř (2016) např. uvádí činnosti řízení lidských zdrojů (Šikýř, 2016, s. 23):

- Tvorba a analýza pracovních míst,
- Plánování lidských zdrojů,
- Obsazování volných pracovních míst,
- Hodnocení zaměstnanců a řízení pracovního výkonu,
- Odměňování zaměstnanců,
- Rozvoj a vzdělávání zaměstnanců,
- Péče o zaměstnance,
- Využívání personálního informačního systému (Šikýř, 2016, s. 23).

Cíle řízení lidských zdrojů Armstrong, Taylor, (2015) uvádí:

- Podpora dosažení strategických cílů organizace uplatňováním a vytvářením strategie lidských zdrojů v souladu se strategií organizace,
- Přispění k rozvoji kultury se zaměřením na dosažení vysokého výkonu,
- Zabezpečení organizace talentovanými, kvalifikovanými a oddanými lidmi,
- Úsilí vytvářet pozitivní pracovní vztahy a navazovat vzájemnou důvěru mezi managementem a zaměstnanci,

- Podpora uplatnění etického přístupu k řízení lidí (Armstrong, Taylor 2015 s. 55).

1.2 Manažerská koncepce řízení lidských zdrojů

Manažerská koncepce během minulých let zaznamenala změny. Původní koncepce klasického managementu vycházela z myšlenky, že vhodný výběr pravidel plánování a kontroly práce povede k růstu produktivity. Současná manažerská koncepce je zaměřena na lidi a jejich vztahy v práci. Pracující člověk byl vnímán jako stroj, reagující výhradně na ekonomické pobídky. Později přicházejí na řadu teorie motivace a jejich vzájemné obohacování vede k podstatným změnám na řízení lidských zdrojů. (Vojtovič, 2011, s. 56)

Vedoucí pracovník, který vede pracovní kolektivy je povinen znát lidi, porozumět jim a hlavně znát sám sebe. (Brůha a kol., 2016, s. 47)

Zásadami vedení lidí jsou (Brůha a kol., 2016, s. 49):

- Vytyčování cílů a jejich hodnocení
- Delegování pravomocí
- Pochvala a kritika
- Komunikace, která napomáhá správnému ukládání úkolů a disciplíně (Brůha a kol., 2016, s. 53)

V současné době personální management znamená inspirovat a vést. Inspirace lidí je silnou motivující a energizující silou. Inspirativní vedení není nijak definováno. Je to styl práce lidí s lidmi. (Brůha a kol., 2016, s. 56)

1.3 Zajištění lidských zdrojů, adaptace

Prvním krokem pro zajištění lidských zdrojů je tvorba plánu potřeby zaměstnance. Plánování lze shrnout podle Armstronga (2015) do tří kroků:

- 1) Identifikace potřeby nového zaměstnance
- 2) Bližší specifikace potřeby
- 3) Vytvoření popisu práce a specifikace pracovního místa (Armstrong, 2015 s. 55).

Identifikace spočívá v analýze činností, které byly doposud vykonávány, zvážení jejich zefektivnění, provedení posouzení využití jiných zdrojů. Důležité je časové hledisko a rozsah práce. Vytvoření popisu a specifikace pracovního místa, slouží k získávání a výběru

nejvhodnějšího zaměstnance. Velmi důležitá je otázka finančních zdrojů, neboť mzdové náklady tvoří největší podíl veškerých nákladů na chod organizace (Dohnalová, 2015 s. 104).

Brůha a kolektiv sdílí názor, že plánování a optimalizaci lidských zdrojů výrazně ovlivňuje trh práce. Hlavními trendy podle Brůhy, Bukovjana, Čornejové (2016) jsou:

- Demografické změny,
- Nedostatek talentů,
- Změna úlohy a postavení jednotlivce ve struktuře práce,
- Technologická revoluce, uplatnění informačních technologií obecně (Brůha, Bukovjan, Čornejová, 2016, s. 86).

Malé firmy a organizace musí v dnešní době zodpovědně naplánovat potřebu pracovního místa, neboť si nemohou dovolit plýtvat pracovní silou. Naplánování optimálního množství lidských zdrojů je stejně zodpovědné jako tvorba plánu veškerých ostatních materiálních, finančních, technických nebo technologických zdrojů. Stejně důležitý je i výběr kvalitního pracovníka a jeho zapracování, protože je mnohem efektivnější zaplatit velmi dobře menší počet výborných zaměstnanců, než průměrně platit větší počet méně schopných pracovníků. (Brůha, Bukovjan, Čornejová, 2016, s. 87)

Metody oslovování uchazečů

Stýblo, Urgan a Vysokajová označují personální činnosti spojené s vnějším získáváním zaměstnanců jako personální marketing podniku.

Získávání pracovníků má několik metod. Aktivně lze získat pracovníky uvnitř organizace, osobním doporučením spolupracovníků, získávání nových pracovníků na školách, na úřadech práce, zprostředkováním pomocí agentur, prostřednictvím internetu, medií nebo náborů. Metody se volí podle nákladnosti, spolehlivosti, rychlosti. Jednou z hlavních metod je pohled dovnitř organizace. Tato metoda má své výhody. Je to metoda levná, nejsnazší a motivuje stávající pracovníky. Výhodou zvolených pracovníků je znalost chodu i vnitřní kultury organizace. Pohled za hranice organizace by měl být až druhořadý, v případě, že byl vyčerpán veškerý zdroj vhodných kandidátů. Kvalitní lidské zdroje lze získat na osobní doporučení spolupracovníků, kteří osobu znají a tím i její silné a slabé stránky. Méně žádané jsou pak metody získávání lidských zdrojů z úřadu práce nebo prostřednictvím agentury. Oznámení výběrových řízení nebo inzeráty v mediích je nejčastější forma získávání

lidských zdrojů. Výhodou těchto metod je přínos nových vědomostí a informací do současné organizační kultury, které již byly aplikovány a tedy i prověřeny v jiných zařízeních (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 113). Spolupráci s personální agenturou může velmi usnadnit činnost organizace, avšak má to i svá úskalí. Služby personální agentury může mít masový charakter a výběr nového kandidáta nemá individuální hodnocení (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 115).

Metody získávání informací o uchazečích

Běžnými nástroji výběru zaměstnanců je osobní dotazník a rozhovor, méně obvyklé jsou další prostředky. Přitom existuje velká řada metod, které zajistí kvalitní výběr zaměstnanců dle Bělohlávka (2016) :

- Osobní dotazník
- Rozhovor
- Testy schopnosti
- Odborné testy
- Testy osobnosti
- Projektivní testy
- Vzorčky práce
- Simulované situace
- Assessment centre
- Reference
- Grafologie
- Delegování
- Hodnocení 360° (Bělohlávek, 2016, s. 32)

Tegze ve své knize uvádí svůj názor na vyhledávání nového pracovníka (recruitmenta) v 21. století a v budoucnu vlivem dynamických proměn technologie a jejich vlivů jako nutnost výrazně vyšších požadavků na kvalifikaci než je v současné době. Důraz klade na zkušenosti adeptů jejich osobní a lidskou zralost. Dle jeho názoru budou personální agentury i firmy klást velký důraz na uchazeče s dobrým osobním brandem (síla značky) a vysokým společenským kreditem. To bude kritériem pro přijetí nového uchazeče při vedeném pohovoru (Tegze, 2019, s. 10).

Adaptace

Stejně důležitá jako přijímání a výběr nových zaměstnanců je adaptace přijatých pracovníků. Tato oblast bývá často podceňována. Adaptace znamená systematické uvedení nového pracovníka do pracovní funkce i organizace. Cílem je urychlit integraci nového pracovníka do firmy a zajistit jeho výkonnost. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 167) Šikýř definuje adaptaci jako závěrečnou etapu modelového postupu obsazování volných pracovních míst, kde je nový pracovník formou formální i neformální informován, odborně zapracováván a sociálně začleňován do nového prostředí. (Šikýř, 2016, s. 115) Pracovní a sociální adaptace navazuje na získávání a výběr pracovníků, kde se zaměstnanec setkává s kulturou organizace. Poznáním ji buď akceptuje, nebo neakceptuje. Důležité je však během období adaptace vysvětlit hodnoty organizace a formy i nástroje pro jejich realizaci (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 120).

Průběh adaptace

Ihned před nástupem by měl být nový pracovník seznámen s firemními informacemi a dokumenty. Po nástupu by pracovník měl získat písemný individuální adaptační plán, jehož obsah a délka závisí na pracovní pozici, na kterou je zaměstnanec přijat. Důležitý prvek adaptačního plánu je odpovídající rozložení nových informací během adaptační doby, stanovení různých způsobů učení a získání nových dovedností. Plán by měl být předán během prvního dne přijetí zaměstnance. Informace by měly být předány jak písemně, tak ústně. Mělo by se jednat hlavně o sdělení pracovních podmínek, odměňování, možnost vzdělávání, zaměstnanecké kodexy, pracovní cesty aj. Vedoucí pracovník by měl zajistit informace pracovních povinností, odpovědnosti, rozsahu pravomocí, výkonových očekávání, bezpečnostních pravidel apod. Sociální adaptací je seznámení nového zaměstnance s ostatními spolupracovníky. Jednou z metod adaptace je i rotace práce, kdy je pracovník v určitém období pověřován různými úkoly v rámci organizace, aby poznal provázanost a zvýšení osobní pracovní flexibility. Důležité jsou zpětnovazební rozhovory se zaměstnancem při úvodním rozhovoru (oboustranné očekávání, záměry do budoucna aj.) Zpětnovazební rozhovory by měly probíhat pravidelně. Vrcholem zpětnovazebního a motivačního rozhovoru na konci adaptačního období je vyhodnocení adaptačního procesu (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011 s. 170).

Šikýř rozlišuje průběh adaptace zaměstnanců na formální a neformální. Formální adaptace zahrnuje adaptační program a neformální probíhá spontánně vlivem sociálního okolí převážně spolupracovníků. Postup popisuje Šikýř (2016) ve své publikaci ve třech bodech:

- Informování – informace o cílech, zásadách, požadavcích a podmínkách výkonu práce, o vnitřních předpisech a pracovním řádu.
- Odborné zapracování – přivyknutí přijatého zaměstnance na podmínky a požadavky pracovní pozice pomocí metod vzdělávání na pracovišti i mimo něj.
- Sociální začlenění – přivyknutí nového zaměstnance na sociální vztahy na pracovišti a překonání počáteční nejistoty. (Šikýř, 2016, s. 116)

Adaptace začíná dnem nástupu a končí například uplynutím sjednané zkušební doby. Neformální hodnocení probíhá během adaptačního programu. Cílem je vedení zaměstnance k dosažení a rozvoje daných cílů a včasné rozpoznání problémů a zajištění tak nápravy. Formální hodnocení probíhá na konci zkušební doby, kdy nadřízený shrnuje a diskutuje s přijatým zaměstnancem celý průběh a výsledky adaptačního programu. Správná adaptace je předpokladem pro úspěšné řízení lidských zdrojů (Šikýř 2016 s. 116).

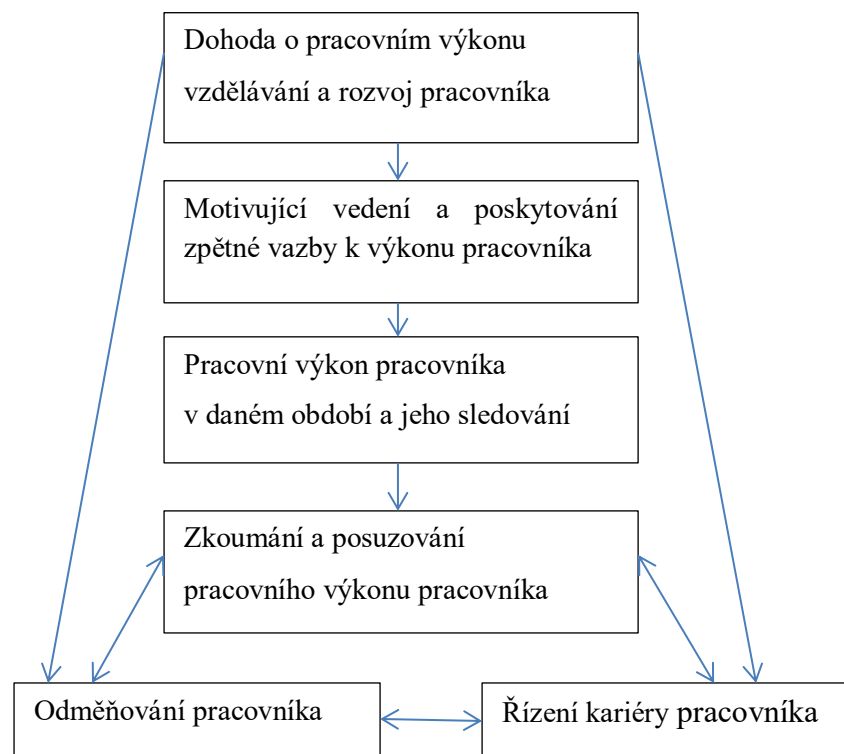
1.4 Řízení pracovního výkonu

Řízení pracovního výkonu je definován jako komplexní přístup ovlivňování pracovního výkonu lidí, jejich pracovní jednání a rozvoj pracovních schopností. Řízení pracovního výkonu je vymezen jako proces zlepšování pracovního výkonu pomocí rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů. Jde o nepřetržitý proces tvorby společného sdíleného chápání toho, čeho má být dosaženo a přístup k řízení a rozvoji lidí za předpokladu, že toho bude dosaženo a to krátkodobě i dlouhodobě (Kociánová 2004 s. 140).

Řízení pracovního výkonu je vymezen jako systematický proces zlepšování pracovního výkonu pomocí rozvíjení výkonu jednotlivců a týmů (Armstrong 2015 s. 41).

Řízení pracovního výkonu zahrnuje dohody o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoj pracovníků, průběžné sledování výkonu pracovníků, motivující vedení a poskytování zpětné vazby k výkonu pracovníka. Dohoda o pracovním výkonu, vzdělávání a rozvoji se promítá do odměn (Kociánová 2004 s. 140).

Kociánová ve své publikaci používá model řízení pracovního výkonu (upraveno podle Koubka, 2007 s. 204).



Obrázek 1 Model řízení pracovního výkonu (dle Kociánové, 2004)

Řízení pracovního výkonu je založeno na teorii cíli, kontrole a sociálně kognitivní teorii. Cílem je dosahování lepších výsledků tak, aby na základě dohody, plánovaných cílů a požadavků nasměrovali jednotlivce odvádět dobrou práci. Řízení pracovního výkonu však může slibovat více, než může přinášet, což je uvedeno jako problém v řízení pracovního výkonu. Veškerá výkonnost pak závisí na odhodlání a schopnosti liniových manažerů.

Roli v řízení pracovního výkonu hraje zpětná vazba a to formou odměňování a 360 stupňová zpětná vazba popřípadě vícezdrojová zpětná vazba. Jedná se o zpětnou vazbu z řad nadřízeného, kolegů nebo zákazníků (Armstrong 2015, s. 41).

1.5 Vnější motivace zaměstnanců

Motivace je síla, která udržuje, směřuje a aktivuje chování. Dobře motivovaní lidé dosahují vysokého výkonu tím, že jsou připraveni dobrovolně vynaložit úsilí a udělat více, než se od nich očekává. (Armstrong 2015 s. 217) O vnější motivaci (extrinsické) se mluví, pokud organizace pracovníkům poskytuje pracovní zdroje a tvorbou například dobré týmové at-

mosféry podporuje jednotlivce k dosažení cílů a pracovního úsilí (Horvátová, Bláha, Čopíková, 2016, s. 22).

Armstrong, Taylor tvrdí ve své publikaci, že složitost motivačního procesu znamená, že zjednodušující přístupy, které jsou založené na teorii instrumentality nebo potřeb nebudou s pravděpodobností úspěšné. (Armstrong, Taylor, 2017, s. 2003).

Lidé jsou častěji motivováni, pokud pracují v prostředí, v němž jsou oceňováni za to, co dělají a co jsou. Znamená to věnovat pozornost základní potřebě uznání (Armstrong, Taylor, 2017, s. 203) Někteří lidé jsou mnohem více motivováni penězi než jiní. Nelze předpokládat, že peníze motivují všechny stejným způsobem stejnou mírou. (Armstrong, Taylor, 2017, s. 204).

Výkonnost zaměstnanců nezávisí jen na znalostech a schopnostech, ale důležitá je pracovní vytrvalost, úsilí, odhodlání nebo nadšení, se kterým svou práci lidé vykonávají tj. na jejich motivaci. Mnoho organizací je přesvědčeno, že hlavní motivací pro lidi je plat. Motivace zaměstnanců, pracovní nasazení, aktivita jsou však výsledkem jednání svého manažera (Stýblo, Urban, Vysokajová 2011 s. 567).

K vnějším faktorům motivace patří to, co zaměstnanci za správně vykonanou práci získají od organizace. Jedná se o finanční odměnu, naději na povýšení ale i pochvalu a uznání (Urban, 2017, s. 16).

Motivace člověka vychází z jeho vlastní psychiky. Jedná se o potřeby, které člověka motivují. Pracovníci v sociálních podnicích jsou motivováni vnitřní motivací (intristickou) nebo vnější (extristickou).

Nejvýznamnější vnější motivy uvádí Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová (2015) potřeby:

- finančního zabezpečení,
- jistoty a bezpečí,
- uznání spojeného s prestiží pracovní pozice,
- kariérního postupu,
- sociálních kontaktů (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015, s. 116).

Kociánová uvádí ve vnějších motivech i potřebu sounáležitosti partnerského vztahu, čímž je myšleno navazování kontaktů v pracovním prostředí (Kociánová, 2010, s. 27).

Motivovat neznamená jen brát, ale i dávat. Je to proces, kdy organizace k dosažení svého cíle a potřeby, nabízí pracovníkům uspokojení jejich zájmů, tak, aby nezůstalo nepovšimnuto. Aby motivace nebyla ponížena na pouhou manipulaci, je potřeba zájmy druhých lidí chápat a rozumět jim. Motivace tedy nutí zajímat se o druhé (Plamínek, 2015, s. 11).

Motivační teorie jsou platné jak pro ziskové tak i neziskové podniky. Všechny jsou založeny za uspokojování lidských potřeb. Základní motivační teorie jsou Maslowova motivační teorie, Herzbergerova dvoufaktorová motivační teorie sounáležitosti, teorie spravedlnosti a teorie X a Y (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015, s. 119).

Maslowova motivační teorie

Motivační faktory Maslow uspořádal do pyramidy od nejzákladnějších fyziologických potřeb až po pocity bezpečí a seberealizace. Maslowova teorie vyznačuje, že pokud v praxi zaměstnanci v sociálních podnicích neuspokojí základní potřeby, mohou podnik opustit přesto, že v sociální práci nacházejí nejvyšší atributy sounáležitosti a seberealizace (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015 s. 119).

Dvoufaktorová motivační – hygienická teorie pracovní motivace

Motivaci a spokojenost k práci Herzberg popisuje dvěma skupinami faktorů (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová (2015):

- **Faktory vnější** - hygienické (pracovní podmínky, bezpečnost práce, mezilidské vztahy, platové podmínky)
- **Faktory vnitřní** – motivátory (samotná práce, úspěch uznání, profesní postup)

Pouze vnitřní motivátory mohou ovlivnit spokojenost pracovníků. Vnější motivátory ovlivní buď nespokojenost, nebo neutrální stav (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015 s. 119).

Motivační teorie sounáležitosti

Tato teorie vyzdvihuje především význam sociálních aspektů lidského chování. Nový pracovník může přispět k vyššímu výkonu celého týmu sdílením společného pracovního prostoru, kde je normou vysoké pracovní nasazení. Nízká motivace může být důvodem pro sociální vyloučení z pracovního kolektivu (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015 s. 120).

Teorie spravedlnosti

Adams (1965) ve své teorii vychází z předpokladu, že k vyššímu pracovnímu úsilí jsou lidé motivováni spravedlností udělování odměn. Pracovníci porovnávají vklady, které vložili do pracovního procesu sami a úsilí, které vložili jejich spolupracovníci. Nespravedlivé ohodnocení je demotivující faktor, který snižuje pracovní výkonnost (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015 s. 120).

Teorie X a Y

McGregor definuje motivaci pracovníků protichůdnými způsoby. Teorie X označuje pracovníky líné, pracující z donucení. Tito pracovníci potřebují stále kontrolu a ke zvýšení výkonu je může donutit hrozba snížení odměny nebo benefitů. Opakem jsou pracovníci Y, kteří nepotřebují vnější motivace, sami usilují o co nejlepší výsledek. Ghatak ve své teorii motivace v sociálních podnicích vyjadřuje, že lidé v sociální oblasti jsou více motivováni vnitřní motivací a preferují práci, která je užitečná pro společnost než zaměstnanci v ziskových podnicích (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, s. 121).

Motivační program

Motivační program zahrnuje nástroje stimulace pracovníků v souladu s personální strategií, s personální a sociální politikou a prolíná celý systém řízení lidských zdrojů v organizaci. Úkolem je ovlivňovat pracovní ochotu lidí, jejich výkonnost, spokojenost a stabilizaci. Jde o konkretizaci systému práce s lidmi s relativně vyhraněným zaměřením na pozitivní ovlivnění pracovní motivace. Motivační program určuje základní pravidla stimulačních prostředků. Jde o soubor pravidel opatření a postupů jejich primárním posláním je dosažení žádoucí pracovní motivace a optimální přístup pracovníků k práci. Motivační program by měl respektovat obecné poznatky o motivaci a stimulaci lidí a měl by vycházet z analýzy motivace pracovníků organizace (Kocianová, 2010, s. 39).

Motivační program má-li být účinný, měl by vycházet ze strategie lidských zdrojů organizace a celkové strategie organizace. Možnosti postupu při tvorbě motivačního programu (Dvořáková, 2012):

- Zjištění stavu a účinnosti základních faktorů motivace k práci,
- Charakteristika motivačního klimatu organizace vychází ze zjištění stavu a specifikuje příčiny pracovní spokojenosti či nespokojenosti zaměstnanců a vnitřní klima mezilidských vztahů a vztahů k zaměstnavateli,

- Stanovení cílů motivačního programu,
- Určení nástrojů k zajištění cíle (Dvořáková, 2012, s. 240).

Motivace finančním odměňováním

Finanční odměňování plní řadu motivačních funkcí. Úkolem je získat a udržet kvalitní pracovníky, motivovat je k růstu výkonu a produktivity, ale zajišťovat i „vnitřních spravedlnost“ v odměňování. Jedním z motivačních prvků finančního odměňování je odměna vázaná na osobní schopnosti zaměstnance. Je založena na hodnocení dlouhodobých pracovních výsledků, schopnosti a kvalifikace na delší období. Cílem je motivovat ke zvýšení schopností a kvalifikace. Organizace zpravidla stanoví maximum výše odměny. Dalším motivačním prvkem je pohyblivá, resp. výkonová složka platu. Jde o např. odměnu za dosažení určitého výkonu, přírůstku produktivity, úspore nákladů apod. Může se vázat na individuální výkon zaměstnance, výkon pracovní skupiny případně celého podniku. Cílem je stimulovat k vyšší výkonnosti a produktivitě. Jedná se o motivaci k určitému pracovnímu chování. (Urban, 2017, s. 117)

Motivace benefity

Vnoučková uvádí, že zaměstnanci často vnímají benefity negativně z důvodu praktické nevyužitelnosti. Přesto však benefity zaměstnanci od svých zaměstnavatelů očekávají jako běžné ohodnocení. Souvislost benefitu a výkonem zaměstnanců autorka prokazuje analýzou s využitím Personova koeficientu asociace na hladině významnosti 0,005. (Vnoučková, 2013, s. 132)

Tabulka 1 Hypotézy ve spojení s výkonem (dle Vnoučkové, 2013 s. 132)

Hypotézy ve spojení s výkonem - H_0	Zamítnutí H_0	Hodnota závislosti	p hodnota	Síla závislosti
Poskytování benefitů nemá vliv na motivaci	ANO	0,936	0,005	velmi silná
Poskytování benefitů není vnímáno jako vyhovující	ANO	0,898	0,005	velmi silná
Poskytování vyhovujících benefitů není vnímáno jako ohodnocení výkonu	ANO	0,898	0,005	velmi silná
Poskytování benefitů nemá vliv na produktivitu	ANO	0,947	0,005	velmi silná
Poskytování benefitů nemá vliv na spokojenost	ANO	0,467	0,005	střední
Benefity nejsou poskytovány podle preferencí většiny	ANO	0,436	0,005	střední
Přístup při udělování benefitů není jednotný	ANO	0,795	0,005	silná

Výsledky v tabulce dokazují vliv poskytování benefitů na motivaci zaměstnanců. Autorka vyjadřuje výsledky oboustrannou závislost, což znamená, že pokud zaměstnanci obdrží benefity od zaměstnavatele jsou motivovaní, pokud však zaměstnavatel benefity neposkytuje, zaměstnanci jsou naopak demotivovaní. Pokud mají zaměstnanci možnost výběru dle vlastního požadavku, vnímají benefit jako individualizované ohodnocení jejich výkonu. Hypotézou bylo potvrzeno, že vhodné benefity mají motivující účinek, který výrazně ovlivňuje produktivitu. Prokazatelně možnost volby benefitů mají vliv i na spokojenost zaměstnanců. (Vnoučková, 2013, s. 132)

1.6 Podceňování motivace v obtížných dobách

Motivace zaměstnanců může být v době krize důležitější než v období vzestupu. Tradiční nástroje motivace jako jsou odměny, přírůstky mezd nebo zaměstnanecké výhody pocit pracovní či profesní jistoty v organizaci v této době jsou pouze snem. Obavy ze ztráty zaměstnání mohou sice dopad klesajících odměn potlačit, ne však kompenzovat. Strach ze ztráty zaměstnání nemusí být pro loajalitu ani motivaci zaměstnanců dlouhodobým nástrojem a zaměstnavatel bude pracovníky potřebovat i v době kdy krize odezní. V době krize mohou být zaměstnanci podle Urbana (2010) motivováni čtyřmi nástroji, a to:

- Snahou komunikovat se zaměstnanci častěji, a zbavovat je tak nejistoty,
- Více využívat „alternativní“ motivační nástroje,
- Klást vyšší nároky na manažery v jejich jednání,
- Důsledněji odstraňovat příčiny demotivace (Urban, 2010. s. 116).

Pokud se organizaci podaří v době krize tyto motivační nástroje podpořit, může z ní podnik vyjít ve své schopnosti řízení lidí posílen: tak jako v jiných oblastech i krize přináší v rámci motivace nejen hrozby, ale také příležitosti (Urban, 2010, s. 117).

1.7 Odměňování

Odměňování zaměstnanců za pracovní výkon je komplexně upraven v zákoníku práce, který přikazuje, že za výkon práce v pracovním poměru přísluší zaměstnancům mzda nebo plat, a to podle složitosti, odpovědnosti a namáhavosti práce, dále podle výkonnosti, podle obtížnosti pracovních podmínek a dosahování pracovních výsledků. (§ 109 ZP) Plat je poskytován zaměstnancům, jejichž zaměstnavatel je uveden v § 109 odst. 3 ZP. Mzdu poskytují všichni ostatní zaměstnavatelé. Základní rozdíl mezi mzdou a platem spočívá tedy, že mzdu poskytují zaměstnavatelé, jejichž hlavní činnost tvoří zisk, naproti tomu činnost za-

městnavatelů, kteří jsou financováni z veřejných zdrojů, jsou odměňováni platem (Brůha, Bukovjan, Čornejová, 2016, s. 187).

System odměňování v sociálních podnicích je řízen stejně jako většina procesů stejnými principy jako v podnicích ziskových. Rozdíly jsou však ze všech personálních procesů nejméně výraznější jak v oblasti finanční tak i nefinanční. Podmínkou je správnost a spravedlivost nastavení systému. Nástroje odměňování mají formu peněžní i nepeněžní. Peněžní formou je plat, finanční odměny v podobě bonusů, prémie a příplatků. Nepeněžní formy jsou tvořeny hmotnými i nehmotnými formami. Hmotnou věcí může být například služební telefon, notebook, automobil a jiné hmotné prvky. Nehmotné odměny pak spadají do oblasti rozvoje, seberozvoje, prestiže, uznání, společenského postavení. V sociálních podnicích jsou doporučeny podle Dohnalové, Deveové, Legnerové, Pospíšilové (2016) některé základní pravidla pro systém odměňování:

- Nastavit rozpočet na mzdy zaměstnanců,
- Porovnat mzdové hladiny u jiných neziskových organizací při stejných pozicích,
- Nastavit pravidla pro odměňování zaměstnanců a pracovníky s nimi seznámit (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2016, s. 126).

Armstrong popisuje systém odměňování jako strategii organizace, která volí strategii odměňování ze vzájemně souvisejících procesů. Cílem je zajistit, aby odměňování bylo řízeno ve prospěch organizace, stejně jako lidí, kteří v organizaci pracují. (Armstrong 2015 s. 421) Hlavní složky odměňování jsou peněžní a nepeněžní odměny, které se kombinují s účelem vytvořit systém celkové odměny. Důležitou roli hraje řízení pracovního výkonu. Peněžní odměnu systém popisuje: stanovení peněžních odměn, řízení základních peněžních odměn, poskytování doplňkových peněžních odměn, zaměstnanecké výhody a peníze. Nepeněžní odměnou je uznání, vytváření pracovních míst, příležitosti k rozvoji, pracovní prostředí, pochvala (Armstrong, 2015, s. 422).

Způsob odměňování zaměstnanců, kterým je poskytován za pracovní činnost plat, je stanoven v nařízení vlády č. 341/2017 Sb. Toto nařízení stanovuje kvalifikační předpoklady, zařazení zaměstnance do platové třídy, platového stupně a určuje platový tarif, příplatky a zvláštní způsob určení platového tarifu. Zaměstnanci jsou zařazení do platové třídy podle nejsložitější práce, které uvádí katalog prací ve veřejných službách a správě. (Nařízení vlády, 2017)

1.8 Vzdělávání

V době globalizace a dynamických změn je vzdělávání rozhodující silou úspěšnosti podniků. Je potřeba více než kdykoli předtím udržovat vědomosti a dovednosti zaměstnanců na potřebné úrovni. Pro podniky je důležité mít nastavený systém motivace zaměstnanců ke vzdělávání (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 103).

Vysoká motivace ke vzdělávání a rozvoji podporuje u zaměstnanců vysokou míru transformace výstupů různých vzdělávacích aktivit do kvantity a kvality výkonnosti organizace. Tato motivace se podle Vodáka a Kucharčíka (2011) projevuje:

- Pozitivním vztahem pracovníků ke vzdělávání a jejich ochotě stále se učit a rozvíjet,
- Schopností zaměstnanců strukturovat a využít získané vědomosti a dovednosti podle oblasti a možnosti jejich praktického využití,
- Vysokým stupněm flexibility zaměstnanců a jejich ochotě reagovat na změny profesigrafických charakteristik jednotlivých pracovních míst,
- Pozitivní změnou postojů pracovníků k organizaci, jeho zákazníkům, klientům a ostatním zájmovým skupinám (Vodák, Kucharčíková, 2011, s. 103).

Klíčovým zákonem pro realizaci vzdělávání v sociálních službách je zákon č. 108/2006 Sb., o sociálních službách a jeho prováděcí vyhláška č. 505/2006 Sb. Podle zákona má sociální pracovník povinnost, kromě odborné způsobilosti dosažení vzdělání k výkonu povolání, také dalšího vzdělávání, kterým si upevňuje, doplňuje a obnovuje kvalifikaci. Zaměstnavatel má povinnost zajistit sociálním pracovníkům vzdělávání v rozsahu minimálně 24 hodin za kalendářní rok. Odborné publikace uvádějí, že právní úprava neklade důraz na motivaci sociálních pracovníků a vyžaduje pouze formální účast na dalším vzdělávání. Upozorňují na potřebu posílit motivaci sociálních pracovníků k celoživotnímu vzdělávání (Elichová, 2017, s. 88, 89).

1.9 Vedení

Vést lidi znamená inspirovat, podněcovat a ovlivňovat. Vedení může být vysvětlováno jako schopnost přesvědčit lidi, aby se chovali jinak a to dobrovolně. Je to proces inspirování lidí, aby ze sebe vydali to nejlepší při dosahování požadovaného výsledku. (Armstrong, 2015, s. 718) Jaký je rozdíl mezi vedením a řízením, toto téma už bylo mnohokrát debatováno. Problém Armstrong uvádí v tom, že vedení zahrnuje řízení a řízení zahrnuje vedení.

Proto je vedení a řízení velmi obtížné oddělit. Vedení znamená inspirovat lidi dosáhnout co nejlepšího výsledku a řízení je odvozeno z italského slovesa *maneggiare* (drezírovat koně). Definice tedy naznačuje, že řízení znamená mít něco na starosti, mít za něco odpovědnost. (Armstrong, Taylor, 2015, s. 378) Rozdíl mezi vedením a řízením vysvětluje Halík. Ze svých pracovních zkušeností uvádí, že podřízené pracovníky vždy jen vedl, protože pod pojmem řízení si představuje řízení auta, kdy zatočí volantem doleva a jede doleva, zatočí doprava a jede doprava. Tak si představuje řízení lidí. Zvedne levou ruku a lidé za ním půjdou vlevo, zvedne pravou ruku a lidé půjdou vpravo. Tímto řízením dle jeho názoru by dosáhl pouze ztráty iniciativy takových lidí, kteří se jen nevezou. Podporoval by tak pouze průměrné a podprůměrné lidi a stal by se autoritativní a neomylný vládce. (Halík, 2008, s. 10) Součástí úspěšného řízení zaměstnanců je jejich vedení. Řízení v tradičním pojetí dává organizaci konkrétní cíle, řád a pravidla, zatímco vedení tvoří společné hodnoty a vize, usiluje o motivaci a zvyšuje důvěru a snahu procházet změnami. Problém mnoha organizací v řízení lidí je nerovnováha mezi řízením a vedením. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 565) Vedení týmu může fungovat dvěma způsoby. Prvním způsobem je manažer přímo účastníkem týmu a funguje jako jeden z nich a to jako vedoucí nebo mluvčí. Druhým způsobem manažer do řízení týmu bezprostředně nezasahuje a působí spíše jako kouč. (Urban, 2010, s. 138) Dohnalová konstatuje na základě Armstrongovy tabulky rozdílů mezi řízením a vedením zaměstnanců (Armstrong, 2008 s. 18), že řízení je převážně operativní, vedení je vizionářské, plné odvahy, nadšení a emocí. Dohnalová a kolektiv uvádí, že Drucker (1994 s. 15) zdůrazňuje, že podstata vedení nespočívá v osobnosti člověka, že nejdůležitější je poslání. Dále Dohnalová a kol. (2015) uvádí, že podle Adaira (2010) se vůdcovství vyznačuje pěti odlišnostmi od managementu a to:

- 1) Udáváním směru,
- 2) Inspirací,
- 3) Budováním týmů,
- 4) Dáváním příkladů,
- 5) Akceptací. (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015, s. 93)

Dohnalová a kol. (2015) uvádí, že lidé s vysokou úrovní a odbornými dovednostmi se snaží nepřetržitě zvyšovat svoji schopnost dosahovat výsledků, na kterých jim záleží. Dohnalová a kol. (2015) jmenuje vůdcovské kvality, které pokládá Adair (2003) za důležité pro vedení ostatních lidí:

- 1) Nadšení
- 2) Integrita
- 3) Houževnatost
- 4) Férovost
- 5) Laskavost a srdečnost
- 6) Pokora a skromnost
- 7) Sebevědomí (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015, s. 93)

Negativní vlastnosti vedoucích pracovníků ve svém rozvojovém psychodiagnostickém testu uvádí Hogen, popisuje Dohnalová a kol. (2015)

- 1) Arogance
- 2) Teatrálnost
- 3) Náladovost
- 4) Přílišná opatrnost
- 5) Vrozená nedůvěra
- 6) Rezervovanost
- 7) Rebelantství (Dohnalová, Deverová, Legnerová, Pospíšilová, 2015, s. 97)

Mnoho faktorů určuje, zda bude organizace úspěšná. Schopnost přizpůsobit se změnám na trhu zaručuje efektivita. Management rozhoduje, kam musí organizace jít a jak se tam dostane. Poté pravidelně vyhodnocuje, zda je na cestě. (Flynn, Mathis, Jackson, Valentine, 2016, s. 39)

1.10 Komunikace

Naučné slovníky popisují komunikaci jako jevy, které jsou prostředkem spojení mezi lidmi, jejich vzájemného styku, sdělování myšlenek. V psychologii je komunikace vnímána nejen jako pouhý přenos informací mezi sdělujícím a příjemcem, ale jde především o sebe prezentaci a sebepotvrzování. Mikuláščík (2003) uvádí základní body:

- Komunikace je nezbytná k efektivnosti sebevyjadřování,
- Komunikace je přenos a výměna informací v psané, mluvené, obrazové nebo činnostní formě, která je realizována mezi lidmi,
- Komunikace je výměna významů mezi lidmi, používáním běžných symbolů. (Mikuláščík, 2003, s. 19)

Armstrong popisuje, že systémy a procesy komunikace se zaměstnanci umožňují „obousměrnou komunikaci“. Tuto je rovněž potřeba odlišit od konzultací. Armstrong (2015) dále popisuje význam komunikace se zaměstnanci ze třech důvodů:

1. Komunikace s pracovníky je důležitá součást každého programu řízení změn. Pokud dochází ke změnám např. pracovních podmínek, personálních procesů, pracovních postupů, technologií. Pracovníci potřebují vědět, čeho se změny týkají.
2. Komunikace se zaměstnanci je nástrojem zvyšování angažovanosti pracovníků, pokud zaměstnanci vědí, čeho organizace dosáhla, nebo má za cíl dosáhnout, a co to zaměstnancům přinese.
3. Efektivnost komunikace se zaměstnanci tvoří důvěru v organizaci, pokud se organizace snaží pracovníkům vysvětlit, co dělá a proč (Armstrong, 2015, s. 501)

Tyto tři body dobré komunikace se zaměstnanci budou naplněny pouze v případě, pokud bude pracovníkům poskytnut určitý hlas a možnost se vyslovovat a reagovat na informace. (Armstrong, 2015, s. 501).

Efektivní komunikaci a základ komunikace tvoří dobrý řečník. Dobrým řečníkem v pracovním životě je hovořit formálně a k věci, nepřivlastnit si celou konverzaci. Důležité je neodchylovat se od tématu, neunáhlovat se okamžitým rozhodnutím. Stejně důležité při komunikaci je být dobrým posluchačem. Jde o schopnost naslouchat názor druhého. (Fontana, 2017, s. 74) Profesionální vztahy se demonstrují převážně v mluveném jazyce. Nonverbálními signály (často nazývány řečí těla) lze rovněž komunikovat. Pokud však jejich význam ignorujeme, handicapuje nás to v oblasti sociálních dovedností. Jsme sociální bytosti a svoji společenskou povahu vyjadřujeme stejnou mírou pomocí těla jako použitím slov. Nejdůležitějším projevem řeči těla je úsměv. I když v profesním životě se někteří lidé obávají použít úsměv, aby nebyla ohrožena jejich image schopného profesionála, je potvrzeno, že lidé jsou k usmívajícímu mnohem přátelštější. (Fontana, 2017, s. 82)

Prostředky komunikace Armstrong, Taylor (2015) jsou:

- Komunikace tváří v tvář
- Intranet
- Týmové brífinky
- Konzultativní výbory
- Nástěnky
- Speak-up programy

- Časopisy
- Zpravodaje a bulletiny (Armstrong, Taylor, 2015, s. 503)

1.10.1 Konflikty na pracovišti

Konflikt způsobuje nejen velkou ztrátu pro osobu, ale značně poškozuje i firmu. Výzkumem bylo dokázáno, že manažer zpravidla tráví 25 % pracovní doby tím, že řeší konflikty, které nemají prospěch ničemu a nikomu. Tím pak tráví méně času produktivní a tvůrčí činností. (McConnon, 2009, s. 17) Konflikt nemusí znamenat nepřekonatelný nebo zavrženímhodný problém, je to součást pokroku a změny a může být využit konstruktivně. (Armstrong, 2015, s. 171). Mezi nejčastější konfliktní situace podle Bednáře (2013) patří:

- Nedostatek zdrojů a nutnost se o ně dělit,
- Vedení, které není jednoznačné, chybí formální a neformální autorita,
- Příliš silná nebo slabá firemní kultura,
- Neochotná reakce managementu na problémové situace,
- Výraznější sociální změna v týmu,
- Velmi vysoký časový tlak na jednotlivé pracovníky a hlavně na skupinu,
- Prudká změna míry zodpovědnosti. (Bednář, 2013, s. 96)

Konflikt může vzniknout způsobem vyjadřováním slov, proto je potřeba si dávat pozor na ústa! Slova, kterými komunikujeme, mohou budovat mosty, nebo naopak postavit bariéry. Konflikt způsobuje ztrátu času i peněz a následkem může být stres, ztráta důvěry, nepřátelství, uzavření se do sebe, nebo nemoc. (McConnon, 2008, s. 16, 17)

Hlavní radou zvládnutí konfliktu v organizaci na manažerské úrovni je konflikt pojat jako problém a hledat jeho racionální jádro. Racionálním jádrem může být např. vytvoření týmu, který má konfliktní potenciál, nebo že je jedna ze stran vybavena protichůdnými či překrývajícími se pravomocemi. Většina konfliktů takové racionální jádro má, pokud ho dokážeme rozpoznat, může se konflikt přetransformovat v užitečný problém. (Bednář a kol. 2013 s. 96) Důležitou součástí řízení lidí je řízení vztahu a konfliktů na pracovišti. Projevem je neochota spolupráce kolegů, předávání informací, poskytnutí rady či pomoci. Je možné konfliktům předcházet podle Pilařové (2016) několika způsoby:

- Kvalita sociální adaptace,
- Kvalita pracovní adaptace,
- Jasně vymezení rolí, zodpovědností a pravomocí zaměstnanců,

- Kvalitní definice procesů manažera (Pilařová, 2016, s. 134).

Pokud došlo ke vzniku konfliktu mezi zaměstnanci, je důležité, aby manažer byl ochoten a schopen konflikt vidět a konflikt řešit. Je potřeba najít společné řešení jako nestranný prostředník (Pilařová, 2016, s. 134).

1.11 Specifika řízení lidských zdrojů v příspěvkové organizaci

V oblasti vedení lidí je rozdíl mezi ziskovým sektorem a sociálním podnikem v pracovních vztazích. První typ je činnost pracovníků, kteří za svou práci získávají finanční odměnu a druhý typ pracovníků je činnost dobrovolnická (Dohnalová, 2015, s. 89).

Sociální podniky se velmi odlišují od ziskových podniků tím, že jejich cílem není tvorba zisku, ale jde o naplnění smyslu vykonávané práce. Zaměstnanci upřednostňují práci v neziskovém sektoru nejen představou vlastní seberealizace a náplně práce, ale i z důvodu představy určité garance dlouhodobosti pracovního vztahu. Důležité je proto nastavení dlouhodobé perspektivy a nastavení dobré personální politiky, motivace a angažovanost zaměstnanců k jednoznačnému přispění ke zvýšení konkurenceschopnosti a udržitelnosti sociálního podniku. Lidé jejich přínosem jsou vnímáni jako nejcennější aktivum (Dohnalová, 2015, s. 90).

Podnikání v ziskovém sektoru je závislé na působení trhu. V sociálním sektoru má na řízení vliv nejen trh, ale i stát a státní politika. Na organizační rozhodování může mít vliv i osobní vlastnictví, kdy vedoucí pracovníci nenesou důsledky za špatné rozhodování, kdežto komerční sektor nese veškerou zodpovědnost za špatné vedení (Malík, Holasová, 2014, s. 30).

1.12 Specifika řízení lidských zdrojů v malé organizaci

Menší firmy se obvykle vyznačují menším množstvím a úzkou škálou aktivit a tomu odpovídající strukturou a počtem pracovníků, menší rozmanitostí technologií, jednodušší organizační strukturou, průhlednějšími vazbami na trh, bezprostředním a i intenzivním kontaktem mezi pracovníky a vedením. Většinou neexistuje dělba rozhodovacích a řídicích procesů, nebo jsou velmi jednoduché a přehledné. Z toho je většinou usuzováno, že personální práce v malé organizaci jsou nekomplikované a snadné. Do jisté míry to může být pravda, z hlediska organizační stránky. Na druhé straně je důležité věnovat pozornost kvalitě personální práce. Malý počet pracovníků tvoří firmu zranitelnější. (Koubek, 2011, s. 28) Men-

ší organizace by měla být pružná a připravená na změny. V malé organizaci se všichni vzájemně znají, většinou jsou každý den v kontaktu mezi pracovníky a vedením. Pracovníci by měli být informováni o všem, co by mělo vliv na jejich postavení (Koubek, 2011, s. 23).

V praxi zůstává personální praxe v malé organizaci na okraji zájmu. Podnikatelské subjekty, které mají počet zaměstnanců méně než 100, řídí svůj potenciál zabezpečením personální administrativy a mají snahu plnit povinnosti, které vyplývají z pracovněprávní legislativy. Kritické činnosti v personální praxi se stává získávání a výběr, vzdělávání a rozvoj pracovníků (Dvořáková, 2007, s. 445).

2 PERSONÁLNÍ AUDIT

Klasický personální audit je zaměřen na zmapování kvality funkce hlavních personálních činností v organizaci. Personální postupy musí splňovat legislativní požadavky a být v souladu se zákoníkem práce, zákonem o zaměstnanosti a jinými pracovněprávními předpisy. Pozornost je potřeba věnovat otázkám rovných příležitostí, stejné mzdy, antidiskriminačním opatřením. Musí být provedena nejméně dvoustupňová kontrola. Je třeba se vyhnout netransparentnímu chování, dodržovat zásady corporate governance, vyhnout se střetu zájmů v rámci nepotismu (Wagnerová, 2011, s. 117).

2.1 Popis personálního auditu

Audit posuzuje kvalitu personální strategie. Může mít různou podobu. Může být specifický, komplexní, kvantitativní nebo kvalitativní. Informace získává posuzovatel z pohovorů s lidmi na různých úrovních, z různých záznamů, dotazníků, zpráv. Může být použita i hloubková studie, což je vybraný vzorek pracovníků, které posuzovatel studuje delší období a zaměřuje se na výkonnost, spokojenost aj. Velmi důležitá je diskrétnost a utajení informací. (Mikuláščík 2015 s. 265)

Definice

Personální resp. manažerský audit je nástrojem hodnocení odborných a manažerských schopností a předpokladů osob na pozicích firmy. Jde o nástroj personálního a kariérového plánování, který identifikuje rozvoj potřeb zaměstnanců souvisejícími s novými cíli a úkoly, které jsou očekávány v budoucnu (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 318).

Personální audit je produkt personálně poradenských společností, který obvykle prověřuje funkčnost politik a procesů v oblasti personálního managementu v organizaci klienta a to vzhledem k strategickému cíli a existence omezení. Jde o kontrolu a ověření postupů a procesů personální politiky, situace na trhu práce, dodržování pracovněprávní legislativy, řízení pracovního výkonu, účinnosti motivace aj. (Dvořáková, 2007, s. 86)

Cíle

Cílem personálního auditu je podrobnější prověření adeptů. Vhodné je posoudit uchazeče z hlediska jejich schopností a znalostí. Pozornost je rovněž věnována zjištění úrovně klíčových schopností, které jsou nutné pro práci pracovníků v týmu. (Šmída, 2007, s. 212) Cílem auditu je konkrétní vyjádření, které zpracoval auditor. Je zde definován záměr prová-

děného auditu, čeho má audit dosáhnout. Jedná se o souhrn ustanovení, obsahující přesné vyjádření zamýšlených záměrů auditu. Zdrojem jsou veškeré použitelné zdroje interního auditu jak finančního charakteru, tak i zdroje lidského, sociálního či komunikačně-informačního kapitálu (Kafka, 2009, s. 41).

Souborným posouzením pracovníků je shrnutí výsledků auditu za hodnocenou skupinu, nebo podle jednotlivých organizačních jednotek a stanovení jejich silných a slabých stránek a navržení optimálního přístupu k posílení výkonnosti. Doporučení závěrečné zprávy personálního či manažerského auditu mohou navrhopvat odstranění určitých bariér, které brání vyššímu výkonu, nebo navrhnout určité personální změny v organizaci. Personální a manažerský audit se může zaměřit i na vyhledávání a výběr nových pracovníků pro manažerské nebo jiné významné pozice v rámci firmy. (Stýblo, Urban, Vysokajova, 2011, s. 320) Personální audit může mít různé cíle a přínosy, které by měli organizaci přinést vyšší efektivnost jednotlivců i celé organizaci. Využívá měkké i tvrdé techniky (Assessment centra, individuální rozhovory, mystery metody) Cílem komplexního personálního audit je získat odpovědi na otázky:

- **Kdo**, který pracovník je pro danou pozici nejvhodnější?
- **Jak** je nastaven systém řízení pracovníků v organizaci?
- **Kolik** zaměstnanců má organizace mít, aby zvládla aktuální objem práce? (Managementmania, © 2020)

Personální audit přináší organizacím a firmám kvalitní zpětnou vazbu. Vyhodnocuje aktuální stav, hledá rezervy a ukazuje prostor pro zlepšení. (Personální audit není jen pro velké firmy, © 2020)

2.2 Postupy a metody personálního auditu

Personální audit je možné provést podle jeho zaměření (Kmošek, © 2020):

- Běžný – audit na základě zjištěných nedostatků nebo odchylek
- Úplný – komplexní kontrola celého pracoviště v určitém období
- Cílený – audit zaměřený na konkrétní problematiku

(Kmošek, © 2020)

Výchozí krok personálního neboli manažerského auditu je analýza činností, odpovědností a úkolů pracovních pozic. Může být doplňována analýzou aktuální řídicí situace. (např.

organizační struktura, systém odpovědností, firemní kultura, kompetence, požadavky na pracovní pozice, které plynou z nové strategie, cílů a úkolů organizace.) Závěrečnou část personálního auditu tvoří návrhy a doporučení, které by měly směřovat do oblasti rozvoje pracovních zdrojů např. tvorbou individuálních rozvojových plánů a zaměřením školení a tréninků. Dále provedení personální restrukturalizace, jejímž cílem je dosáhnout lepší využití personálního nebo manažerského potenciálu organizace, zavedení účinnější motivace nebo případně i získání nových pracovníků pro dané pozice organizace. (Stýblo a kol. 2011 s. 318) Kafka ve své publikaci uvádí, že základním stavebním kamenem pro audit je plánování auditu. Kvalitní plán interního auditu umožňuje naplnit základní poslání auditu v organizaci. (Kafka, 2009, s. 41)

Podstata metody personálního auditu je kombinace metod individuálního a skupinového posouzení, která by měla být nastavena tak, aby co nejlépe splnila cíl auditu. Základ tvoří strukturální, osobní nebo manažerské interview. Na něj může navazovat podpůrné psychologické vyšetření na rozbor vybraných výkonových a osobnostních charakteristik, nebo hodnocení, které je založeno na pozorování individuálního či skupinového jednání a chování účastníků auditu. Součástí je řešení určitých zadání, problémů a charakteristik pro danou pozici. Posouzení pracovníků by se mělo opírat o standardní model manažerských schopností a předpokladů, odborných a sociálních schopností a osobních vlastností. Důležité je podle (Stýbla, Urbana, Vysokajové, (2011) zaměřit se na:

- individuální výkonové předpoklady pracovníků,
- osobnostní charakteristiky a postoje zaměřené, které ovlivňuje pracovní chování,
- sociální a prezentační dovednosti,
- řídicí schopnosti a zvyklosti,
- orientace na zákazníka (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 319).

Podle Šmídy může mít personální audit řadu forem, Výběr formy provede poradenská organizace, která je auditem pověřena. Může jít o strukturované nebo volné pohovory, dotazníky, posuzování vlastností a schopností uchazeče v modelových situacích, hraní her. Nejlepším výstupem je audit zaměřený na pozorování jednání auditovaných osob, protože poskytne obraz jejich chování v reálné situaci (Šmída, 2007, s. 212).

Závěry personálního auditu se týkají nejen jednotlivých osob, ale i personálního týmu, jako celku. Individuální hodnocení osob by mělo podle Stýbla, Urbana, Vysokajové, (2011) obsahovat:

- zhodnocení osobních předpokladů, které jsou členěny podle jednotlivých prvků,
- identifikaci hlavních silných a slabých stránek týkajících se cílů a požadavků pracovní pozice,
- posouzení celkové vhodnosti pracovníka pro svoji pozici, případně návrh jiného pracovního uplatnění,
- stanovení manažerského a rozvojového potenciálu,
- doporučení žádoucích směrů rozvoje (vzdělávání, rozšiřování kompetencí, dalších pracovních zkušeností).

Posouzení jednotlivých pracovníků umožní:

- nalézt nové schopnosti, stránky a rozvojové možnosti jednotlivých osob,
- rozpoznat jak co nejlépe využít pracovní i tvůrčí možnosti pracovníků,
- posoudit možné provedení personálních změn,
- získat informace o optimálním přístupu k rozvoji a řízení jednotlivců, zjistit jak pracovníky lépe motivovat. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 320)

Souhrnné posouzení celého týmu vede ke zjištění výsledku silných a slabých stránek celé jednotky, schopnost týmové spolupráce, komunikace, řešení problémů, dosažení společného cíle. Výsledkem je návrh pro optimální přístup ke zvýšení výkonnosti. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 320) Typickým výstupem personálního auditu jsou optimalizace a aktualizace popisů pracovních míst, mapa procesů a činností v organizaci, kompetenční model, návrh na redukci nadbytečných nebo návrh na vytvoření nových pracovních míst, zjištění slabých míst, potenciál lidí. Závěrečná zpráva přináší doporučení a návrhy na zlepšení. Personální audit se může zaměřit na celou organizaci nebo jen na její část. (Managementmania, © 2020)

Stýblo, Urban, Vysokajová tvrdí, že podstatou personálního auditu, jsou kombinace získávání informací různými metodami k dosažení cíle. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 319).

Dotazníkové šetření je technika, která poskytuje vysoce standardizovaná data. Vysoká míra standardizace, vytváří pro dotazované stejné podmínky a zajišťuje srovnatelnost zís-

kaných dat. Dotazník zjišťuje verbálně zjištěné názory, pocity a postoje, které nám poskytují vybraní respondenti. Výhodou dotazníků je poskytnutí dat z velkých souborů, které mohou být značně rozsáhlé, s jednoduchou administrativou, nevyžaduje zvláštní vysvětlení otázek. Nevýhodou může být velká redukce získaných údajů při převodu do statisticky zpracovatelných dat (Sedláková, 2014, s. 158).

Kvalitativní dotazování pracovníků je speciálním nástrojem auditu řízení lidských zdrojů. Princip je podobný marketingovému dotazování. Dotazy je vhodné naplánovat a provést objektivně. Tímto postupem lze získat reprezentativní informace o efektivitě a potřebách personálního řízení i o směru, kterému je třeba věnovat více pozornosti. Dotazování pracovníků by mělo splňovat základní předpoklady a vycházet z předběžných analýz, být konkrétně koncipováno pro potřeby dané organizace a to ve všech fázích. Po obsahové stránce kvalitativních průzkumů zpravidla bývá v popředí spokojenost a motivace pracovníků, informovanost o chodu a vývoji organizace, důvěra, ochota pracovníků ke změně, podniková kultura a kvalita řízení lidských zdrojů. (Urban, Lozinčáková, © 2003)

Pozorování, které je realizováno v rámci kvalitativního výzkumu, znamená cílené a zaměřené vnímání studovaného jevu a to vzhledem k induktivní povaze kvalitativního přístupu bez apriori zvolených kritérií pozorování. Pozorování je metodou, která klade na pozorovatele značné nároky, neboť by měl mít dobré teoretické znalosti, aby dokázal vnímat vše podstatné a to také adekvátně zaznamenal. Pozorování může být provedeno buď jako pozorování zúčastněné, nebo nezúčastněné. Pozorovány mohou být všechny vnější projevy kultury organizace, zvyky, chování aj. (Lukášová, Nový a kol. 2004, s. 102)

3 SHRNUÍ TEORETICKÝCH POZNATKŮ

Řízení lidských zdrojů v organizaci je stejně důležitý faktor jako řízení nákladů a výnosů v organizaci. Souhlasím s názorem autora Šikýře, který dává zaměstnavatelům podnět k uvědomění si, jakou důležitost mají v organizaci lidi a kvalita jejich práce pro dobrý chod organizace zvláště v dnešním období plném turbulentních změn, rozvoje a konkurenci. Na počátku veškeré činnosti jsou zaměstnanci, kteří jsou propojeni s veškerým děním v organizaci. Velký podíl na řízení lidí dle mého úsudku mají vrcholoví manažeři, ředitelé a jejich podřízení pracovníci, kteří vedou v dalším stupni vedení své podřízené. Tímto směrem se pak ubírá komplexní strategie vedení, které vede zaměstnance k určitému cíli a rozvoji celé organizace. Armstrong uvádí 5 modelů řízení lidí. Z těchto modelů se přikláním k evropskému modelu. „Tvrdý“ a „měkký“ model má mnoho názorů. Mým názorem je, že by v organizaci měl fungovat velmi vyváženě tak, aby z důvodu nějakého přebytku tvrdého nebo měkkého řízení nedošlo k poškození organizace nebo dokonce k ukončení celé její působnosti. Veškeré publikace uvádí důležitost výběru nového zaměstnance. Tento názor sdílím rovněž, zvláště pokud jde o malé organizace, kde každý hůře fungující článek může znamenat velký problém v úspěšném působení celého komplexu. Upřednostňuji osobní pohovor, kde na základě osobního setkání a předem připravených dotazů lze rozpoznat kvalitu vhodného uchazeče, jeho zkušenosti a celkový způsob jednání. Velký význam přikládám k adaptaci nového pracovníka, který mnoho knih označuje jako důležitý pro rychlé zapracování a možného způsobu rozpoznání kvalit nového pracovníka.

Dobré řízení lidí, je velmi náročná a velmi odpovědná činnost. Ne každý má k tomuto manažerskému vedení příslušné kvality a předpoklady. Dobrý manažer, má pro organizaci hodnotu vysokého kapitálu. Jeho úkolem je nejen podílet se na výběru nových pracovníků, nést odpovědnost za jeho zapracování a celkové vedení, ale vlastním jednáním se spolupodílí na motivaci a spokojenosti pracovníka. Motivovaný a spokojený pracovník přináší do organizace velký přínos, neboť jeho působením dosahuje organizace určitého výsledku a cíle. Velkým motivačním prvkem je pro zaměstnance odměna, možnost rozšíření kompetentností, vyhlídka na výhodnější pracovní místo, vzdělávání, benefity a jiné motivátory. Příspěvkové organizace poskytují služby lidem prostřednictvím osobního kontaktu. Vzhledem k tomu, že se většinou jedná o malé organizace, je důležité, aby i vzájemné vztahy mezi zaměstnanci fungovaly. Naprosto souhlasím s názorem paní Pilařové, která uvádí možnost, že konfliktu v pracovním prostředí se dá předejít a případný vznik je potřeba řešit nadřízeným zcela nestranně. Mým názorem je, že konflikt by měl být vyřešen na pracovišti

co nejdříve tak, aby nikdo ze zúčastněných neměl pocit vítěze a poraženého, a aby konflikt nenarušil další kolegy i chod celé organizace. Personální audit považují za důležitý nástroj jak odhalit slabé stránky celého personálního řízení a doporučit postup vedený ke stanovenému cíli. Audit by měl obsahovat plán, provedení analýzy celého systému a výstupní výsledek. Cílem je zdárný postup, jak správně řídit lidské zdroje.

II. PRAKTICKÁ ČÁST

4 PŘEDSTAVENÍ ORGANIZACE

SOCIÁLNÍ SLUŽBY UHERSKÝ BROD, příspěvková organizace (SSUB) je právnická osoba, která zahájila svoji činnost 1. 1. 2005. Zřizovatelem je Město Uherský Brod. Snahou organizace je poskytování kvalitních služeb. Mottem organizace je „Pomáháme lidem v řešení jejich nepříznivé sociální situace“. Organizace poskytuje služby sociální péče pro seniory, děti a mladistvé, pro rodiny s dětmi a mentálně postižené klienty. Péče je poskytována ambulantně i terénně v lokalitě Uherského Brodu. Příspěvková organizace má 43 zaměstnanců, což organizaci zařazuje mezi organizace malé. Vedle hlavní činnosti poskytování péče provozuje organizace i doplňkovou činnost, která se týká pronájmu volných prostor.

4.1 Profil příspěvkové organizace

Příspěvková organizace poskytuje celkem 4 služby pro klienty. Jsou to:

Pečovatelská služba (PS) poskytuje péči seniorům, lidem, kteří jsou poživateli invalidního důchodu a potřebují péči pracovníků v sociálních službách a rodinám, kterým se narodily tři a více dětí současně. V současné době je poskytována péče 213 seniorům v domech s pečovatelskou službou v Uherském Brodě, Suché Lozi a Starém Hrozenkově a to v době od 6:00 hod do 22:00 hod. Jde o péči kompletní od nákupu, ranní hygienu, celodenní kompletní péči o klienta, úklid aj. činnosti, které má pečovatelská činnost v kompetenci. Pečovatelská služba zaměstnává 1 vedoucího pracovníka, 2 sociální pracovníky a 19 pečovatelů.

Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež „Šrumeč“ (NZDM) v současné době působí v nových prostorách na Panském domě v Uherském Brodě. Jde o historický městský objekt, který zakoupilo město a v současné době slouží jako víceúčelová budova pro kulturní a společenské potřeby. Nové prostory byly otevřeny po rozsáhlé rekonstrukci v podkroví v roce 2018 a služba zde oslavila už 1 rok svého působení. Klienty služby jsou mladiství a mladí lidé do 20 let, kteří zde nacházejí zábavu, radu, věnují se různým společenským hrám a činnostem, soutěžím aj. výchovně-vzdělávacím programům. Uživatelé si rozvíjejí sociální dovednosti, pracují na řešení své nepříznivé sociální situaci, jsou vedeni k chápání povinnosti školní docházky, mají možnost realizovat své nápady. Nízkoprahové zařízení vede 1 vedoucí pracovníce, která je zároveň sociálním pracovníkem, 2 sociální pracovníce a 1 výchovně nepedagogický pracovník. Pro nízkoprahové zařízení pracují rovněž dobro-

volní pracovníci. Službu navštěvuje ročně přes 4000 uživatelů. Se 149 klienty má nízko-prahové zařízení uzavřeno smlouvu na poskytování služeb.

Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (SASRD) poskytují péči v terénním i ambulantním prostředí celkem 50 klientům. Své klienty většinou navštěvují v jejich domovech. Cílem služby je zajistit výchovu a vzdělávání dětí přiměřeně jejich věku, samostatně vyřizovat záležitosti na úradech, u lékaře, ve škole aj., řešit nepříznivou finanční situaci a zabezpečit své finanční potřeby z příjmu ze zaměstnání. Sociálně aktivizační službu vede přímo paní ředitelka a služba má 4 sociální pracovnice.

Denní stacionář pro osoby s tělesným a mentálním postižením (DS) poskytuje péči lidem, kteří jsou z důvodu tělesného nebo kombinovaného postižení částečně nebo úplně závislí na pravidelné pomoci jiné osoby. Tato služba umožňuje pečujícím členům rodiny být aktivními na trhu práce a ve společnosti. Cílem služby je udržet schopnosti uživatelů služby, zvládat základní životní potřeby co nejdéle, zajistit kontakt s běžnou společností. Službu vede vedoucí pracovník, který je současně sociálním pracovníkem a podřízenými třemi výchovně nepedagogickými pracovníky.

Ostatní úseky příspěvkové organizace

V příspěvkové organizace pracuje i ekonomický úsek, v jehož čele je ekonomka a 3 podřízené pracovnice, které vykonávají mzdové účetnictví a personalistiku a 2 účetní, které mají na starosti domy s pečovatelskou službou, zřizování nových smluv o bydlení s klienty a ukončování smluv, výběr nájmu a jiné činnosti spojené s ubytováním klientů. Pod vedením paní ředitelky je rovněž technický úsek, který tvoří 1 údržbář a 2 uklízečky.

4.2 Poslání a cíle organizace

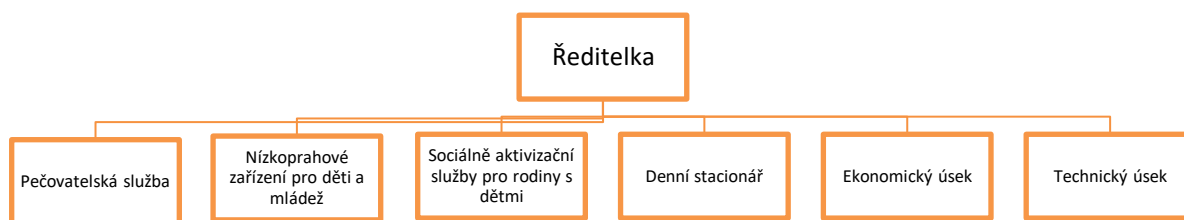
Každá služba, kterou nabízí příspěvková organizace má stanovené své poslání a cíle působení, které se organizace snaží co nejkvalitněji realizovat a stále se zdokonalovat, tak, aby v dnešní době neustálých změn dokázala mezi konkurencí nejen obstát, ale nabídnout klientům to nejlepší dle svých možností a schopností.

Tabulka 2 Poslání a cíle organizace (vlastní zpracování dle výroční zprávy)

	Poslání	Cíle
Pečovatelská služba (PS)	<ul style="list-style-type: none"> • Podpořit v činnosti, kterou klienti sami zvládají, • pomoc s činností, kterou klienti sami nezvládají, • podpořit a pomoci zachovat klientům domácí prostředí. 	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytovat uživatelům pomoc v běžných činnostech, • poskytováním služeb prodloužit uživateli setrvat v domácím přirozeném prostředí, • podpora aktivní spolupráce s rodinnými příslušníky, osobami, službami.
Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež (NZDM)	<ul style="list-style-type: none"> • Poskytovat pomoc a zájemí dětem a mládeži a omezit tak negativní vlivy ulice na jejich život. 	<ul style="list-style-type: none"> • Začlenit vrstevníka do skupiny zdravím prosazováním v kolektivu, navazovat a udržovat vztahy, • rozvoj sociálních dovedností a schopností v prostředí, • vést uchazeče tak, aby chápal povinnost pravidelné školní docházky, potřebu vzdělávání.
Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi (SASRD)	<ul style="list-style-type: none"> • Podpořit rodiny s dítětem nebo dětmi vyřešit dlouhodobou nepříznivou situaci, • motivovat a aktivizovat klienty ke změně, • pracovat v přirozeném prostředí rodiny. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vést rodinu tak, aby byla schopná zajistit výchovu a vzdělávání dětí přiměřeně jejich věku, • vést rodinu k samostatnosti, řešit záležitosti na úřadech, lékaře, ve škole aj., • vést rodinu ke schopnosti zabezpečit své finanční potřeby z příjmu.
Denní stacionář (DS)	<ul style="list-style-type: none"> • zajistit péči lidem s mentálním, tělesným nebo kombinovaným postižením, • pomoc klientům zvládat životní potřeby a podporu jejich osobní aktivity, • umožnit pečujícím členům být aktivními na trhu práce. 	<ul style="list-style-type: none"> • Udržet stávající schopnosti uživatelů zvládat životní potřeby co nejdéle, • umožnit pravidelný kontakt mezi uživateli • zajistit uživatelům kontakt s běžnou společností.

4.2.1 Organizační struktura

V čele příspěvkové organizace je ředitelka, která byla do funkce jmenována zřizovatelem. Přímí podřízení ředitelky jsou vedoucí pracovníci jednotlivých služeb, ekonomický úsek a technický úsek.

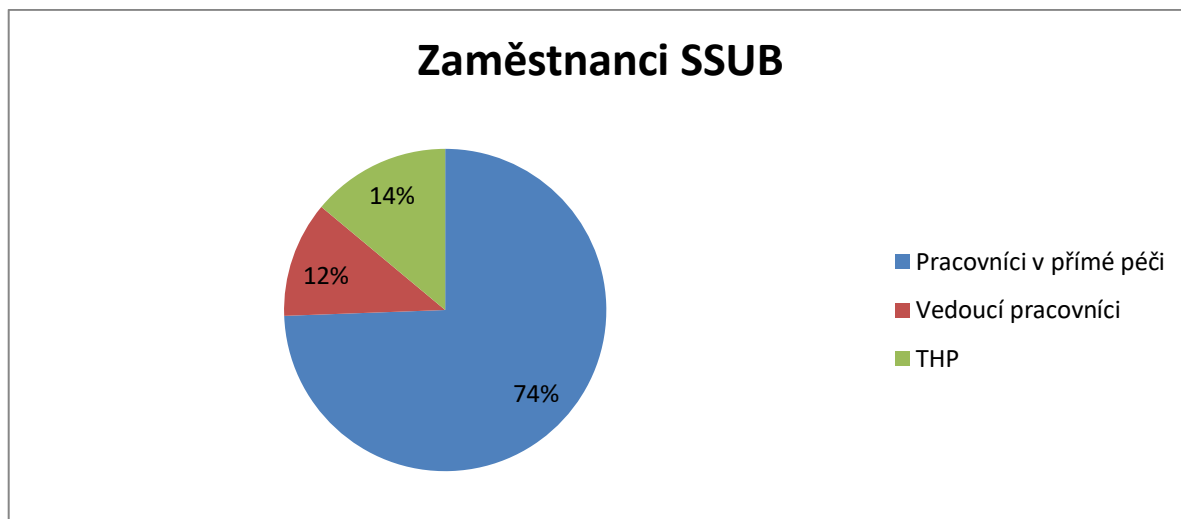


Obrázek 2 Organizační struktura (vlastní zpracování dle interních směrnic)

Personální činnosti v organizaci zajišťuje pracovník, který současně vykonává mzdové účetnictví. Pracovník je podřízen ekonomickému oddělení. Personalista v organizaci vykonává funkce převážně nutného administrativního charakteru a v posledních letech se účastní výběrových řízení nového pracovníka. Ostatní činnosti týkající se řízení lidských zdrojů vykonává v organizaci ředitelka a jednotliví vedoucí úseků. Tento systém řízení lidských zdrojů v organizaci přetrvává od vzniku organizace. Personalista splňuje vysokoškolské vzdělání a v organizaci vykonává funkci více než 10 let. Přesto však nemá takové kompetence a pravomoci, jaké by personalista mohl vykonávat.

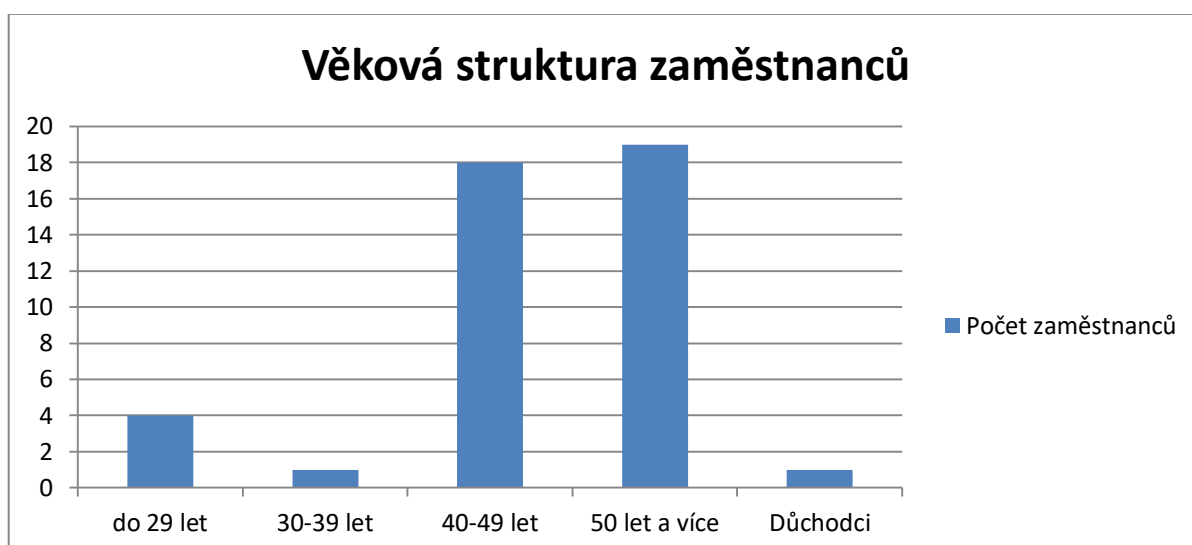
Struktura zaměstnanců

Graf celkového počtu zaměstnanců znázorňuje procentuální podíl pracovníků jednotlivých pracovních zařazení. Pracovníci v přímé péči, což jsou pečovatelky a nepedagogičtí pracovníci včetně sociálních pracovníků činí 74 % z celkového počtu. Vedoucí pracovníci organizace tvoří 12 % z celkového počtu zaměstnanců. Jde o kumulovanou pracovní pozici, kdy vedoucí pracovník vykonává rovněž činnost sociálního pracovníka. THP pracovníci jsou pracovníci techničtí a hospodářští. Jedná se o ředitelku, ekonomický úsek, údržbáře a uklízečky organizace.



Graf 1 Struktura pracovního zařazení (vlastní zpracování dle výroční zprávy)

Graf věkové struktury zaměstnanců vykazuje počet zaměstnanců v jednotlivých věkových kategoriích. Z grafu je patrné, že v organizaci pracuje převážně generace pracovníků nad 40 let a více. Jen 5 zaměstnanců je mladá a střední generace. Věková struktura vypovídá o problematice získávání nových pracovníků z řad školských zařízení. Během dlouholeté praxe personální činnosti bývá nejčastěji uváděn důvod nedostatečného finančního ohodnocení při velmi náročné práci.



Graf 2 Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování dle výroční zprávy)

4.3 SWOT analýza příspěvkové organizace

SWOT analýza slouží ke zhodnocení silných a slabých stránek a zvážení příležitostí a hrozeb v širších souvislostech. Všímá si nabídky konkurence přímé i nepřímé, právního a politického prostředí a celkové hospodářské situace. Po zvážení možností a příležitostí ve SWOT analýze a s ohledem na klienty lze nastínit strategii dané organizace pro příští období. (Johnová, 2008, s. 722)

Tabulka 3 SWOT analýza organizace (vlastní zpracování)

	POMOCNÉ (k dosažení cíle)	ŠKODLIVÉ (k dosažení cíle)
VNITŘNÍ (atributy organizace)	<p>Silné stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individuální a rodinný přístup ke klientovi • Široká nabídka poskytovaných služeb • Kvalitní terénní i ambulantní služby • Vysoká úroveň standardů kvality • Dynamický rozvoj a modernizace DPS • Moderní pracovní prostředí • Strategické místo DPS sousedící s LDN a městskou poliklinikou • Možnost čerpání dovolené 25 dní • 3 dny sick day 	<p>Slabé stránky</p> <ul style="list-style-type: none"> • Umístění organizace v malém městě • P.o. neposkytuje nepřetržitou péči • P.o. neposkytuje zdravotní péči • Nemožnost vyhovět všem požadavkům k pobytu v DPS • Trhané směny • Psychická a fyzická zátěž zaměstnanců • Nízké využití sociální sítě facebook k propagaci
VNĚJŠÍ (atributy prostředí)	<p>Příležitosti</p> <ul style="list-style-type: none"> • Příznivý demografický vývoj • Poptávka klientů po dalších službách (péče o klienty s alzheimerem) • Získávání dotací, grantů pro rozvoj a inovace • Veřejné zakázky pro soc. služby • Zvyšování platů a podpory z MPSV • Dotační programy na vzdělávání zaměstnanců 	<p>Hrozby</p> <ul style="list-style-type: none"> • Stále se měnící legislativa • Zvyšující se administrativní zátěž příspěvkovým organizacím • Vliv konkurence – stavba nového komplexu pro seniory v blízkém okolí • Nedostatek kvalifikovaných sociálních pracovníků • Růst cen dodavatelů

5 ANALÝZA SOUČASNÉHO SYSTÉMU ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ V SSUB

Vybraná příspěvková organizace patří mezi malé organizace, kde vyšší hodnota fluktuace znamená negativní dopad v podobě možné nedostačující péče o klienty. V současné době se organizace potýká s problémem fluktuace ve výši 19 %. Snahou organizace je snížit fluktuaci na přijatelnou úroveň odchodu zaměstnanců kolem 10 %. Vedení organizace si uvědomuje náročnost práce, jakou je přímá péče o různorodé cílové skupiny, a důležitost kvalifikovaného pracovníka v sociálních službách. Vyslovila proto žádost o provedení personálního auditu současného systému řízení lidských zdrojů a zjištění spokojenosti a motivace pracovníků v organizaci, která by měla vést ke snížení fluktuace.

5.1 Cíl analýzy

Hlavním cílem analýzy je na základě personálního auditu rozpoznat silné a slabé stránky současného systému řízení lidských zdrojů v Sociálních službách Uherský Brod. Dílčími cíli jsou provedení personálního auditu v organizaci, zjistit současnou úroveň vnější motivace zaměstnanců, odhalit silné a slabé stránky jednotlivých personálních oblastí.

Organizace z důvodu neustálých inovací a elektronizace systému projevila zájem o zvýšení kvality současného systému řízení lidských zdrojů za účelem snížení fluktuace. Rovněž vyslovila žádost o provedení analýzy spokojenosti a motivace svých pracovníků (např. zlepšením benefitů, které poskytuje svým zaměstnancům). Z tohoto důvodu byla zvolena následující výzkumná otázka: **Jaká je úroveň řízení lidských zdrojů v Sociálních službách Uherský Brod?**

A hypotézy:

1. Nulová hypotéza H_0 : Četnosti zaměstnanců, kteří preferují uvedené benefity, jsou stejně velké.

Alternativní hypotéza H_1 : Četnosti zaměstnanců, kteří preferují dané benefity jsou rozdílné.

2. Nulová hypotéza H_0 : Četnost zameškaných pracovních dnů z důvodu nemoci je v jednotlivých čtvrtletích v roce stejný.

Alternativní hypotéza H_1 : Četnost zameškaných pracovních dnů z důvodu nemoci se v jednotlivých měsících v roce liší.

Cílem hypotéz je rozhodnutí, zda preference zaměstnanců ve výběru benefitů jsou shodné nebo rozdílné a zda benefity mají vliv na motivaci pracovníka. Druhou hypotézou bude ověřeno, jestli výše absencí může souviset s nespokojeností zaměstnanců.

5.2 Metody sběru dat

Ke splnění cílů byly použity tyto metody:

- Dotazník k personálnímu auditu pro vedení organizace,
- Strukturované rozhovory s nově přijatými zaměstnanci,
- Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci pracujícími v organizaci více než 5 let,
- Dotazník motivace a spokojenosti zaměstnanců,
- Pozorování individuálního i skupinového jednání v kolektivu,
- Pozorování komunikace monitorovaných osob s klienty,
- Analýzy vnitřních směrnic.

Dotazník k personálnímu auditu (viz příloha P I) byl přejat z odborné publikace Bláhy, Maeciuce, Kaňákové (2009). Jedná se o osvědčený nástroj pro rychlé vyhodnocení jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů. Otázky byly využity s drobnými úpravami tak, aby jednotlivé oblasti byly šity přímo na míru příspěvkové organizaci. Hodnocení jednotlivých oblastí v dotazníku provedl vedoucí pracovník, který má dlouholeté zkušenosti s řízením lidských zdrojů a personalista organizace na základě souhlasu ředitelky sociálních služeb. Cílem dotazníku je rychlé zjištění silných a slabých stránek jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů. Dotazník byl předán vedoucímu pracovníkovi a současně personalistce k jeho vypracování. Odpovědi na otázky byly vypracovány během 20 minut. Pro vypracování jsem zvolila 2 pracovníky z důvodu získání co nepravdivějšího výsledku a z důvodu obav, aby výsledky nebyly zkresleny názorem pouze 1 pracovníka, neboť se jedná o dotazy týkající se všech oblastí ŘLZ. Použitá metoda se mi velmi osvědčila, protože obsahovala z mého pohledu veškeré možné otázky potřebné ke zjištění a vypracování analýzy. Po vyhodnocení byly výsledky obou vypracovaných dotazníků téměř shodné a pro zpracování analýzy považuji výsledky za velmi věrohodné.

Dichotomické otázky se týkaly oblastí řízení (Bláha, Maeiciuc, Kaňáková, 2009):

- Strategie a pánování lidských zdrojů v organizaci,
- Organizační uspořádání ve vztahu k řízení lidských zdrojů,
- Výběr a přijímání nových zaměstnanců,
- Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců,
- Odměňování zaměstnanců, (plat, výhody)
- Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců,
- Zaměstnanecké vztahy, (vztahy, bezpečnost a ochrana zdraví, zabezpečení politiky rovných příležitostí)
- Firemní kultura. (Bláha, Maeiciuc, Kaňáková, 2009)

Vyhodnocení testu je odbornou publikací dáno následujícím rozmezím:

- 127 – 168 bodů - řízení lidských zdrojů má vysokou úroveň,
- 85 – 126 bodů – řízení lidských zdrojů má střední úroveň a je potřeba zlepšit ty činnosti, které mají nejnižší úroveň,
- do 84 bodů je zapotřebí lépe promyslet personální politiku, která bude lépe provázána s organizační strategií.

Na otázky bylo odpovídáno ano nebo ne. Na konci každé oblasti testu bylo úkolem, vybrané osoby, která test prováděla, postojová otázka hodnotící celkovou úroveň příslušné oblasti v rozmezí hodnocení 1 až 5, kde 1 znamená nízkou úroveň (horší), 3 znamená (průměr) a 5 znamená vysokou úroveň (lepší). Dotazník je uveden v příloze diplomové práce.

Vzhledem k tomu, že v organizaci nikdy nebyl personální audit proveden, bylo pracovníkům vysvětleno, že se nejedná o žádnou kontrolu jejich práce, ale dochází pouze k vyhodnocení současného systému řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci souhlasili a byly domluveny termíny auditu u jednotlivých služeb.

Personalistka měla připraveny dotazy pro vybrané pracovníky. Dotazy měly podstatu stejnou, pouze se lišily v doplňovacích otázkách, souvisejících s délkou pracovního poměru zaměstnanců v organizaci. Z individuálních rozhovorů byly použity přesné zápisy bez nahrávek (z důvodu nesouhlasu některých zaměstnanců), a to pro všechny monitorované účastníky z důvodu zachování stejných podmínek. Interní auditor (výše uvedená personalistka) strávila v jednotlivých službách 1 nebo více dní dle potřeby a nezbytně nutné spolu-

práce monitorovaných osob. Časová náročnost se dále odvíjela od množství sběru dat potřebných k nejlepšímu možnému výsledku auditu.

Strukturované rozhovory s nově přijatými zaměstnanci (viz příloha P II) – pro tuto metodu bylo zvoleno 7 zaměstnanců nově přijatých během posledního roku. Rozhovory proběhly v klidném prostředí jednotlivých služeb. Cílem rozhovoru bylo zjistit spokojenost nových pracovníků s pracovním zařazením, pracovním prostředím, finančním ohodnocením za účelem odvrácení případného odchodu nových pracovníků. Metoda strukturovaného rozhovoru se mi příliš neosvědčila, neboť jsem nabyla dojmu, že se zaměstnanci bojí upřímně odpovědět na otázky. Otázky rozhovorů jsou uvedeny v příloze P II diplomové práce.

Polostrukturované rozhovory se zaměstnanci pracujícími v organizaci více než 5 let (viz příloha P III)

Rozhovory se zaměstnanci proběhly opět v klidném prostředí jednotlivých služeb v rámci jednodenního pozorování zaměstnanců v pracovním prostředí. Cílem bylo zjistit náročnost pracovního vytížení, spokojenost s cílovou skupinou, se kterou zaměstnanci léta pracují, popřípadě zjistit, zda by chtěli cílovou skupinu změnit, zda prožili pocit vyhoření v organizaci a případně co je motivuje k odvrácení tohoto možného rizika. Otázkami byla zjišťována problematika náročnosti práce, možného vyhoření a následného odchodu kvalifikovaného pracovníka. Zaměstnanci z důvodu delšího pracovního zařazení se příliš neostýchaly odpovídat na dotazy vzhledem k porovnání se zvolenou skupinou nových pracovníků. Odpovědi byly upřímné a pro vyhodnocení silných a slabých stránek ŘLZ je tato metoda vhodná.

Dotazník motivace a spokojenosti zaměstnanců (viz příloha P IV)

Dotazník motivace a spokojenosti je rozdělen na 2 části. Otázky motivace byly zvoleny na základě víceleté praxe v oblasti personalistiky v organizaci dle vlastního návrhu rozšířené o doplňkové dotazy vedoucích pracovníků a otázky spokojenosti byly po drobné úpravě a v podobě velmi zkrácené verze použity ze stránek Ministerstva vnitra ČR. Otázky jsem volila za účelem získání co nejvíce informací ohledně vnější motivace pracovníků týkající se finančního ohodnocení, spokojenosti se současnou strukturou benefitů, které organizace poskytuje a spokojenosti zaměstnanců se současným systémem ŘLZ. Dotazník obsahuje převážně uzavřené otázky kde je odpovídáno pomocí čtyřstupňové Likertovy škály a na otázky lze odpovídat a) souhlasím, b) spíše souhlasím, d) nesouhlasím a otevřenými otáz-

kami návrhu motivace a otázkou týkající se vlastního návrhu respondenta na vylepšení pracovního prostředí. Cílem dotazníkového šetření pracovníků je na základě získaných a vyhodnocených informací snaha neustále zvyšovat loajalitu a spokojenost zaměstnanců v klíčových oblastech. Výsledkem správně provedeného šetření je získání podnětů pro realizaci inovací, informací pro zefektivnění řízení lidských zdrojů. Neustále zlepšovat kulturu organizace a získat zpětnou vazbu pro vedení organizace. V dotazníku nebyly použity identifikační otázky, které by mohly ohrozit anonymitu v malé organizaci a snížit tak kvalitu výsledku vyhodnocení. Dotazník motivace a spokojenosti zaměstnanců byl všem zaměstnancům osobně předán v listinné podobě včetně označené obálky 11. 03. 2020. Listinná podoba byla zvolena z důvodu převažujícího počtu zaměstnanců, kteří denně nepracují s počítačovým systémem. Zaměstnanci vyplněný dotazník vložili do obálky, obdrženou společně s dotazníkem, a vložili do schránky u vchodu do budovy, která slouží pro poštu příspěvkové organizace. Ukončení sběru dat bylo stanoveno na 13. 03. 2020. Návratnost dotazníků byla 79%. Ze 43 rozdaných dotazníků bylo navraceno 34. Vzor dotazníku je součástí přílohy DP. Vyhodnocení dotazníku probíhalo následovně:

- otevření obálek ve stanoveném dnu sběru dat,
- kontrola úplnosti a správnosti vyplněných dotazníků,
- záznam údajů v programu Excel,
- vyhodnocení výsledků pomocí programu Excel,
- znázornění výsledků formou grafů a tabulek.

Tato metoda se mi osvědčila. Návratnost dotazníků byla vysoká. Odpovědi z důvodu anonymity byly upřímné a není důvod k podezření ze zkreslených výsledků.

Pozorování individuálního i skupinového jednání v kolektivu, pozorování komunikace s klientem

Metoda byla zvolena na základě podložených teoretických znalostí, kterou Šmída, 2007 označil jako nejlepší výstup, který poskytuje obraz chování pracovníků v reálné situaci (Šmída, 2007, s. 212). Rovněž Stýblo, Urban, Vysokajová (2011) označují individuální hodnocení osob za nutnou k identifikaci silných a slabých stránek týkající se cílů pracovní pozice a navrhnout možné personální změny, získat informace o optimalizaci motivace zaměstnanců. Stejně významné označují posouzení celého týmu, které umožní zjistit výsledek silných a slabých stránek celé jednotky. Výsledkem je návrh pro optimální přístup ke zvýšené výkonnosti. (Stýblo, Urban, Vysokajová, 2011, s. 320).

Tato metoda splnila mé očekávání a umožnila mi získat nejvíce potřebných informací ohledně pracovní náplně, výkonnosti pracovníka, spolupráce v týmu, rozvržení pracovního dne jednotlivců, způsob komunikace s klientem, odkryla mi náročnost práce jednotlivých pracovníků a mnoho dalších informací důležitých pro analýzu řízení lidských zdrojů. Metoda je sice časově náročná, ale dle mého názoru, o to více přináší požadované informace oproti individuálním rozhovorům. Pozorování probíhalo celkem 7 pracovních dnů po 8 hodinách v každé službě. Jednalo se o kompletní pozorování pracovních činností celého kolektivu i jednotlivců za pracovní směnu. Termíny byly předem domluveny s vedoucími pracovníky. S přítomností auditora (personalisty) byli seznámeni i klienti, u kterých ve smluvený den probíhalo poskytování služeb. Cílem bylo získat pohled na rozdílnost a náročnost poskytované služby všech cílových skupin klientů, pracovní výkon pozorovaných pracovníků, komunikace vedoucího pracovníka s podřízeným zaměstnancem, způsob vedení celé služby, vztahy na pracovišti mezi spolupracovníky a způsob jednání zaměstnanců s klienty. Adepti na pozorování nebyli vybíráni. Pozorování proběhlo v naplánovaný den se zaměstnanci, kteří ve stanovený den poskytovali službu. Součástí pozorování komunikace s klienty byla i návštěva klienta v terénu, pro získání komplexního přehledu pracovní činnosti sociálních pracovníků během pracovní doby.

Analýza vnitřních směrnic

Poslední metoda získávání informací k dosažení cíle diplomové práce bylo zanalyzovat vnitřní směrnice organizace, které písemnou formou popisují jednotlivé personální oblasti organizace. Pomáhají odkrýt veškeré informace o působení organizace v různých oblastech řízení lidských zdrojů a lze z nich rozeznat úroveň celé organizační kultury. Pro zpracování analýzy byly využity výroční zprávy organizace z let 2015 – 2019, organizační řád, pracovní řád, platový předpis organizace, metodické pokyny, směrnice možnosti čerpání zdravotního volna, směrnice čerpání Fondu kulturních a sociálních potřeb (dále: FKSP), popis pracovní činnosti vybraných zaměstnanců, etický kodex, nástěnky na veřejných prostranstvích v jednotlivých střediscích, standardy jednotlivých služeb, vývoj tržeb za služby, fluktuace a absence v letech 2015 – 2019.

Metoda porovnání

Silné a slabé stránky současného systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci budou následně vyhodnoceny na základě zjištěných informací porovnáním personálních prvků, které užívá příspěvková organizace se zvolenými klíčovými prvky, které jsou pova-

žovány za optimální z hlediska dobré praxe („best practice“). Klíčové prvky byly zvoleny pomocí teoretických a praktických poznatků při tvorbě této diplomové práce. Výsledek srovnání bude vyhodnocen procentuálně s komentářem, kde VYSOKÁ ÚROVEŇ systému řízení určité personální oblasti je nastavena v rozmezí (90 % až 100 % - systém ŘLZ na velmi kvalitní úrovni – silná stránka) STŘEDNÍ ÚROVEŇ v rozmezí (40 % až 89 % systém ŘLZ na střední úrovni, absence některých optimálních klíčových prvků) a NÍZKÁ úroveň je nastavena v rozmezí (pod 40 %- systém ŘLZ neobsahuje téměř žádný optimální klíčový prvek - slabá stránka).

5.3 Analytická zjištění

Analýzou budou zjištěny silné a slabé stránky klíčových oblastí současného systému řízení lidských zdrojů v příspěvkové organizaci. Na základě zjištění analyzovaných dat bude vytvořen projekt na zlepšení řízení lidských zdrojů v příspěvkové organizaci. Součástí projektu budou stanoveny rizika, přínosy a časový harmonogram a dále projekt bude předán vedení příspěvkové organizace. Analýza obsahuje hodnocení kvality personálních činností dle vlastního pohledu a teoretických znalostí.

Z důvodu objemného množství informací a dat, budou analytická zjištění vyhodnocena nejprve pomocí dotazníku k personálnímu auditu. Ten obsahuje celkové výsledky auditu. Následně bude provedena analýza jednotlivých personálních oblastí.

Silné a slabé stránky budou v analýze vyznačeny barevně

Zeleně – silné stránky ŘLZ

Žlutě – střední úroveň ŘLZ

Červeně – slabé stránky ŘLZ

5.3.1 Dotazník k personálnímu auditu

Tabulka 4 Analýza dotazníku k personálnímu auditu (vlastní zpracování)

Oblasti k personálnímu auditu	Dosažený počet bodů		Maximální počet bodů
	Vedoucí pracovník	Personalista	
Strategie a plánování lidských zdrojů	11	9	17
Organizační uspořádání organizace ve vztahu k ŘLZ	9	10	16
Výběr a přijímání nových zaměstnanců	8	7	14
Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců	10	10	18
Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců	12	13	22
Odměňování a zaměstnanecké výhody	14	13	27
Zaměstnanecké vztahy a BOZP	24	23	39
Firemní kultura	13	14	15
Součet získaných bodů	101	100	168

Celková úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci na základě výsledku dotazníku k personálnímu auditu je na střední úrovni. Výsledky součtu získaných bodů, je téměř shodný u obou dotazovaných osob. Silnou stránkou organizace je firemní kultura organizace. Organizace má jasně stanovené hodnoty, které označuje za důležité. Zaměstnanci jsou o těchto hodnotách dobře informováni. Pracovníci hodnoty organizace zachovávají a snaží se je plnit. Velmi významná je schopnost zaměstnanců adaptace na změny a snaha o zachování dobrého jména organizace. Nejslabší stránkou je označena oblast odměňování a zaměstnaneckých výhod což může vést k demotivaci zaměstnanců a pocitu nespravedlivého ohodnocení. Zaměstnanci nemají vyspecifikovány motivační nástroje a mnohé poskytnuté výhody tedy pokládají za povinnost zaměstnavatele. Ostatní oblasti k personálnímu auditu jsou na střední úrovni. Projektem budou vypracovány návrhy na zkvalitnění slabých a středních úrovní řízení lidských zdrojů.

5.3.2 Odchody zaměstnanců

Jakýkoliv úbytek zaměstnanců v malé organizaci znamená zvýšené riziko, že organizace nedosáhne svých cílů a poslání. Odchod každého pracovníka musí okamžitě řešit novým pracovníkem, kterého opět musí zapracovat, umožnit mu případně absolvovat vzdělání, které požaduje zákon o sociálních službách. Pokud však neustále během roku dochází k periodickému zapracování stále nových pracovníků, dochází v organizaci k zatížení ostatních pracovníků v kolektivu, protože musí poskytovat služby i za nové zaměstnance, kteří nejsou zcela zapracováni. Neexistující strategie plánu lidských zdrojů a nečekaný

odchod zaměstnance prodlužuje období nástupu nového pracovníka, kdy organizace hledá novou pracovní sílu. Mnohdy toto období trvá několik měsíců.

Tabulka 5 Odchody zaměstnanců (vlastní zpracování)

Důvody odchodů zaměstnanců	Průměrný přepočtený počet zaměstnanců k 31. 12.				
	2015	2016	2017	2018	2019
Ze strany zaměstnance	3	6	5	4	6
Ze strany organizace	0	1	1	1	1
Odchod do SD	1	0	3	2	1
Odchody celkem	4	7	9	7	8
Průměrný počet zaměstnanců organizace	39	38	40	43	43
Odchody zaměstnanců v %	10 %	18 %	23 %	16 %	19 %

Výsledky analýzy dokazují vysokou fluktuaci za sledované období, i když během posledních třech let docházelo nařizením vlády průběžně ke zvyšování základního platu. Personální pracovník vykonává v organizaci pouze nutné administrativní činnosti spojené s odchodem pracovníků a neprovádí pohovory s odchovými pracovníky, aby byl zjištěn důvod jejich odchodu. Vedení organizace nemá tak žádné informace k nastavení nástroje vhodného pro regulaci fluktuace.

5.3.3 Analýza jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů

Analýza se bude detailněji věnovat jednotlivým oblastem personálního auditu. Pomocí zmiňovaných metod budou systematicky odhaleny silné a slabé stránky současného systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Tyto aspekty mají vliv na fluktuaci zaměstnanců.

Oblast zajištění lidských zdrojů

Proces zajištění lidských zdrojů je v organizaci prováděn dle potřeby střediska, většinou náhradou za předchozí pracovní poměr. Vedení netvoří plán potřeby volného pracovního místa. Informace o volném pracovním místě je zveřejněna na webových stránkách organizace, na webových stránkách zřizovatele a na nástěnce ve společných prostorách v sídle organizace. Na hledanou pozici existují konkrétní požadavky. V případě volného pracovního místa v sociálních službách probíhá většinou pohovor adepta s vedoucím pracovníkem služby a personalistou. Volbu vhodného adepta rozhodne vedoucí služby. Na pozici administrativního pracovníka a sociálního pracovníka s požadavkem vyššího odborného nebo vysokoškolské vzdělání, probíhá výběrové řízení. Výběrové řízení má stanoven pevný termín, do kdy mohou zájemci podávat přihlášku. Pro první kolo výběrového řízení je

zvolena komise, která zkontroluje, zda uchazeč splňuje požadované předpoklady. Vhodní kandidáti jsou poté pozváni na pohovor do druhého kola. Pohovoru se účastní ředitelka organizace, přímý nadřízený pracovník a popřípadě spolupracovník nebo personalista.

Z individuálních rozhovorů 7 dotazovaných zaměstnanců přijatých během roku 2019 a v průběhu roku 2020 na dotaz, kde se o volném pracovním místě dozvěděli, odpověděli 4 zaměstnanci, že byli zkontaktováni svými známými, kteří je upozornili na volné pracovní místo a možnosti účasti na výběrovém řízení., 2 zaměstnanci se o volném pracovním místě dozvěděli z facebooku, které sdíleli a zveřejnili jejich přátelé a 1 zaměstnanec získal informaci o výběrovém řízení, prostřednictvím webových stránek sociálních služeb. Na otázku, zda výběrové řízení bylo dle představ adeptů a zda se nesetkali při výběrovém řízení s ničím, co by je jakýmkoliv způsobem urazilo, odpověděli všichni, že výběrové řízení proběhlo velmi dobře, a i když zažívali obrovské obavy a strach, přijímající vedoucí pracovníci byli velmi příjemní a spíše na ně působili uklidňujícím dojmem. Nábor a výběr zaměstnanců probíhá v organizaci zvykově bez konkrétnějších písemných pravidel.

Tabulka 6 Silné a slabé stránky oblasti zajištění lidských zdrojů (vlastní zpracování)

Klíčové prvky optimálního procesu pro oblast zajištění lidských zdrojů	Současný systém v SSUB	
	Úroveň ŘLZ	Vyhodnocení v %
Plán potřeby zaměstnance	NÍZKÁ	30
Požadavky na volné pracovní místo je konzultováno personálním úsekem s přímým nadřízeným obsazovaného místa, požadavky na uchazeče dle stávajícího popisu pracovního místa	VYSOKÁ	90
Existence konkrétních měřítek kritérii vhodnosti uchazeče o pracovní pozici	STŘEDNÍ	70
Konečná fáze výběru rozhodnutím přímého nadřízeného	VYSOKÁ	90
Nakládání všech podkladů týkajících se výběru je v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů	VYSOKÁ	100
Průběh komunikace dle platných etických principů	VYSOKÁ	100
Průměrná hodnota vyhodnocených klíčových prvků	STŘEDNÍ	80

- Organizace nemá žádnou strategii ani netvoří plány potřeb zaměstnanců dopředu. Počet zaměstnanců vyplývá ze situace a při tvorbě rozpočtu, jsou náklady na platy tvořeny na základě aktuálního stavu. Odchodem pracovníka je plánováno přijetí nového zaměstnance.
- Požadavky na volné pracovní místo je konzultováno personálním úsekem s přímým nadřízeným obsazovaného místa. Obsazení pracovního místa před výběrem projedná vedoucí pracovník s personalistou a stanoví požadavky na vhodného kandidáta, které doplní přímý nadřízený. Popisy pracovních míst jsou zpracovány u všech pracovních pozic, jsou pravidelně aktualizovány dle změn. Tyto popisy jsou nástrojem pro obsazení volného pracovního místa.
- Existenci konkrétních měřítek kritérií vhodnosti uchazeče má výběrová komise předem stanoveny nepsanými požadavky. Z jednotlivých pohovorů se snaží vyhodnotit, zda má vhodný uchazeč požadované osobnostní předpoklady.
- Končené rozhodnutí o výběru zaměstnance vyhodnotí výběrová komise, která vybere 2 až 3 vhodné adepty. Výběrovou komisi tvoří ředitelka, personalista a přímý nadřízený. Konkrétního pracovníka v konečné fázi vybere přímý nadřízený.
- Veškeré náležitosti spojené s administrativou podkladů při výběrovém řízení jsou v souladu s ochrannou osobních údajů a jsou v organizaci uschovány v uzamčené skříni v kanceláři personalisty, která je zabezpečena alarmem.
- Veškerá komunikace s úspěšnými i neúspěšnými uchazeči je dle platných etických principů v gesci personalisty

Výsledek analýzy pro oblast zajištění lidských zdrojů

Silnou stránkou oblasti zajištění lidských zdrojů jsou jasné vize zaměstnavatele o práci nového adepta, pomocí vypracovaných popisů pracovní činnosti je zaměstnanec dobře informován o pracovní náplni. Silnou stránkou jsou i konečné fáze výběru nového pracovníka, které se týkají konečného rozhodnutí přímého nadřízeného. S údaji o výběrovém řízení je nakládáno v souladu se zákonem o ochraně osobních údajů. Rovněž komunikace s uchazeči při výběrovém řízení je na vysoké úrovni, o čemž svědčí i odpovědi zvolených adeptů na dotaz spokojenosti s komunikací při výběrovém řízení.

Slabou stránkou je neexistující plán potřeby zaměstnance. Systém počtu zaměstnanců je v organizaci zaveden zvykem, kdy odcházející pracovník je nahrazen novým pracovníkem. Mnohdy však při nečekaném odchodu zaměstnance je požadavek o volném pracovním

místě zveřejněn až za měsíc. Výběrové řízení a nástup nového pracovníka je tak možný nejdříve za 3 měsíce po odchodu předchozího zaměstnance. Organizaci vzniká dlouhá časová prodleva v délce až 6 měsíců než získává zapracovaného pracovníka po zkušební době. Informace o volném pracovním místě jsou zveřejňovány na Úřadu práce, vlastních stránkách SSUB, stránkách zřizovatele a nástěnce u hlavního vchodu do budovy příspěvkové organizace. Tyto čtyři možnosti zveřejnění považují za nedostatečné. Slabou stránkou výběru zaměstnanců je často nejednotný postup získávání pracovníků, kdy nižší pracovní pozice jsou obsazovány pracovníky bez přijímacího pohovoru. Rovněž pohovory jsou prováděny nesystematickým dotazováním bez předem připravených otázek. Otázky by mohly být předem sestaveny na formuláři, do něhož by bylo možné dělat zápisy z pohovoru.

Oblast adaptace zaměstnanců

Adaptace nových zaměstnanců v organizaci je dán písemným standardem, který podrobně popisuje průběh adaptace. Tento postup je použit při nástupu všech nových zaměstnanců případně při návratu zaměstnankyně z mateřské nebo rodičovské dovolené.

Tabulka 7 Silné a slabé stránky pro oblast adaptace zaměstnanců (vlastní zpracování)

Klíčové prvky optimálního procesu pro oblast adaptace zaměstnanců	Současný systém v SSUB	
	Úroveň ŘLZ	Vyhodnocení v %
Existence systému řízení adaptace, který zahrnuje obecné informace o organizaci a organizační kultuře	STŘEDNÍ	80
Popis pracovní činnosti	VYSOKÁ	100
Klíčový pracovník v průběhu adaptace	STŘEDNÍ	85
Zaškolování nového zaměstnance v rámci pracovního procesu, nutnost zpětné vazby	STŘEDNÍ	80
Před ukončením zkušební doby uskutečnění rozhovoru nadřízeného s novým zaměstnancem	STŘEDNÍ	80
Průměrná hodnota vyhodnocených klíčových prvků	STŘEDNÍ	85

- Organizace pro adaptaci nových zaměstnanců používá písemný dokument, který obsahuje informace o pracovním místě, způsobu vykonávaných prací určitého oboru. Popisuje povinnosti instruktora, který je klíčovým pracovníkem nového zaměstnance. Informace nejsou uceleny v jednom dokumentu, ale jedná se o více dokumentů, což může být pro některé nové pracovníky méně přehledné.
- V den nástupu obdrží nový pracovník Popis pracovní činnosti, který uvádí veškeré činnosti, které má zaměstnanec v organizaci vykonávat v dané profesi. Popis vystavuje personální oddělení a schvaluje vedoucí pracovník.
- Nového zaměstnance při adaptaci vede klíčový pracovník, který je určen vedoucím pracovníkem. Klíčový pracovník seznamuje nového člena týmu s veškerou prací i kolektivem na různých pracovních pozicích, které má nový zaměstnanec v popisu pracovní činnosti. Z úsporných opatření nedochází v organizaci k překryvu odcházejícího zaměstnance, což by bylo při zapracování výhodou. Na adaptaci se nepodílí více osob pro jednotlivá témata. Adaptace se v organizaci neúčastní personální pracovník, který by mohl znamenat zvýšení možné zpětné vazby pro nového uchazeče.
- Zaškolení je prováděno tak, aby nový zaměstnanec byl seznámen s veškerými pracemi, které má vykonávat, během zkušební doby. Během adaptace probíhá v některých oborech i rotace zaměstnanců na různých pracovních místech. Tři noví pracovníci v individuálním rozhovoru uváděli, že zpětná vazba neprobíhala tak často, jak by si představovali.
- Každý nový zaměstnanec po ukončení zkušební doby uskuteční s nadřízeným vedoucím pracovníkem rozhovor. Průběh adaptace je vždy písemně zaznamenán vedoucím pracovníkem s vyjádřením klíčového a nového pracovníka. Průběh rozhovoru někteří noví zaměstnanci označili jako zcela formální a nedostavilo se jim konkrétnějšího vyjádření se k výsledkům jejich zapracování.

Výsledek analýzy pro oblast adaptace zaměstnanců

Silnou stránkou v oblasti adaptace má organizace velmi kvalitním zpracováním vnitřních standardů o postupu adaptace nového pracovníka na příslušnou službu. Nového zaměstnance zapracovává klíčový pracovník a na konci adaptace probíhá pohovor s vedoucím pracovníkem, který celý proces vyhodnotí.

Slabší stránkou adaptace je neúčast personalisty na adaptaci, což by mohlo průběhu adaptace pomoci. V průběhu adaptace komunikuje nový pracovník převážně jen s klíčovým pracovníkem. Vnímám toto jako slabší článek adaptace, neboť účast personalisty a častější pohovory během adaptace s novým pracovníkem by mohli dříve odhalit problém případného brzkého odchodu nespokojeného nového zaměstnance a předejít zbytečně vynaloženým nákladům na vzdělávání.

Oblast řízení pracovního výkonu

Organizace vytváří ideální pracovní podmínky pro zaměstnance, pracovníci mají pozitivní vztah k organizaci a jsou vnitřně motivováni. Organizace má četné vnitřní směrnice a standardy, které se vztahují k pracovnímu výkonu. Organizace se snaží zajistit výborný pracovní výkon spokojeností zaměstnanců, dobrým kolektivem, motivací, pravidelnými poradami, kontrolami práce a kvalitním řízením pracovníků svými nadřízenými a informovaností pracovníků. Na výkonnost má vliv bezpečnost pracovníka. Organizace má vypracovány směrnice PO a BOZP. Organizace poskytuje svým zaměstnancům, ochranné pracovní pomůcky, které jsou pravidelně pořizovány a obnovovány. Pracovní prostředí organizace je velmi příjemné a dle finančních možností pravidelně modernizováno.

Tabulka 8 Silné a slabé stránky oblasti procesu řízení pracovního výkonu (vlastní zpracování)

Klíčové prvky optimálního procesu pro oblast řízení pracovního výkonu	Současný systém v SSUB	
	Úroveň ŘLZ	Vyhodnocení v %
Rozvíjení výkonu jednotlivce i týmu	VYSOKÁ	90
Kontrola zaměstnanců nadřízeným pracovníkem	STŘEDNÍ	80
Rozvoj zaměstnanců	VYSOKÁ	90
Zpětná vazba nadřízeného	VYSOKÁ	90
Průměrná hodnota vyhodnocených klíčových prvků	STŘEDNÍ	87,5

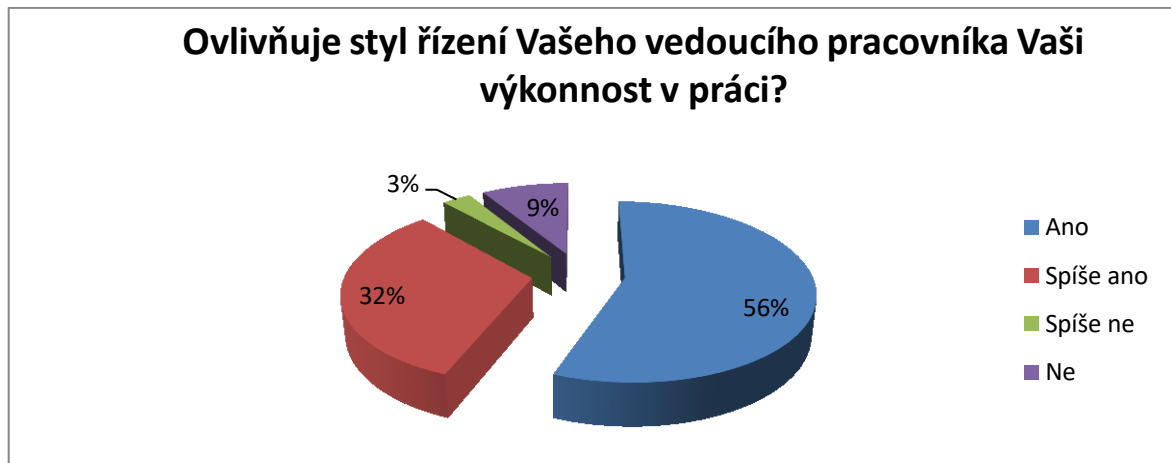
- Nadřízení pracovníci pořádají pravidelné porady zaměstnanců týkající se pracovních postupů, informovanosti o budoucí strategii, pracovníci se účastní pravidel-

ných školení BOZP a PO, každoročně probíhají hodnotící pohovory vedoucích pracovníků s nadřízenými, které směřují k rozvoji jednotlivce.

- Zaměstnanci jsou kontrolováni nadřízenými nepravidelně. Výkon pracovníků je kontrolován minimálně. Jsou prováděny pravidelné kontroly dodržování předpisů BOZP, dodržování používání ochranných pracovních pomůcek, dodržování plnění pracovních úkolů a jiných pracovních povinností.
- Organizace umožňuje svým zaměstnancům zvyšování kvalifikace a podporuje je v jejich rozvoji.
- Systém zpětné vazby je nastaven pravidelnými poradami vedoucích pracovníků se zaměstnanci a pravidelnými hodnotícími pohovory.

Pracovní výkon byl posuzován metodou pozorování na pracovišti. Cílem bylo získat informace o průběhu výkonu práce jednotlivého střediska, způsob spolupráce a komunikace celého kolektivu, řešení daného úkolu a jednání s klientem. Pro zachování anonymity pracovníků i klientů, je na přání vedení organizace, výsledek pozorování na jednotlivých střediscích shrnut do jednoho výsledku. Všechna střediska mají vypracován denní program pracovních činností, plán terénních návštěv a setkání s klienty. Spolupráce každého střediska a způsob vzájemné komunikace je na velmi dobré úrovni, probíhají pravidelné krátké informační porady zaměstnanců, pracovníci pracují samostatně a ochotně plní úkoly i v kolektivu, případný problém prodiskutují a řeší okamžitě. Jednání s klientem, všech pracovníků přímé služby je na velmi dobré úrovni, jak v ambulantním prostředí, tak v terénu. Klienti jsou velmi spokojeni s přístupem i volbou řešení daného problému klíčovým pracovníkem, o čemž svědčí i to, že během posledních 2 let nebyla podána žádná stížnost na některou ze služeb. Nadřízení pracovníci plní úkoly vedoucího, dle možností, téměř okamžitě. Všechna střediska mají velmi pěkné a čisté pracovní prostředí, dodržují veškeré zásady BOZP. Zaměstnanci jsou velmi kreativní, přicházejí s novými návrhy, které jsou přínosné. Všichni pracovníci jsou ochotní okamžitě řešit určitý problém a v případě nutné potřeby, dokáží ihned nabídnout pomoc jinému středisku.

V dotazníkovém šetření vyjádřilo souhlas 88 % zaměstnanců, že na jejich pracovní výkon má vliv styl řízení jejich nadřízeného pracovníka a 97 % zaměstnanců je se současným stylem řízení svého nadřízeného spokojeno.



Graf 3 Míra vlivu řízení vedoucího pracovníka na pracovní výkonnost (vlastní zpracování)



Graf 4 Spokojenosti zaměstnanců se současným stylem vedení (vlastní zpracování)

Výsledek analýzy oblasti řízení pracovního výkonu

Silná stránka oblasti pracovního výkonu byla všemi metodami shledána ve všech posuzovaných částech řízení lidských zdrojů. Zaměstnanci jsou spokojeni s vedením, prostředím. Velmi kvalitně jsou vypracovány standardy pracovních postupů u všech služeb.

Slabá stránka řízení pracovního výkonu byla shledána v systému hodnocení, který není dále rozvíjen a zdokonalován a výsledky hodnocení nejsou využity na případné povyšování zaměstnanců. Slabou stránkou je rovněž nízká četnost kontroly podřízených pracovníků, která mnohdy neprobíhá vůbec za delší období.

Oblast vnější motivace zaměstnanců

Oblast motivace zaměstnanců organizace je řešena na několika místech vnitřních dokumentů. Zákon upravuje základní plat formou nařízení vlády, která určuje přesné hodnoty pro zaměstnance zařazené v určité platové třídě a platovém stupni. Vnitřní směrnice organizace dále specifikuje ostatní složky platu. Jednou z nepovinných složek je osobní příplatek, který zaměstnanec obdrží většinou po zkušební době v rámci dosažení dobrých pracovních výsledků. Organizace nemá vypracovaný žádný motivační program, který by identifikoval motivační prvky.

Tabulka 9 Silné a slabé stránky oblasti vnější motivace zaměstnanců (vlastní zpracování)

Klíčové prvky optimálního procesu pro oblast vnější motivace zaměstnanců	Současný systém v SSUB	
	Úroveň ŘLZ	Vyhodnocení v %
Formulace platové politiky v organizaci	NÍZKÁ	30
Existence systému benefitů pro zaměstnance organizace	STŘEDNÍ	70
Existence systému peněžních odměn vázaných na pracovní výkon	NÍZKÁ	30
Motivace zaměstnanců nepeněžní formou	STŘEDNÍ	60
Zaměstnanci mají přehled o cílech a výsledcích své práce	STŘEDNÍ	70
Průměrná hodnota vyhodnocených klíčových prvků	STŘEDNÍ	52

- Vnitřní směrnice organizace týkající se odměňování obsahují převážně technický popis parametrů motivace a předpisy pro výplatu dalších složek platu. Základní priority a cíle v odměňování pracovníků nemá organizace formulovány.
- Systém benefitů v oblasti motivace je v organizaci na střední úrovni přibližující se spíše ke slabé stránce, odpovídající běžnému systému téměř všech zaměstnavatelů. Poskytuje zaměstnancům stravenky, dárkové poukazy, společný kulturní večer celého kolektivu. Vedení však nikdy nedělalo průzkum zájmu, jaké benefity by zaměstnanci upřednostňovali. Právě vlastní výběr zaměstnanců činí benefity motivujícími. Benefity, pokud by zaměstnanci nepřinesly nějakou výhodu, ztrácejí svůj smysl. Organizace neposkytuje a ani nenabízí benefit v podobě příspěvku na pen-

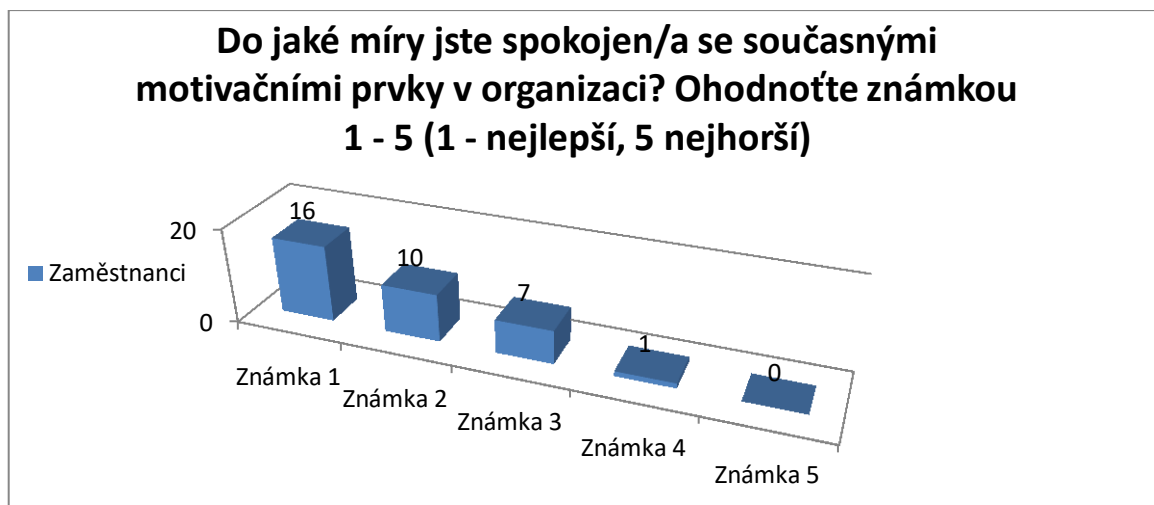
zijní připojištění, o které mnozí zaměstnanci v dotazníkovém šetření projeví zájem.

- V organizaci existuje systém osobního ohodnocení, který získávají zaměstnanci po zkušební době. Výše osobního ohodnocení je stanoveno v rámci rozpočtu organizace dle finančních možností střediska. Osobní hodnocení zůstává z finančních důvodů léta na stejné výši. Nefunguje proto ani jako motivační prvek, který by měl vést k lepšímu výkonu zaměstnance. Vysoké procento zaměstnanců spíše neví, za jaké činnosti osobní ohodnocení dostává a ani jaká jsou kritéria pro možnost zvýšení. Systém odměn je v praxi vyplácen většinou 1x ročně a to v závislosti na zůstatku finančních prostředků na konci roku, které byly určeny na platy. Odměny nejsou vázány na pracovní výkon.
- Organizace v minulých letech motivovala zaměstnance neformálním setkáváním zaměstnanců, případně zajímavou pracovní stáží, nebo společnou aktivitou. V současné době pořádá organizace jednoručně kulturní večer pro všechny zaměstnance pro ucelení vztahů všech služeb organizace, kteří by se během roku jinak vůbec vzájemně nesetkali.

Výsledek analýzy pro oblast vnější motivace zaměstnanců

Silnou stránkou oblasti je snaha organizace posunout tuto oblast ke spokojenosti tak, aby zaměstnancům jednotlivé motivační prvky vyhovovaly.

Slabé stránky vnější motivace zaměstnanců spočívají v nesledování potřeb zaměstnaneckých výhod. Benefity nejsou během let aktualizovány a nejsou sledovány potřeby ani zájmy zaměstnanců. Organizace nesleduje možnosti zaměstnaneckých výhod u jiných organizací, kterými by se mohla inspirovat. Slabou stránkou je rovněž neznalost motivačních prvků téměř u poloviny zaměstnanců, nepravidelnost a nejistota vyplacení odměn většinou až na konci roku. Neexistuje systém peněžních odměn, které by měli být vypláceny v souvislosti s pracovním výkonem. Mezi slabou stránku řadím i systém odměn, který na konci roku funguje tak, že si zaměstnanci sami mají napsat, za co chtějí odměnu. Tuto metodu vnímá většina zaměstnanců jako spíše demotivující, protože by návrh na odměny měl vycházet ze strany nadřízeného jako zpětná vazba na kvalitu práce zaměstnanců. Tento názor sdílím rovněž. Systém přidělování osobního ohodnocení, není blíže specifikován a je dán zvykově.

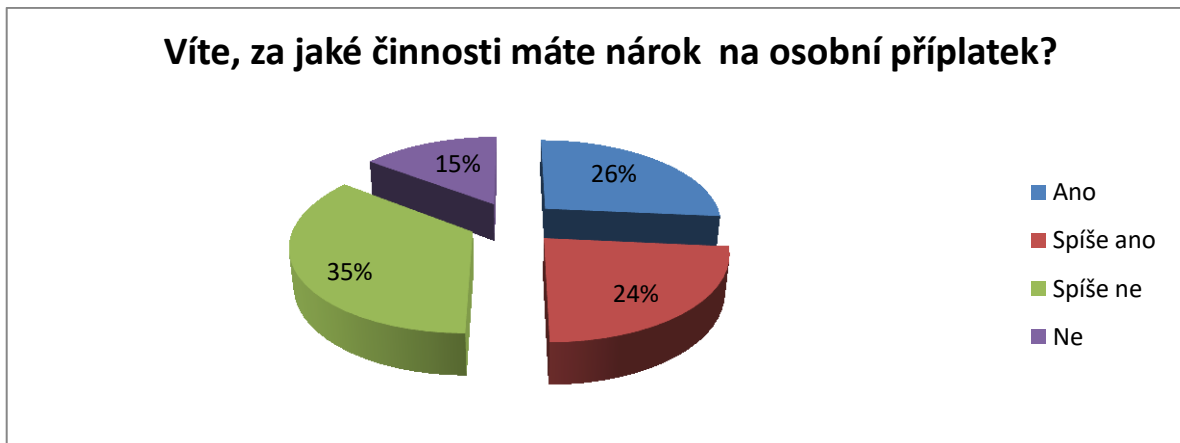


Graf 5 Spokojenost zaměstnanců se současnými motivačními prvky (vlastní zpracování)

Vážený aritmetický průměr spokojenosti: $16 \times 1 + 10 \times 2 + 7 \times 3 + 1 \times 4 = 61 / 34 = 1,79$

Tento výsledek je považován výzkumem za relevantní, neboť neobsahuje extrémní hodnoty, které by mohly zapříčinit zkreslený výsledek. Vypočtený průměr spokojenosti zaměstnanců se současnými motivačními prvky se blíží ke známce 2. Celkem 16 zaměstnanců z 34 dotazovaných ohodnotilo spokojenost s motivačními prvky známkou 1. Většina však vyjádřila spokojenost známkou horší než 1. Z toho vyplývá, že je potřeba navrhnout lepší motivační možnosti.

Osobní ohodnocení (také osobní příplatek) je motivujícím prvkem organizace a je zaměstnanci přiznán většinou po zkušební době za velmi dobré pracovní výsledky. Výši osobního ohodnocení navrhuje vedoucí pracovník a schvaluje ředitelka a ekonomka organizace. Osobní ohodnocení je navrženo na písemném tiskopise, který je součástí vnitřního předpisu. Osobní ohodnocení lze zvýšit zvážením vedoucího pracovníka za výborné pracovní výsledky po hodnotícím pohovoru.



*Graf 6 Obeznamení zaměstnanců s pracovními činnostmi, které ovlivňují výši osobního příplatku
(vlastní zpracování)*

Polovina dotazovaných zaměstnanců (50 %) ví, za jaké činnosti lze získat osobní ohodnocení. Polovina zaměstnanců tuto skutečnost však neví a vnímá osobní ohodnocení jako povinnou složku a ne jako motivující prvek.



*Graf 7 Informovanost zaměstnanců o motivačních kritériích pro osobní ohodnocení
(vlastní zpracování)*

Celkem 67 % dotazovaných zaměstnanců nezná kritéria, která mohou ovlivnit výši osobního ohodnocení. Z daných skutečností vyplývá, že motivační prvek osobního ohodnocení nefunguje jako nástroj pro motivaci zaměstnanců k lepšímu výkonu a je zaměstnanci pokládán jako součást platu. Slabou stránkou je zvykově nastaven systém zvyšování osobní-

ho ohodnocení, které je zcela závislé na rozhodnutí nadřízeného zaměstnance a nejsou nikde psaná pravidla pro udělování a zvyšování osobního ohodnocení.

Odměny

Odměny jsou v organizaci vypláceny zaměstnancům většinou jedenkrát v roce v měsíci listopadu, a tedy nesouvisí s výkonem práce. Odměny rozdělují vedoucí pracovníci, dle vlastního uvážení, bez psaných kritérií, které zaměstnanci neznají. Tento postup může u mnohých vyvolat dojem nespravedlivého odměňování. Pocit nespravedlivé odměny vyjádřili 4 zaměstnanci v osobním dotazníku na otázku, co by je více motivovalo. Nejsou písemně stanovena kritéria, která by byla vypracována personálním oddělením. Vedoucí pracovník před vyplacením odměn rozdává pracovníkům tiskopis, do kterého mají zaměstnanci zaznamenat úkony, za co by dle jejich úsudku měli dostat odměnu. Tuto metodu nepokládám za vhodnou, neboť se domnívám, že může vést spíše k demotivaci pracovníka. Názor podpořilo více zaměstnanců, kteří rovněž s tímto postupem nesouhlasí.

Zaměstnanecké benefity

Organizace poskytuje svým zaměstnancům benefity ve formě stravenek, dárkových poukazů a organizačního společenského a vzdělávacího večírku pro všechny zaměstnance.

Stravenky

Nominální hodnota stravenky činí 100 Kč. Zaměstnanec uhradí za stravenku 30 Kč. Zbylá část úhrady je provedena z rozpočtu organizace 50 Kč a fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP) 20 Kč.

Dárkové poukazy

Zaměstnanci jedenkrát ročně obdrží od zaměstnavatele dárkové poukazy v celkové hodnotě 1000 Kč. Jedná se o 10 poukazů po 100 Kč od firmy Edenred, které mohou zaměstnanci využít např. na nákup vitamínů a jiných doplňkových léčiv, dále na společenské a kulturní akce nebo sportovní vyžití. Tato úhrada je provedena z fondu FKSP.

Organizační společenský večírek

Jedná se o společenský večírek všech služeb organizace. Večírek je pořádán v rámci kulturní akce a vzdělávacího programu pro zaměstnance jedenkrát ročně.

Dotazníkovým šetřením motivace zaměstnanců, byly zjišťovány priority volby z 5 možností. Ve výběru byly obsaženy současné benefity a nabídka obsahovala dále příplatek na

důchodové připojištění, možnost příspěvku z fondu FKSP na wellnes víkendový pobyt, případně na muzikál či divadlo v Praze nebo jiné zdravotnické úkony, které lze hradit jako daňově uznatelné náklady. Zaměstnanci označovali nabídku benefitů známkou 1 – 5, kde známka 1 znamenala benefit na prvním místě a 5 znamenala benefit na posledním místě. Zbylé nabídky označili zaměstnanci jako nevyhovující. Zaměstnanci měli možnost navrhnout i sami nějaký benefit, který by upřednostňovali před nabídkou. Žádný zaměstnanec však nenavrl jiný druh benefitu než byl v nabídce uveden.

Tabulka 10 Hodnocení benefitů dle volby zaměstnanců (vlastní zpracování)

Benefity	Dárkové poukazy	Kulturní večer	Vyšší hodnota stravenek	Penzijní připojištění	Wellnes	Muzikál	Zdrav.	Jiné
1	12	9	2	9	0	0	2	0
2	2	16	7	5	1	0	3	0
3	10	7	7	6	3	0	1	0
4	5	2	7	3	7	4	6	0
5	3	0	4	8	8	3	8	0
Průměrná známka	2,53	2,06	3,15	2,87	4,16	4,42	3,75	0

Pro výběr volby benefitu byla použita statistická metoda absolutní četnosti. Absolutní četnost udává, kolikrát se nějaká hodnota vyskytuje v určitém souboru údajů. Rozdělení absolutní četnosti bylo provedeno pomocí tabulky, která určuje volbu četnosti benefitů dle pořadí od největšího po nejmenší. Dle zjištěných údajů bylo zjištěno následující pořadí:

1. Kulturní večer
2. Dárkové poukazy
3. Penzijní připojištění
4. Vyšší hodnota stravenky
5. Zdravotní služby, které je možno hradit z fondu kulturních a sociálních potřeb
6. Příspěvek na víkendový wellnes pobyt
7. Muzikál, divadlo v Praze

K určení priorit benefitů bude použit test dobré schody, který rozhodne, zda mezi preferencemi benefitů zaměstnanců jsou statisticky významné rozdíly. Odpověď na výzkumnou otázku: **Jaká je úroveň řízení lidských zdrojů v Sociálních službách Uherský Brod?**

Ze všech hodnocených kritérií plyne, že současný systém řízení lidských zdrojů v organizaci je na střední úrovni. Příčinou je dlouhodobě nastavený stupeň rigidního a formálního přístupu vedoucích pracovníků k zaměstnancům s nízkou hladinou sociální politiky podniku. Personální pracovník vykonává pouze nutnou administrativní činnost bez podílu na tvorbě a realizaci personálního působení z důvodu nízkých kompetencí. Současná vnější motivace osobním ohodnocením neplní z důvodu nízké informovanosti mezi zaměstnanci svůj účel stejně jako jednorázové finanční odměny, které nejsou vypláceny v souvislosti s pracovními výkony. Systém benefitů má organizace nastaven na základě rozhodnutí vedení, a ne ve spojitosti s preferencemi zaměstnanců.

5.3.4 Statistické testování hypotéz:

1.

Nulová hypotéza H_0 : Četnosti zaměstnanců, kteří preferují uvedené benefity, jsou stejně velké.

Alternativní hypotéza H_1 : Četnosti zaměstnanců, kteří preferují dané benefity jsou rozdílné.

Nulovou hypotézu budeme testovat na hladině významnosti $\alpha=0,05$

Tabulka 11 Benefity dle preferencí (vlastní zpracování)

Benefity	P	O	P-O	$(P-O)^2$	$(P-O)^2$
					O
Dárkové poukazy	32	24,286	7,714	59,5058	2,45021
Kulturní večer	34	24,286	9,714	94,3618	3,88544
Vyšší hodnota stravenek	27	24,286	2,714	7,365796	0,303294
Penzijní připojištění	31	24,286	6,714	45,0778	1,856123
Wellness	19	24,286	-5,286	27,9418	1,150531
Muzikál	7	24,286	-17,286	298,8058	24,286
Zdravotní služby	20	24,286	-4,286	18,3698	0,756394
Suma	170	170,002			34,68799

Kritická hodnota pro $\chi^2_{0,05}(6)=12,592$. Vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát je 34,68799. Je zřejmé, že vypočítaná hodnota testového kritéria je větší než hodnota kritická, a proto musíme odmítnout nulovou hypotézu a přijmout hypotézu alternativní. Tes-

tem je prokázáno, že zaměstnancům vyhovují benefity různé, a proto je potřeba sledovat požadavky pracovníků pro zvýšení motivace.

2.

Nulová hypotéza H_0 : Četnost zameškaných pracovních dnů z důvodu nemoci je v jednotlivých čtvrtletích v roce stejný.

Alternativní hypotéza H_1 : Četnost zameškaných pracovních dnů z důvodu nemoci se v jednotlivých čtvrtletích v roce liší.

Nulovou hypotézu budeme testovat na hladině významnosti $\alpha=0,05$

Tabulka 12 Test dobré shody očekávaných a pozorovaných četností (vlastní zpracování)

Čtvrtletí	P	O	P-O	$(P-O)^2$	$(P-O)^2$
					O
I.	128	122,5	5,5	30,25	0,246939
II.	45	122,5	-77,5	6006,25	49,03061
III.	129	122,5	6,5	42,25	0,344898
IV.	188	122,5	65,5	4290,25	35,02245
Suma	490	490			84,6449

Kritická hodnota pro $\chi^2_{0,05}(3)=7,815$. Vypočítaná hodnota testového kritéria chí-kvadrát je 84,6449. Je zřejmé, že vypočítaná hodnota testového kritéria je větší než hodnota kritická, a proto musíme odmítnout nulovou hypotézu a přijmout hypotézu alternativní. Rozdílnost absence v jednotlivých čtvrtletích (viz tabulka na str. 75) neprokázala plánování pravidelné nepřítomnosti. Cílem hypotézy je vyvrátit shodu absencí v jednotlivých čtvrtletích, které by mohlo svědčit o absenci z důvodu pracovní nespokojenosti zaměstnanců. Současně shoda absencí v jednotlivých čtvrtletích by vyžadovala nutnost pravidelného zástupu za nemoc, což by vedení muselo řešit novým pracovněprávním vztahem. Potvrzením alternativní hypotézy byla shoda absence vyvrácena. Z toho plyne, že zaměstnanci neplánují pravidelné nemoci z důvodu nespokojenosti a vedení nemusí vynaložit vytvořené úspory na novou pracovní sílu, ale lze rozdělit úspory formou odměn zastupujícím stávajícím zaměstnancům organizace.

Oblast odměňování zaměstnanců

Tato oblast je zmíněna z hlediska řízení lidských zdrojů, neboť se jedná o jednu z nejdůležitější formy řízení lidských zdrojů. V soukromém sektoru by analýza silných a slabých stránek pro oblast odměňování měla velký význam. U příspěvkové organizace však nelze určit silnou a slabou stránku, protože jsou zaměstnanci organizace odměňováni platem, který je dán nařízením vlády a nelze v této oblasti udělat žádný odklon od zákonem daných tabulek. Zaměstnanci mají stanovený plat na základě zařazení do platové třídy a platového stupně a jakékoliv odklonění od vládou nařízených tabulek by bylo protiprávním jednáním.

Oblast vzdělávání zaměstnanců

Pro pracovní výkon zaměstnanců má vliv zvyšování kvalifikace a rozšiřování znalostí. Vzdělávání probíhá v organizaci dle zákona o sociálních službách, který nařizuje sociálním pracovníkům a pracovníkům v sociálních službách povinnost vzdělávání v rozsahu minimálně 24 hodin v roce. Vzdělávání a nabídky kurzů mají na starosti vedoucí pracovníci, kteří toto vzdělávání svým podřízeným zajišťují a povinný rozsah vzdělávání ročně dodržují. Na vzdělávání zaměstnanců se nepodílí nijak personální oddělení, které k tomu nemá kompetence.



Graf 8 Spokojenost zaměstnanců s výběrem vzdělávání (vlastní zpracování)

Dle odpovědí dotazníkového šetření bylo zjištěno, že 11 (32 %) zaměstnanců si má možnost volit podle svých požadavků téma vzdělávání. Celkem 18 (53 %) z dotazovaných za-

městnanců odpovědělo, že spíše má možnost si vybrat téma, z čehož vyplývá, že tito zaměstnanci si volí v rámci splnění roční zákonem dané výše vzdělávání i taková témata, která je plně neuspokojují. Pěti (15 %) zaměstnancům vybraná témata vzdělávání spíše nevyhovují.

Tabulka 13 Silné a slabé stránky oblasti vzdělávání (vlastní zpracování)

Klíčové prvky optimálního procesu pro oblast vzdělávání	Současný systém v SSUB	
	Úroveň ŘLZ	Vyhodnocení v %
Motivace ke vzdělávání	VYSOKÁ	90
Investice do vzdělávání	VYSOKÁ	95
Podpora vzdělávání	STŘEDNÍ	80
Průměrná hodnota vyhodnocených klíčových prvků	STŘEDNÍ	88,3

- Organizace zaměstnance ke vzdělávání motivuje častými nabídkami různých kurzů a zajímavých stáží a v rámci vzájemných vztahů s jinými sociálními službami. Vzdělávání v organizaci je na výborné úrovni, co se týká množství kurzů. Ročně se účastní zaměstnanci cca 900 hodin různých kurzů a školení.
- Organizace ročně investuje do vzdělávání svých zaměstnanců cca 250.000 Kč. Zaměstnancům, kteří mají zájem o vzdělávání nad povinný rámec 24 hodin ročně jsou kurzy umožňovány. Tyto kurzy si však zaměstnanci hradí sami.
- Vedení organizace zcela podporuje jakékoliv způsoby vzdělávání, které se týkají pracovního zařazení zaměstnanců. V případě vlastního zvyšování kvalifikace studiem na vysokých školách, je zaměstnancům umožňováno dálkové studium. Chybějící hodiny, z důvodu studia si zaměstnanci musí předem nadpracovat.

Výsledek analýzy pro oblast vzdělávání zaměstnanců

Silnou stránkou vzdělávání v organizaci je podpora vzdělávání. Ze zákona je povinnost vzdělávání u pracovníků v sociálních službách a sociálních pracovníků v rozsahu 24 hod. ročně. Organizace uhradí náklady na vzdělávání celkem cca 250.000 Kč ročně. Zákonem stanovený rozsah vzdělávání je pro většinu zaměstnanců plně dostačující. Silnou stránkou

je i motivace ke vzdělávání nejen v rámci organizace, ale zaměstnanci jsou podporováni i v osobním vzdělávání.

Slabou stránku ve vzdělávání lze odhalit v umožnění osobního vzdělávání, kdy si zaměstnanec musí hodiny, které tráví vzděláváním a zkouškou nahradit odpracováním i když si zaměstnanec zvyšuje svoji kvalifikaci ve svém oboru a není mu poskytnuto ani studijní volno v době státních zkoušek v případě studia na vysoké škole. Slabou stránkou se rovněž ukázalo i to, že za účelem dodržení zákonem stanoveného rozsahu vzdělávání v roce volí vedoucí pracovníci pro podřízené i taková témata, která nemusí být pro zaměstnance příliš zajímavá a nesouvisí přímo s jejich pracovním zařazením.

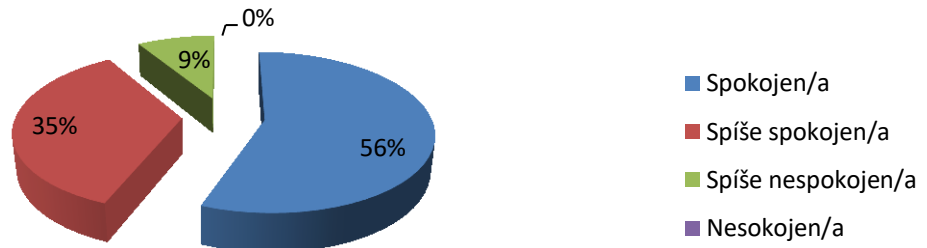
Oblast komunikace zaměstnanců a vztahů na pracovišti

Komunikace v organizaci je velmi dobrá, zaměstnancům jsou pravidelně sdělovány strategie, které mají vést k určitým cílům. Komunikace probíhá jasně, stručně a věcně. Informace jsou vzájemně předávány systematicky a včas. Komunikaci napomáhá i pravidelnost konaných supervizí. Nejpoužívanějším komunikačním prostředkem organizace je intranet, který využívají všichni zaměstnanci, běžná je komunikace tváří v tvář. Rovněž nástěnka je komunikační prvek, kterým jsou sdělovány informace jak zaměstnancům, tak klientům služeb.

Tabulka 14 Silné a slabé stránky oblasti komunikace a vztahů na pracovišti (vlastní zpracování)

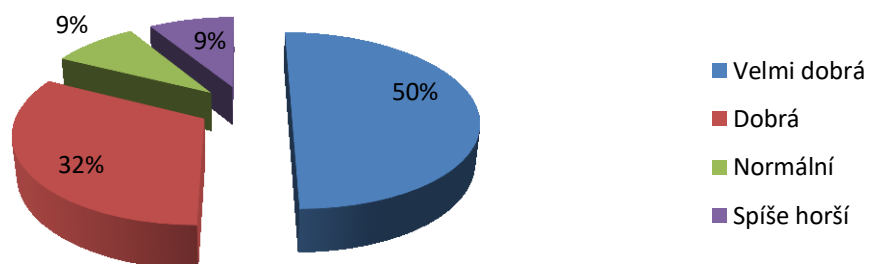
Klíčové prvky optimálního procesu pro oblast komunikace a vztahů na pracovišti	Současný systém v SSUB	
	Úroveň ŘLZ	Vyhodnocení v %
Dobrá komunikace se zaměstnanci o cílech, strategiích, výsledcích	VYSOKÁ	90
Prostředky komunikace – intranet, tváří v tvář, nástěnky, zpravodaje	VYSOKÁ	90
Efektivita komunikace	STŘEDNÍ	70
Vztahy na pracovišti	VYSOKÁ	90
Konflikty na pracovišti	STŘEDNÍ	60

Jak hodnotíte informovanost ze strany nadřízeného o cílech a postupech práce?



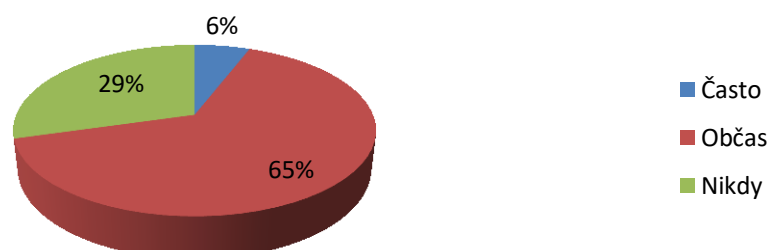
Graf 9 Spokojenost zaměstnanců s komunikací nadřízeného (vlastní zpracování)

Jaká je podle Vašeho názoru atmosféra na pracovišti?



Graf 10 Atmosféra na pracovišti dle dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

Dochází mezi zaměstnanci na vašem pracovišti ke konfliktům?



Graf 11 Konflikty na pracovišti dle dotazníkového šetření (vlastní zpracování)

- V organizaci probíhá na všech střediscích výborná vzájemná komunikace. Zaměstnanci komunikují v rámci služby vzájemně velmi dobře, rovněž i komunikace s jinými středisky je velmi dobrá.
- Zaměstnanci si sdělují v organizaci informace, úkoly, nebo posílají dokumenty prostřednictvím intranetu. V rámci tohoto informačního zdroje je i použití vnitřního organizačního kalendáře, kde si jednotlivci dopředu zapisují v jednotlivých dnech konkrétní čas nepřítomnosti v práci. Je zde evidován případný předpoklad nepřítomnosti a důvod. Velmi výhodné je to zvláště v době dovolených, kdy je na pracovišti poměrně málo zaměstnanců, než v běžném období. Pro sdělování různých informací využívá organizace rovněž nástěnky.
- Nadřízení řeší s podřízenými pracovníky úkoly, věcně, okamžitě a včas. Úkoly jsou sdělovány stručně, tak aby každý pochopil, co se po něm vyžaduje.
- Vztahy na pracovišti jsou velmi dobré. Pracovníci vzájemně přátelsky komunikují mezi sebou navzájem v rámci služby i mimo službu.
- Analýzou je zjištěno, že většina zaměstnanců označuje kolektiv za velmi dobrý a konflikty vznikají dle názoru 65 % zaměstnanců občas. Výsledek vypovídá o normální situaci, kdy zaměstnanci mohou mít rozdílné názory. Případná různá nedorozumění řeší pomocí supervizí.

Výsledek analýzy pro oblast komunikace zaměstnanců a vztahů na pracovišti

Silnou stránkou této oblasti je dobrá komunikace jak ze strany vedení, tak vzájemná v kolektivu ve sdělování pracovních informací. Na velmi dobré úrovni funguje komunikace prostřednictvím intranetu a firemních mobilních telefonů, které mají zaměstnanci k dispozici na všech službách včetně všech vedoucích pracovníků. Velmi výhodný je organizační kalendář, kde mají možnost všichni zaměstnanci časově zaznamenat různé důvody své nepřítomnosti. Pracovníci tak vidí, zda je jejich kolega v práci případně, kde se vyskytuje, nebo kdy se vrátí z pracovní cesty.

Slabší stránkou lze označit občasné chaotické vzájemné sdělování pracovních informací, které jsou důsledkem náhlých změn.

5.3.5 Analýza tvorby a čerpání fondů organizace

Príspevková organizace z hlavní i vedlejších činností dosahuje za sledované období kladný výsledek hospodaření. Tento výsledek hospodaření rozděluje do fondů na základě návrhu organizace a následném schválení rady města.

Tabulka 15 Analýza výsledků hospodaření v organizaci (vlastní zpracování)

Rok	2015	2016	2017	2018	2019
Výsledek hospodaření	446 397	137 684	368 809	152 820	224 715

Tabulka 16 Analýza fondu odměn v organizaci (vlastní zpracování)

Fond odměn	2015	2016	2017	2018	2019
Stav k 1. 1.	81 141	101 141	141 141	141 141	141 141
Příděl ze zisku	20 000	40 000	0	0	0
Čerpání	0	0	0	0	0
Stav k 31. 12.	101 141	141 141	141 141	141 141	141 141

Tabulka 17 Analýza rezervního fondu v organizaci (vlastní zpracování)

Rezervní fond	2015	2016	2017	2018	2019
Stav k 1. 1.	899 932	957 453	1 125 850	1 207 585	1 597 114
Příděl ze zisku	264 520	406 397	137 684	368 809	152 820
Převod do Investičního Fondu	200 000	0	0	0	0
Ostatní tvorba	23 000	0	0	55 000	76 000
Čerpání fondu	30 000	238 000	55 949	34 280	106 000
Stav k 31. 12.	957 453	1 125 850	1 207 585	1 597 114	1 719 935

Tabulky za jednotlivé roky uvádějí výše přidělů z kladného výsledku hospodaření. Do fondu odměn byl naposledy vložen přiděl ze zisku v roce 2016. Čerpání fondu za sledované období je vždy 0. Konečná výše fondu je tak na stále stejné úrovni už 3 roky a není nijak využíván pro finanční motivaci zaměstnanců ani nijak čerpán z důvodu nedostatku finančních prostředků pro platové potřeby. Zisk je přidělován pouze do rezervního fondu. Investiční fond zde není uveden, neboť se týká pouze investičních možností organizace v rámci rozpočtových pravidel.

Tabulka 18 Analýza fondu FKSP v organizaci (vlastní zpracování)

Fond FKSP	2015	2016	2017	2018	2019
Stav k 1. 1.	21 987	18 830	51 488	154 899	238 413
Příjem	82 843	132 147	210 314	256 748	292 718
Čerpání stravenky	79 610	90 739	95 724	102 929	225 750
Čerpání kultura, sport	4 400	8 750	7 200	68 305	71 063
Nepeněžní dary	1 990	0	3 980	2 000	1 999
Stav k 31. 12.	18 830	51 488	154 899	238 413	232 319

Za sledované období je patrné, že v letech 2015 až 2017 organizace hradila zaměstnancům z fondu pouze stravenky a pořádala jedenkrát ročně kulturní večírek pro pracovníky. Od roku 2018 poskytla svým zaměstnancům kromě výše zmíněných motivačních prvků rovněž benefit v podobě dárkového poukazu na úhradu kultury, sportu a vitaminů. Stav fondu k datu 31. 12. se od roku 2015 do roku 2018 stále zvyšoval pro vyšší přídělky a nízké výdaje. Míra růstu přídělů do fondu souvisela se zvýšením platů na základě vládního rozhodnutí a současně s přeměnou stanoveného procenta přídělů z 1 % na 2 % z hrubé mzdy. V roce 2019 se čerpání financí z fondu FKSP zvýšilo z důvodu změny nominální hodnoty stravenky z 80 Kč na 100 Kč a tím k navýšení úhrady za 1 kus stravenky z původních 12 Kč na 20 Kč. Stav fondu FKSP k 31. 12. je bezdůvodně vysoký a stále převyšuje 200.000 Kč. Od 1. 1. 2020 došlo opět k navýšení platů a je očekáván nárůst přídělů do fondu. Ekonomické oddělení má tendence navyšovat finanční prostředky fondu FKSP z důvodu obav o jeho vyčerpání úhradou za stravenky a poskytuje zaměstnancům minimální benefity.

5.3.6 Analýza finančních úspor vzniklých z důvodu absence zaměstnanců

Jedná se o finance během roku, které vznikají z úspor rozpočtovaných nákladů na platy zaměstnanců, které nebyly z důvodu absence nebo neplánovaného odchodu zaměstnance z organizace vyplaceny. V tabulce jsou uvedena data v podobě zameškaných pracovních dnů pro zachování mlčenlivosti konkrétních složek platu.

Tabulka 19 Přehled zameškaných pracovních dnů z důvodu pracovní neschopnosti (vlastní zpracování)

Rok	Počet zameškaných pracovních dnů z důvodu pracovní neschopnosti					
	2015	2016	2017	2018	2019	2020
I. Čtvrtletí (dny)	216	173	234	118	128	250
II. Čtvrtletí (dny)	166	191	194	182	45	419
III. Čtvrtletí (dny)	80	160	51	104	129	
IV. Čtvrtletí (dny)	69	147	27	104	188	
Celkem prac. dnů	531	671	506	508	490	669

Výši úspor finančních prostředků z rozpočtu na platy z důvodu pracovní neschopnosti, lze vypočítat pomocí zameškaných pracovních dnů z důvodu nemoci. Aritmetický průměr za sledované období 2015 - 2019 činí 541,2 zameškaných pracovních dnů za rok. Počet pracovních dnů v roce je cca 251. Výpočtem zjistíme počet zaměstnanců, kteří nepracují z důvodu nemoci celý rok.

$$541,2 / 251 = 2,16.$$

Z výše uvedených informací je patrné (pokud vezmeme v úvahu úhradu zredukované snížené náhrady na mzdy za pracovní neschopnost, které organizace platí v prvních 14 dnech pracovní neschopnosti), že organizace uspoří průměrně celoroční plat na 2 pracovníky. V tabulce jsou zaznamenány informativně i extrémní hodnoty za 1. a 2. čtvrtletí roku 2020, které vlivem pandemie koronaviru dosáhly nejvyšší počet zameškaných pracovních dnů za období let 2015 až 2020.

Pokud vezmeme v úvahu, že odměna je vyplacena pracovníkům až na konci roku, bylo by potřeba zvážit, zda je tento postup dostatečně motivující pro zaměstnance, kteří pracují v jednotlivých měsících nad rámec své práce, částečně i za nemocného kolegu a nejsou ohodnoceni odměnou v souvislosti s pracovním výkonem.

5.4 Shrnutí analytických poznatků

Analýzou bylo zjištěno, že řízení lidských zdrojů v příspěvkové organizaci je na středně kvalitní úrovni. Písemné dokumenty, směrnice a standardy jsou vypracovány nadstandardním způsobem, oproti jiným organizacím podobné působnosti. Toto tvrzení dokazují zprávy z kontrol provedených za posledních 10 let v příspěvkové organizaci.

Organizace zaměstnává 86 % zaměstnanců pracujících v přímě péči a 14 % technickohospodářských pracovníků (dále: THP). Průměrná věková struktura zaměstnanců je 44,8 let. Analýzou byl proveden průzkum současné situace jednotlivých oblastí řízení lidských zdrojů. Zjištěné informace dokazují skutečnost, že nábor a výběr zaměstnanců, adaptace přijatých pracovníků a pracovní výkonnost je v organizaci na dobré úrovni. Slabou stránkou je neplánování potřeby zaměstnanců. Zaměstnanci jsou nahrazováni novými pracovníky neplánovaně, dle situace, která nastane nečekaným odchodem zaměstnance.

Nejslabší stránkou analýzy všech oblastí byla zjištěna oblast vnější motivace, která se ukázala být na nízké úrovni nejen vyhodnocením dotazníku k personálnímu auditu, ale i samotnou analýzou všech použitých metod. Jedním z důležitých prvků motivace je osobní ohodnocení, které označuje 50 % zaměstnanců v dotazníkovém šetření jako netransparentní složku mzdového ohodnocení. 67 % zaměstnanců nezná kritéria pro změnu výše osobního ohodnocení. Vzhledem k vysokým hodnotám zjištění motivace osobním příplatkem lze tvrdit, že osobní ohodnocení v organizaci ztratilo svůj motivační vliv. Zaměstnanci jím nejsou nijak motivováni a je jimi pokládán spíše za povinnou složku platu. Velký vliv na motivaci zaměstnanců má finanční odměna, která probíhá v organizaci na konci roku. Míra odměn závisí na úsporách rozpočtovaných platových prostředků v daném roce. Dotazníkovým šetřením byl zjišťován názor zaměstnanců, jaké benefity by upřednostňovali a udělili jim pořadí významnosti. První tři preferované benefity zvolili zaměstnanci: kulturní večírky pro zaměstnance, současné dárkové poukazy a příspěvek na penzijní připojištění. Ostatní dotazníkem nabízené možnosti byly vyhodnoceny nižším pořadím. Vedení organizace nastavuje motivační prvky na základě vlastního rozhodnutí a nezjišťuje spokojenost ani preference zaměstnanců spojené s výběrem benefitů. Slabší stránkou je nekompetentnost personálního pracovníka, který v organizaci vykonává pouze nutné administrativní činnosti a nepodílí se na tvorbě a realizaci sociální politiky.

S oblastí motivace souvisí oblast vzdělávání zaměstnanců. Sociální služby mají dle zákona o sociálních službách povinnost vzdělávat zaměstnance v přímé péči v rozsahu 24 hodin ročně. Dotazníkovým šetřením organizaci zajímalo, zda si zaměstnanci mají možnost vybrat v rámci povinného vzdělávání pro ně významné a hodnotné kurzy a semináře. Celkem 53 % zaměstnanců pouze spíše souhlasilo. Lze tedy předpokládat, že zaměstnanci si v rámci povinného vzdělávání volí i nevyhovující témata seminářů a školení, které neodpovídají jejich pracovní náplni. Volí si je pouze za účelem splnění povinného zákonného vzdělávání. Nespokojenost ve vzdělávání vyjádřilo 15 % dotazovaných.

Výsledek hospodaření za hlavní i vedlejší činnost měla organizace vždy kladný. Zisk byl v posledních 3 letech však přidělován pouze do rezervního fondu. Fond odměn v organizaci je na stejné hodnotě za poslední 3 roky. Nejsou zde prováděny žádné přiděly a žádné výdaje. Organizace by mohla tento fond využít pro motivační účely. Současně tvorba fondu odměn by byla vhodnou jistotou v těžších obdobích. Dalším analyzovaným motivujícím prvkem jsou benefity, které organizace hradí z fondu FKSP. Fond FKSP vykazuje konečný stav nad 200.000 Kč. Přehled čerpání fondu FKSP dokazuje, že peněžní prostředky v roce 2015 až 2018 organizace spíše shromažďovala a zaměstnancům byly poskytnuty benefity v minimální výši.

Doporučení bude zaměřeno na vnější motivační prvky, které by měly zajistit stabilitu fluktuace zaměstnanců a spokojenost lidí s finančním ohodnocením vztahujícím se k jejich práci. Projektem budou navrženy kroky vedoucí k posunu současného systému řízení lidských zdrojů, které byly analýzou vyhodnoceny jako průměrné. Jedná se o oblasti plánování a výběru nových zaměstnanců, adaptace a zvýšení kompetence personálního pracovníka pro některé personální činnosti. Projekt dále doporučí nové prvky motivačního programu, pravidla pro stanovení výše osobního ohodnocení, evidenci úspor, tvorbu balíčku z uspořené financí a platby v podobě odměn poměrné části uspořené financí v jednotlivých čtvrtletích během roku. Tyto kroky by měly zajistit zlepšení pracovního výkonu a snížení fluktuace.

6 PROJEKT KE ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ LIDSKÝCH ZDROJŮ

Hlavním cílem projektu je návrh na zlepšení vnější motivace zaměstnanců, čímž se očekává zlepšení řízení lidských zdrojů v malé příspěvkové organizaci. Projekt je vypracován na základě výsledků analýzy současného stavu příspěvkové organizace. Výzkumem byly zjištěny slabé stránky v oblastech:

- přijímání nových zaměstnanců a jejich adaptace,
- vnější motivace zaměstnanců,
- vzdělávání.

Provedením personálního auditu, dotazníkovým šetřením a analýzou jednotlivých personálních oblastí byly zjištěny přednosti a nedostatky v řízení lidských zdrojů v příspěvkové organizaci. Z výsledků analýzy je patrné, že organizace má systém řízení lidských zdrojů na dobré úrovni. Vlivem dynamičnosti změn, elektronizací a demografickým působením je v zájmu organizace zachovat stále co nejkvalitnější služby. Organizace si uvědomuje, že svých cílů může dosáhnout pomocí kvalitně řízených pracovníků. Prioritou vedení je zvýšit motivaci zaměstnanců v souladu s finančními možnostmi. Současně chce organizace snížit fluktuaci zaměstnanců v souvislosti s jejich vnější motivací. Analýza byla z důvodu potřeb organizace provedena ve zvolených personálních oblastech od příchodu nového zaměstnance až po jeho spokojenost a vnější motivaci s hlavním cílem, zjistit silné a slabé stránky jednotlivých oblastí.

Na projekt je aplikována metodika logického rámce, který přehledně rozvrhuje očekávání a záměry a uvede je, dle Bočkové (2016, s. 165), do souvislosti s konkrétními výstupy pro realizaci projektu. Logický rámec (viz. příloha P V) umožňuje identifikovat problém, definovat cíle a stanovit klíčové prvky k řešení slabých stránek.

Projekt je rozdělen do oblastí, které se týkají řízení lidských zdrojů a měly by posunout současný fungující systém dopředu. Cílenou vnější motivací dojde ke zvýšení kvality práce, spokojenosti zaměstnanců tak, aby náročnou práci vykonávali v co nejlepších podmínkách a nehrozilo vysoké procento fluktuace nebo vyhoření zaměstnanců.

6.1 Cíle projektu

Hlavní cíl projektu je zlepšit řízení lidských zdrojů pomocí širší nabídky motivačních prvků. Důvodem vypracování projektu je vysoká fluktuace v příspěvkové organizaci a dynamický rozvoj. Dále pak elektronizace, která se neustále sune dopředu a vyžaduje stejně

dynamický posun v managementu lidských zdrojů. Lidské zdroje jsou hybnou silou podniků, organizací i firem. Tento zdroj je však potřeba dostatečně motivovat tak, aby jeho působení nabylo co nejlepších výsledků. S touto myšlenkou souvisí i stabilizace fluktuace na organizaci akceptovatelnou přirozenou mírou 10 %. Organizace si klade za cíl poskytovat svým klientům ve všech svých střediscích co nejkvalitnější služby prostřednictvím kvalifikovaných pracovníků. Projekt má pomoci organizaci zlepšit současný systém řízení lidských zdrojů. Součástí projektu jsou i návrhy pravidel, které doposud v organizaci probíhaly zvykově.

Dílčí cíle projektu:

- stanovení postupu při přijetí a adaptaci nových pracovníků od 1. ledna 2021,
- tvorba a zavedení motivačního programu od 1. ledna 2021,
- stanovení pravidel u zvykově daných postupů.

Přínosem projektu je očekávané snížení současné míry fluktuace a spokojený a motivovaný pracovník, který zvýšením pracovního výkonu, kvalifikací a zkušenostmi zajistí cíle organizace.

6.2 Přínosy projektu

Vzhledem k tomu, že projekt je vypracován pro příspěvkovou organizaci, jejíž náklady na zaměstnance jsou hrazeny z dotací zřizovatele a kraje, nebude hlavním přínosem projektu finanční úspora organizace, ale spokojený a motivovaný pracovník a co nejpřínosnější přerozdělení nákladů týkající se ohodnocení práce zaměstnanců. Zlepšení řízení lidských zdrojů a vylepšení motivace zaměstnanců přináší organizaci možnost snížení fluktuace a zefektivnění pracovního výkonu. Zvýšením kompetencí personálního oddělení v jednotlivých oblastech personálního řízení dojde rovněž k celkovému zlepšení péče o zaměstnance.

Přínosem projektu je správné a účelné provedení rozpočtu nákladů na mzdy pro další období, které zajistí zaměstnancům finanční a pracovní jistotu. Spokojený a motivovaný pracovník je zárukou pro poskytování kvalitní a výkonné péče pro klienty a tím i garancí dosažení cílů a poslání organizace. Odměnami v souvislosti s pracovním výkonem a spravedlivějším přidělováním osobního ohodnocení lze předpokládat vyšší tržby za služby až o 20.000 Kč měsíčně. Předpokládané zvýšení tržeb vychází z přehledů tržeb uvedených v interních dokumentech organizace z minulých let, které vykazovaly vyšší hodnoty tržeb

vždy v souvislosti s vyplacenými odměnami. Výpočet předpokladu zvýšení tržeb vychází z počtu pracovníků pečovatelské služby a zvýšením tržeb o 1.000 Kč na 1 pracovníka tj. 240.000 Kč ročně.

Správnou adaptací a vhodným výběrem nového pracovníka získá organizace kvalitní zaměstnance, sníží fluktuaci a tím finanční úspory na vzdělávání v rozsahu desítek tisíců korun. Z důvodu neplánovaného odchodu nového pracovníka by byly zbytečně vynaloženy náklady na vzdělávání.

V období letních dovolených je přínosem pro organizaci pracovník, který vykonává činnost na dohodu o provedení práce a zajišťuje tak plynulý chod služby. Zároveň sníží náklady organizace o povinné pojistné. Navrhované náborové školení přináší organizaci kvalifikovaného pracovníka, který splňuje sociální vzdělání a není tak zatížením pro organizaci, jakým je pracovník bez sociálního vzdělání. Zaměstnanci bez zákonného vzdělání jsou povinni si toto dodělat během pracovního poměru, čímž způsobují kolegům nejen komplikace v naplánování směn ale i zvyšují počet přesčasových hodin, které musí organizace proplatit. Účastí na vzdělávacích projektech hrazených z dotací a grantů, které poskytuje během roku MPSV nebo EU dojde k úsporám na vzdělávání až 3.500 Kč na osobu. Úspory celkem za vzdělávání činí 150.500 Kč. Tyto úspory může organizace vynaložit na vzdělávání zaměstnanců nad povinný rámec v rámci rozšíření motivace.

6.3 Návrhy na zlepšení systému řízení lidských zdrojů

Na poradě vedení organizace bude projekt představen vedoucím pracovníkům s uvedením výsledků provedené analýzy současného systému. V druhé fázi proběhne projednání finančních potřeb k zajištění navrhovaných změn s ekonomickým úsekem organizace. S projektem budou následně obeznámeni všichni zaměstnanci.

6.3.1 Stanovení postupu při přijetí a adaptaci nových pracovníků

Návrhem pro zlepšení procesu náboru a výběru nových zaměstnanců by bylo vhodné vypracovat vnitřní předpis organizace, který celý proces náboru, výběru a adaptace pracovníků zastřeší. Předpis by byl vytvořen personálním oddělením ve spolupráci s vedoucími pracovníky a vedením organizace tak, aby sjednotil tuto oblast pro všechna nová pracovní místa všech služeb organizace. V současné době organizace postupuje v některých oblastech podle nepsaných zvykových pravidel, které nejsou vždy stejné. Cílem by byl jednotný systém všech středisek organizace pro danou oblast.

1. **Tvorba plánu lidských zdrojů.** Organizace v současnosti tvoří krátkodobý předpoklad zaměstnanců na základě tvorby rozpočtu pro následující rok. Jde o seznam stavu počtu zaměstnanců k datu tvorby rozpočtu. Návrh plánu lidských zdrojů by byl vypracován vždy v měsíci červenci personalistou na základě konzultace s vedoucími pracovníky a jejich potřebami pracovní síly na dobu 1-2 roky dopředu. Navrhovaný plán bude mít formu tabulky pro každé pracovní zařazení zvlášť, včetně předpokládaného počtu pracovníků vykonávající činnost na dohodu o provedení práce (dále jen DPP) a zaměstnance pracující ve veřejné zakázce. Součástí plánu bude provedení výpočtu ročních mzdových nákladů včetně zákonných odvodů na každého pracovníka. Cílem je získat a udržet takový počet zaměstnanců, které organizace potřebuje pro realizaci a dosažení svých strategických cílů. Plánováním lidských zdrojů může organizace rozvíjet připravené a flexibilní pracovní síly v souvislosti s měnícím se prostředím a demografickým vývojem nárůstu počtu seniorů. Výpočet ročních mzdových nákladů na plánovaný počet lidí v organizaci by měl současně ulehčit ekonomickému oddělení výpočet celkového rozpočtu nákladů v organizaci.
2. **Vyhledávání zaměstnanců,** probíhá v současnosti formou zveřejněním na Úřadu práce, webových stránkách organizace, na stránkách zřizovatele a nástěnce v místě sídla organizace. Návrhem projektu je rozšíření vyhledávání nových pracovníků o možnosti:
 - Informace všem zaměstnancům příspěvkové organizace o volném pracovním místě zvláště pak v případě, že se jedná o vyšší pracovní pozici, což by vedlo zaměstnance k motivaci, seberealizaci a lepšího finančního ohodnocení.
 - Nábory ve školách, které vzdělávají nové studenty přímo v oboru požadované pracovní pozice. Návrhem jsou školy: Střední průmyslová škola a obchodní akademie v Uherském Brodě, Církevní střední škola pedagogická a sociální Bojkovice, Fakulta humanitních studií na UTB ve Zlíně aj. Navrhované školy v současné době spolupracují s příspěvkovou organizací na základě smlouvy. Cílem navrhovaných náborů je získat kvalifikované mladé pracovníky, které si organizace může sama zapracovat.
 - Zveřejnění informace o volném pracovním místě na zřízeném komunikačním kanále Facebooku organizace.

3. **Jednotnost posuzování kandidátů** formou seznamu doporučených strukturovaných otázek (uvedených ve vypracovaném formuláři), které vedou k možnosti porovnat zájemce. Pokud není jednotný systém, může být vyhodnocení provedeno na základě různých dojmů a ne faktů. Formulář by vypracovalo personální oddělení ve spolupráci s vedoucími pracovníky tak, aby otázky byly zaměřeny přímo na příslušnou službu a cílovou skupinu. Výhodou formuláře by byla připravenost a ucelenost strukturovaných otázek, které by komise nemusela tvořit na základě vyvíjejícího se směru pohovoru. Dále by bylo možno se k odpovědím vrátit a posoudit tak odlišnost odpovědí jiných uchazečů. Výhodou by bylo rovněž formulář archivovat po určitou dobu pro případ, že by bylo potřeba provést opakovaně výběrové řízení.
4. **Zapojení personálního pracovníka do adaptace nového zaměstnance.** Adaptace nových pracovníků v současné době probíhá v organizaci pod vedením garanta. Zakončena je po zkušební době písemným záznamem a konzultací nového pracovníka, garanta a přímého nadřízeného. Doporučení posunu v oblasti adaptace je návrh na zapojení do adaptace personálního pracovníka a tím rozšíření jeho kompetencí pro účast na orientačním tréninku, kontrole průběhu adaptačního procesu např. v podobě jednoho nebo dvou krátkých formálních schůzek s novým pracovníkem a zaměřit se na otázky potřeby nového zaměstnance, splnění nebo nesplnění jeho očekávání a na témata, která se zaměstnanec bojí prodiskutovat se svým nadřízeným. Cílem je úspěšné zapracování a zapojení se do struktury sociálních vztahů na novém pracovišti. Utvoření pocitu jistoty a důvěry nového pracovníka
5. **Hodnotící pohovor s přímým nadřízeným** v organizaci probíhá pouze na konci adaptace. Návrhem projektu je provedení 2-3 pohovorů vedoucího pracovníka a zaměstnance během adaptačního procesu. Perioda pohovorů v závěru každého měsíce během zkušební doby. Cílem je vzájemná komunikace, otevřenost mezi vedoucím pracovníkem a přijatým zaměstnancem, která povede k vyjasnění si požadavků ještě během zapracování. Dále povede ke zjištění, zda adaptace probíhá tak, aby zaměstnanec byl seznámen se všemi úkony, které vykonává a aby jim rozuměl.

Výběr a zapracování nového pracovníka je vnímáno jako rozhodující a důležité, jak pro zaměstnavatele, tak i pro zaměstnance. Doba adaptace pomůže zjistit a rozpoznat, zda nový zaměstnanec splňuje veškeré požadavky, které vedení organizace vyžaduje, a zároveň nový pracovník si během adaptace uvědomí, zda práce, kterou vykonává, ho i naplňuje. Tímto postupem dochází k eliminaci zbytečně vynaložených nákladů na pracovníka, u kte-

rého je předpoklad brzkého odchodu z organizace. Účinnost návrhu projednání stanoven od 01. 10. 2020.

6.3.2 Tvorba motivačního programu

Príspevková organizace nemá vypracovanu žádnou vnitřní směrnici, která by zahrnovala stimulační prostředky pro své zaměstnance. Některé motivační prvky uvádí různé směrnice, které se týkají hodnocení pracovníků, fondu kulturních a sociálních potřeb (dále jen FKSP), a směrnice o stravném. Cílem organizace je poskytovat vysoce kvalitní služby prostřednictvím kvalifikovaných pracovníků, kteří by měli disponovat následujícími schopnostmi:

- Vstřícnost, trpělivost a vzájemná úcta
- Spolehlivost, poctivost, zodpovědnost
- Důslednost
- Schopnost práce v týmu
- Pozitivní myšlení
- Schopnost podpory integrace klientů
- Schopnost aplikace moderních trendů ke své práci
- Loajalita k zaměstnavateli

Príspevková organizace poskytuje služby klientům různých cílových skupin a tato práce je vysoce náročná na odpovědnost. Zaměstnanci mohou být vystaveni různým psychickým zátěžím nebo případným onemocněním zvláště v období pandemie, které může vést k vyčerpání a následnému vyhoření pracovníka. Velkým rizikem je tedy možný odchod kvalifikovaného pracovníka, který má pro zaměstnavatele vysokou hodnotu. Pro odvrácení zmiňovaného odchodu a zároveň pro snížení fluktuace je snaha o co nejkvalitnější vnější motivaci pracovníků.

6.3.3 Návrh vnějšího motivačního programu

Výsledek analýzy vyhodnotil jako slabou stránku řízení lidských zdrojů vnější motivaci pracovníků. Dotazníkovým šetřením na téma motivace, bylo zjištěno, že většina dotazovaných zaměstnanců určila jako motivátor vyšší finanční ohodnocení, dále spokojenost zaměstnanců na pracovišti, rozšiřování možností vzdělávání nad povinný rámec a patrná změna benefitů čerpaných z fondu FKSP. Nástroje k zajištění cíle budou rozděleny do pěti oblastí:

1. Oblast finanční

- Finanční odměny
 - ✓ Vypláceny opakovaně
 - ✓ Podmíněno: splněním náročného, mimořádného nebo zvláště významného úkolů. Navrhne přímý nadřízený
- Osobní příplatek
 - ✓ Vyplácen opakovaně
 - ✓ Podmíněno: Dlouhodobým dosahování kvalitních výsledků vykonané práce. Výši navrhne přímý nadřízený na základě hodnocení pracovníka, které se provádí 1x ročně.
- Peněžní dar
 - ✓ Vyplácen jednorázově
 - ✓ Podmíněno: dožití 50 let věku, 60 let věku při odchodu do starobního nebo invalidního důchodu, v pracovním poměru více než 5 let.

2. Oblast zvyšování kvalifikace

- Podpora studia na vysoké škole
 - ✓ Opakovaně po dobu studia, uvolňování na termíny zkoušek bez nadpracování doby, poskytnutí studijního volna na státní závěrečnou zkoušku
 - ✓ Podmíněno: pracovní poměr na dobu neurčitou, studium v oboru vykonávané práce – zvyšování kvalifikace
- Finanční účast na absolvování vzdělávacího kurzu
 - ✓ Jednorázově
 - ✓ Podmíněno: Aktivní využívání metod sociální práce s uplatněním v praxi.
- Nabídka stáže, exkurze
 - ✓ Jednou za 2 roky
 - ✓ Podmíněno: pracovní poměr na dobu neurčitou, aktivní přístup k práci, uplatnění získaných zkušeností do praxe.
- Finanční účast na vzdělávání nad stanovený rámec
 - ✓ 2x za rok

- ✓ Podmíněno: pracovní poměr na dobu neurčitou, vzdělávání v oboru vykonávané práce s možností uplatnění do praxe, výborné pracovní výsledky
- Skupinová supervize
 - ✓ 3x ročně
 - ✓ Podmíněno: Aktivní přístup k práci
- 3. Oblast péče o pracovníky
 - Příspěvek na stravování
 - ✓ Opakovaně
 - ✓ Podmíněno: odpracování min. 3 hodin denně
 - Poskytnutí zdravotního volna (3 dny sick day)
 - ✓ 3dny v roce
 - ✓ Podmíněno: pracovní poměr na základě smlouvy, poskytnutí za účelem nemoci, pro nové pracovníky množství dnů odstupňováno dle délky pracovního poměru
 - Poskytnutí půjčky s výhodnou možností splátek
 - ✓ Jednorázově
 - ✓ Podmíněno: pracovní poměr na dobu neurčitou, vyplnění žádosti, půjčka maximálně 20.000,- Kč za účelem využití pro rodinu, nutnosti nákupu zařízení do domácnosti, nebo pro zajištění zdravotní potřeby vlastního nebo rodinného příslušníka
 - Firemní kulturní večírek pro všechny zaměstnance
 - ✓ Jednorázově
 - ✓ Podmíněno: zájem pracovníka
 - Firemní sobotní odpoledne (společný turistický výlet nebo výlet na kolech)
 - ✓ Jednorázově
 - ✓ Podmíněno: zájem pracovníka
 - Individuální supervize
 - ✓ 3x ročně
 - ✓ Podmíněno: Aktivní zájem pracovníka
 - Poskytnutí ochranných pracovních pomůcek
 - ✓ Opakovaně

- ✓ Podmíněno: Potřeba snížit riziko pracovního úrazu, nadměrné opotřebení nebo riziko poškození osobního oblečení při práci s klientem.
 - Prostředí jistoty
 - ✓ Opakovaně
 - ✓ Podmíněno: pracovní poměr u zaměstnavatele, jehož zřizovatel je státní orgán, pravidelný měsíční příjem, dovolená 25 dní v roce
 - Pracovní kolektiv a pracovní prostředí
 - ✓ Opakovaně
 - ✓ Dodržování etického kodexu organizace, demokratický přístup k vedení, otevřená komunikace.
4. Oblast ocenění
- Vyslovené uznání
 - ✓ Opakovaně
 - ✓ Podmíněno: dlouhodobým dosahováním výborného výsledku
 - Veřejně vyslovená pochvala
 - ✓ Opakovaně
 - ✓ Podmíněno: splnění mimořádného nebo významného úkolu
 - Zpětná vazba
 - ✓ Opakovaně
 - ✓ Podmíněno: zpětná vazba na základě pracovní činnosti, hodnocení práce
5. Oblast nepeněžního ocenění
- ✓ Benefity (dárkové poukazy v celkové hodnotě 1600 Kč)
 - ✓ Jednorázově
 - ✓ Podmíněno: pracovník nesmí být ve zkušební době
 - Nepeněžní dar
 - ✓ Jednorázově
 - ✓ Podmíněno: odchod pracovníka do starobního důchodu

Návrh motivačního programu by byl v rámci projektu projednán během měsíce října 2020 na poradě vedení a po odsouhlasení, případně doplnění některých oblastí, by byl vypracován ve formě vnitřní směrnice s účinností od 01. 01. 2021. S obsahem vnitřní směrnice budou následně seznámeni všichni zaměstnanci.

6.3.4 Odměny zaměstnanců

Současné platové předpisy organizace řeší základní zásady a obecná pravidla platů pro zaměstnance příspěvkové organizace. Popisuje způsob stanovení platu, postup při zařazení do platové třídy a platového stupně, dále se zmiňuje o osobním příplatku, který je nepovinnou složkou, o příplatku za vedení a jeho výši, o dalších zákonem daných příplacích. Projekt navrhuje rozšířit dokument o způsob nakládání s objemem finančních prostředků například během kalendářního roku, tj. uvedení bezpečnostní pojistky-znamená případ, kdy může dojít ke krácení objemu nepovinných prostředků, způsob nakládání s prostředky, které se nečerpají z důvodu např. dlouhodobé nemoci zaměstnance, neobsazením pracovního místa, na které byl proveden rozpočet, při nástupu nového zaměstnance s nižším základním platem, než byl stanoven plánem.

6.3.5 Návrh pro způsob přerozdělování odměn v průběhu kalendářního roku

Příspěvkové organizace ve svých rozpočtových možnostech každý rok bojují s přidělenými finančními prostředky. Na jedné straně vláda rozhodne o zvýšení základních platů, na straně druhé, při plánovaném rozpočtu, ve kterém jsou promítnuty právě zvýšené platy, organizace mnohdy neobdrží v první fázi požadovaný rozpočtový finanční objem na zvýšené platy. Z úsporných opatření a obav o pozdější příchozí platby, vyplácí organizace odměny na konci roku. Zaměstnanci, kteří pracují v průběhu roku nad rámec svých povinností nebo splní výborně daný úkol, pak musí mnohdy čekat, zda organizace najdou na konci roku nějaké finanční prostředky na vyplacení alespoň nějaké finanční odměny pro své kvalifikované pracovníky. Tento postup je pro řadu zaměstnanců spíše demotivující.

Návrhem projektu je sledování objemu prostředků na platy v průběhu roku, a to v pravidelných intervalech jednotlivých čtvrtletí tak, aby personální a ekonomické oddělení znalo výši případných uspořené mzdových prostředků (např. při dlouhodobé nemoci nebo fluktuaci) a následně je případně evidovala jako balíček úspor. Ke zvýšení finanční motivace je projektem navržena výplata odměn za jednotlivá čtvrtletí v souvislosti s pracovním výkonem. Výše odměn bude činit 40 % uspořené mzdových prostředků pro pracovníky, kteří za předchozí čtvrtletí pracovali kvalitně nad rámec své práce.

Kritérium bude množství odpracovaných hodin a výborné pracovní výsledky. Odměny na konci roku v IV. čtvrtletí budou vyplaceny ve výplatním termínu v měsíci prosinci. Výše odměn bude vyplývat z výše zbývajících úspor. Podklady pro stanovení odměn vydá ve-

doucím pracovníkům personální oddělení, které vypracuje tabulku odpracovaných hodin. Dobré pracovní výsledky vyhodnotí vedoucí pracovník a vypočte výši udělované odměny. Cílem je finančně odměnit zaměstnance za jejich aktivní pracovní přístup nejen na konci roku, ale i v příslušném období. Riziko přečerpání finančních prostředků v tomto případě nijak organizaci nehrozí, neboť se jedná o uspořené finanční prostředky za nepřítomného pracovníka. Přínosem je vyšší ochota pracovníků, vyšší pracovní výkonnost a pocit spravedlivějšího odměňování.

Analýzou bylo zjištěno, že fond odměn není v současné době nijak využíván a jeho výše za sledované období se nemění. Návrhem projektu je využít možnosti fondu odměn pro zvýšení finanční motivace zaměstnanců v následujícím období. Každoroční příděl do fondu odměn ve výši 50. 000 Kč nebo maximální výše 80 % ze zlepšeného výsledku hospodaření by měl zajistit finanční jistotu odměn a zároveň být pojistkou v případě nedostatku financí. Výsledek hospodaření stejně jako jeho rozdělení a tvorbu fondu, musí odsouhlasit zřizovatel na základě usnesení rady města. Rizikem návrhu by mohl být nesouhlas zřizovatele s daným návrhem rozdělení výsledku hospodaření. Přes tato úskalí však stále zaručuje výplatu odměn na konci roku navrhovaný sledovaný balíček financí z úspor rozpočtováných mzdových nákladů.

6.3.6 Návrh kritérií a pravidel pro udělování výše osobního ohodnocení

Z vyplněných dotazníků vyplynulo, že polovina zaměstnanců organizace neví, za co dostává osobní ohodnocení. Zaměstnanci nejsou obeznámeni s kritérii pro stanovení výše osobního ohodnocení. Osobní ohodnocení je nepovinnou složkou a organizace ho přiděluje za dlouhodobé dobré pracovní výsledky. Jedná se o motivační prvek, který však formu motivujícího prvku pozbyl. Většina zaměstnanců organizace k němu přistupuje tak, že organizace je povinná tento prvek do platu zařadit po zkušební době a následně ho po určité době zapracování zvýšit.

Osobní ohodnocení určuje přímý nadřízený zaměstnanec zvykově bez písemných pravidel formou tiskopisu návrhu na přidělení osobního ohodnocení. Návrh je po schválení ekonomkou odsouhlasen a podepsán ředitelkou organizace. Neinformovanost a neznalost přibližné výše osobního ohodnocení mezi pracovníky nepůsobí na zaměstnance nijak motivačně. Zaměstnancům je po zkušební době přidělena výše osobního ohodnocení na základě uvážení a rozhodnutí nadřízeného, které zůstává léta beze změny na stejné úrovni. Pro zvýšení motivace zaměstnanců jsou vypracována následující pravidla:

Kritéria rozhodující pro stanovení výše osobního ohodnocení byla vedoucími pracovníky uvedena v následujícím pořadí:

- Kvalita práce
- Množství práce
- Výborný přístup ke klientům a k práci (ochota a vstřícnost)

Návrh na stanovení výše osobního ohodnocení dle výše uvedených kritérií v souvislosti s délkou odpracované doby v organizaci:

- 1-2 roky v zaměstnání možnost osobního ohodnocení 1.000 až 1.500 Kč,
- Období nad 2 roky do 4 let rozmezí osobního ohodnocení 1.500 až 3.000 Kč,
- 4 a více let, výše osobního ohodnocení v rozmezí 3.000 až 6.000 Kč.

Přidělení nebo změna osobního ohodnocení by bylo provedeno na základě osobního hodnotícího pohovoru, který provádí vedoucí zaměstnanec s podřízeným pracovníkem vždy na konci roku. V případě, že pracovník při výkonu práce neusiluje o zlepšení stanovených kritérií daných pro změnu osobního ohodnocení, nemusí vedoucí pracovník podávat návrh na zvýšení osobního příplatku žádný. Ponechá tak zaměstnanci dosavadní úroveň osobního ohodnocení déle, než je doporučeno rozmezím odpracovaných let v organizaci.

Hodnoty pro výpočet výše osobního ohodnocení jsou uvedeny v tabulce, která určuje hodnotu v Kč pro 1% a 100% úroveň odvedené práce. Vedoucí pracovník při návrhu nebo změně osobního ohodnocení podřízenému pracovníkovi stanoví úroveň vykonávané činnosti v % pro každé kritérium a provede výpočet celkového osobního ohodnocení pro zaměstnance. Pracovník může výši svého osobního ohodnocení ovlivnit mírou vlastní úrovně daných kritérií, včetně množství práce, kterou si každý pracovník individuálně plánuje. Tabulka výpočtu osobního ohodnocení bude součástí písemného formuláře hodnoceného pracovníka, která bude sloužit jako podklad způsobu stanovení výše osobního ohodnocení. Pracovník získá přímo zpětnou vazbu na jeho současné pracovní výsledky a zároveň bude informován o způsobu výpočtu výše svého osobního ohodnocení. Finanční motivací budou tak zaměstnanci inspirováni k lepším pracovním výsledkům.

Tabulka 20 Procentuální rozdělení k výpočtu výše osobního ohodnocení (vlastní zpracování)

Tabulka procentuálního rozdělení k výpočtu osobního ohodnocení zaměstnanců SSUB						
Kritéria pro stanovení výše osobního ohodnocení	Délka pracovního poměru v organizaci					
	Do 2 let		Do 4 let		4 a více let	
	1 %	100 %	1 %	100 %	1 %	100 %
Kvalita práce (Kč)	7	700	14	1400	25	2500
Množství práce (Kč)	5	500	10	1000	20	2000
Výborný přístup ke klientům - ochota, vstřícnost (Kč)	3	300	6	600	15	1500
Součet (Kč)	15	1500	30	3000	60	6000

Návrh tabulky vychází z původních nepsaných zvykových sazeb současného systému stanovení osobního ohodnocení. Je uveden v procentuálním rozmezí z důvodu usnadnění orientace při výpočtu pro vedoucí pracovníky. Pro vypracování způsobu výpočtu byly stanoveny sazby, které se s nárůstem počtu let pracovního poměru v organizaci zvyšují. Inspirační jsou zákonné platové tabulky, jejichž princip odměňování je podobný. Sazby součtu 1.500, 3.000 a 6.000 Kč byly zkonzultovány s vedením a jejich výše je úměrná představám osobního ohodnocení za kvalitní pracovní výkon v souvislosti s délkou pracovního poměru v organizaci. Tyto maximální částky, které lze v daných letech získat, bylo vhodné pro zjednodušení mechanismu výpočtu vztáhnout k 1 %. V případě mateřské dovolené stejně i dlouhodobá nemoc budou vnímány pro výpočet výše osobního ohodnocení, jako kdyby pracovník v organizaci pracoval. Rodičovská dovolená však do délky pracovního poměru v organizaci za účelem stanovení výše osobního ohodnocení započtena nebude. Tento princip vychází z postupů stanovení úvazků pro vyhotovování statistických výkazů.

Příklad výpočtu osobního ohodnocení pro zaměstnance SSUB:

Pracovník pracuje v příspěvkové organizaci 3 roky. Po hodnotícím pohovoru vedoucí pracovník posoudí možnost zvýšení osobního ohodnocení a stanoví procentuální úroveň práce podřízenému pro jednotlivá kritéria: Kvalita práce 60 %, množství práce 40 %, výborný přístup ke klientům 80 %.

Výpočet:

Pracovník pracuje v organizaci 3 roky, proto budou hodnoty použity ze sloupce délky pracovního poměru v organizaci do 4 let.

Tabulka 21 Příklad výpočtu osobního ohodnocení pro zaměstnance SSUB (vlastní zpracování)

<i>Kritéria pro stanovení výše osobního ohodnocení</i>	<i>Procentuální ohodnocení vedoucím pracovníkem</i>	<i>Cena za 1 % v Kč</i>	<i>Celkem</i>
<i>Kvalita práce</i>	<i>60 %</i>	<i>14</i>	<i>60 x 14 = 840 Kč</i>
<i>Množství práce</i>	<i>40 %</i>	<i>10</i>	<i>40 x 10 = 400 Kč</i>
<i>Výborný přístup</i>	<i>80 %</i>	<i>6</i>	<i>80 x 6 = 480 Kč</i>
<i>Osobní příspěvek celkem:</i>			<i>1 720 Kč</i>

Cílem navrhovaného výpočtu osobního ohodnocení je zvýšit motivaci pracovníků v podobě pravidelnosti, spravedlnosti a jistotě finančního ohodnocení s výhledem na delší období a v souvislosti s úrovní vykonávané práce. Pracovníci tak budou více motivováni rostoucí finanční odměnou s odstupem času pro snížení fluktuace v organizaci. Nutné je zachovat rovněž princip osobního ohodnocení dle nařízení vlády, a to osobní ohodnocení za dlouhodobé výborné pracovní výsledky.

Nejedná se tedy o jednorázovou odměnu, která není nijak zaručena. I když délka praxe je již řešena v platových tabulkách na základě zařazení do platového stupně, zaměstnanci tak nejsou nijak motivováni k lepšímu výkonu, protože zvýšení platu pokládají jako povinnou složku, na kterou mají nárok po dosažení určité doby, a nikoliv za dosažení dobrých pracovních výsledků. Osobní ohodnocení tak zaručuje motivaci k lepšímu pracovnímu výkonu. Navrhovanou výši v odstupňování praxe v organizaci nevidím jako diskriminující pro velmi dobrého nového pracovníka, neboť každá organizace nebo firma má svá určitá specifika a výborné požadované úrovně může pracovník dosáhnout až na základě určitých pracovních zkušeností v daném prostředí.

Simulace výpočtu celkových nákladů osobního příplatku za 1 rok

Zaměstnanci pracující v organizaci do 2 let: 12 osob

Zaměstnanci pracující v organizaci do 4 let: 11 osob

Zaměstnanci pracující v organizaci nad 4 roky: 20 osob

Simulace výpočtu bude provedena za předpokladu vyplacení maximálních možných částek z důvodu řízení nejvyšších možných finančních nákladů na mzdy pracovníků.

$$1.500 \times 12 = 18.000 \text{ Kč}$$

$$3.000 \times 11 = 33.000 \text{ Kč}$$

$$6.000 \times 20 = 120.000 \text{ Kč}$$

Maximální náklady na osobní příspěvek za 1 měsíc: $18.000 + 33.000 + 120.000 = \underline{171.000 \text{ Kč}}$.

Maximální náklady na osobní příspěvek za 1 rok (12 měsíců): $171.000 \times 12 = \underline{2.052.000 \text{ Kč}}$.

6.3.7 Zvýšení čerpání fondu FKSP o 700 Kč

V současné době organizace poskytuje benefity z fondu FKSP na osobu:

- Příspěvek na stravenky 20 Kč na 1 ks (nárok za minimálně 3 hodiny odpracované doby)
- Dárkové poukazy 1.000 Kč (nárok 1x ročně)
- Úhrada za společný kulturní večer cena 600 Kč (1x ročně)

Návrhem je stanovit roční objem prostředků na pracovníka, který bude navýšen celkem o 700 Kč na osobu. Částka 700 Kč se skládá z navýšené hodnoty na dárkový poukaz o 500 Kč a zvýšenou částkou 200 Kč na společný večírek pro zaměstnance. Navrhovaná hodnota 700 Kč je stanovena tak, aby roční výdaje z fondu nepřesahovaly roční příjmy do fondu. Tyto prostředky by sloužily ke zlepšení motivace zaměstnanců. Analýzou bylo zjištěno, že zaměstnanci nejvíce preferují kromě současných stravenek, kulturní večírek organizace, dárkové poukazy a penzijní připojištění. Proto bych navrhla vzhledem k příjmům a výdajům fondu FKSP v roce 2020 zvýšení hodnoty dárkových poukazů ročně o 500 Kč. Následující rok 2021 by zaměstnanci mohli opět volbou dotazníku zvolit možnost čerpání fondu FKSP, kterou preferují. Volba vzhledem k finančním možnostem by byla mezi penzijním připojištěním pro zaměstnance nebo dárkové poukazy, které slouží podobně jako Cafeteria systém.

Součástí návrhu je postupné čerpání dosavadních prostředků, které se ve fondu nacházejí z minulých let a nebyly čerpány. Zjištěním z výroční zprávy byl konečný stav fondu FKSP k 31. 12. 2019 ve výši 232.000,- Kč. Finanční částka fondu je zbytečně vysoká a neplní svůj účel. Na společné poradě vedení proběhne během listopadu 2020 návrh na čerpání uspořené financí ve fondu FKSP.

Nabídka možností:

- penzijní připojištění,
- společná kulturní akce (dvoudenní výlet),
- Příspěvek na vzdělávání,
- Finanční balíček na osobu ve výši 5.000 Kč (částku lze použít na úhradu nákladů na rodinný výlet nebo zájezd, případně převést finanční částku na další rok, dle vlastního rozhodnutí zaměstnance).

V zájmu zaměstnanců jsou výborné vztahy na pracovišti. Vedení organizace v minulém roce měla návrh společného turistického výletu nebo cykloturistického výletu. Pro nepříznivé počasí se však tato akce nekonala. Pro utužení vzájemné komunikace a pro prohloubení vzájemných vztahů je do projektu zahrnut návrh konání společného výletu zaměstnanců s rodinnými příslušníky na myslivecké chatě. Součástí nákladové analýzy je rozpočet předpokládaných nákladů na výdaje této aktivity.

6.3.8 Péče o zaměstnance a návrh pokrytí pracovních sil

V rámci péče o zaměstnance je návrh poskytnutí půjčky v případě potřeby zaměstnance v době jeho finanční tísně. Tato půjčka by byla limitována. Maximální výše by byla stanovena na 20.000,-Kč. Podmínky nároku poskytnutí půjčky:

- Pracovní smlouva na dobu neurčitou,
- zaměstnanec nesmí být ve výpovědní lhůtě,
- půjčka na nutné zařízení na bydlení,
- půjčka na pořízení zdravotnické pomůcky pro sebe nebo rodinného příslušníka (např. pořízení brýlí),
- jiné, velmi vážné důvody pro poskytnutí půjčky (na úhradu zdravotního výkonu např. nutné plastické úpravě ze zdravotních důvodů, na pohřeb rodinného příslušníka).

Splátkový kalendář půjčky

Tabulka 22 Návrh splátkového kalendáře pro pracovníky SSUB (vlastní zpracování)

Půjčka	20.000,- Kč
Splátkový kalendář	
Měsíc	
1	1000
2	1000
3	1000
4	1000
5	1000
6	1000
7	1000
8	1000
9	1000
10	1000
11	1000
12	1000
1	1300
2	1300
3	1300
4	1300
5	1300
6	1500

Jednotlivé měsíční částky splátky byly stanoveny s ohledem na výši platu zaměstnance. Dalším ovlivňujícím faktorem výše uvedených částek byla finanční akceptovatelnost pro pracovníka z důvodu nezátížení jeho rodinného rozpočtu.

Organizace každý rok rovněž bojuje s problémem nedostatku pracovních sil zvláště v době chřipek a čerpání řádné dovolené. Návrhem je tuto situaci v malé organizaci zlepšit zajištěním studentů pracujících na dohodu o provedení práce případně dohodu o pracovní činnosti. Důraz je kladen na vyhledání takových studentů, kteří budou práci vykonávat v organizaci periodicky každý rok a budou tak rovnocennou pracovní silou. Výhodou pro organizaci může být vysoce výkonný a spolehlivý student, který bude vhodným kandidátem pro nového pracovníka. Rovněž je výhodné mít ústní domluvu s pracovníkem, který odchází do starobního důchodu a bude v případě potřeby organizace ochoten vykonávat pracovní činnost.

6.3.9 Posun ve zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Hlavním cílem posunu zvyšování kvalifikace zaměstnanců je zajistit pracovníkům vzdělávání zajímavé, aktivně vyhledávané, aby vycházelo z potřeb praxe a aby poskytlo široké možnosti v profilaci a tím pádem i profesionalizaci jednotlivých pracovníků. Organizace zajišťuje zaměstnancům v rámci zákona o sociálních službách vzdělávání v rozsahu 24 hodin na dobré úrovni. V organizaci se zpracovává návrh na finanční spoluúčast organizace pro pracovníky, kteří upřednostňují potřebu motivace vzdělávat se nad stanovený rámec. Návrhem motivačního programu je další vzdělávání, na jehož financování by se organizace spolupodílela, nebo plně podílela z fondu FKSP pro pracovníky s výbornými pracovními výsledky. Doporučením pro zvýšení motivace vzděláváním je sledovat nabídky Ministerstva práce a sociálních věcí, které pořádá každoročně různé velmi zajímavé kurzy v rámci svých projektů. Jde o specializační kvalifikační kurzy, které jsou řešeny modulově. Doporučením pro posun zvyšování kvalifikace zaměstnanců organizace je obohatit stávající vzdělávací kurzy a akreditovaná školení o tyto prvky.

Posunem ve zvyšování kvalifikace zaměstnanců, je návrh týdenních stáží pracovníků v rámci organizace mezi jednotlivými službami. Rovněž ke zvýšení úrovně vzdělávání je důležitá spoluúčast a kompetence personálního oddělení na tvorbě vzdělávacích programů pro zaměstnance. Cílem spoluúčasti personálního oddělení bude možnost rozličnějšího výběru ze vzdělávacích programů a projektů financovaných z Evropské Unie, které budou přímo na míru pracovního zařazení zaměstnance. Vedoucí pracovníci budou mít tak více časového prostoru pro vedení a komunikaci s podřízenými pracovníky.

6.3.10 Vylepšení komunikace zaměstnanců a eliminace případných konfliktů na pracovišti

Komunikace v organizaci je na dobré úrovni a komunikační prostředky jsou řešeny účelně a uspokojivě. Pro výborné vztahy na pracovišti je doporučeno zvýšit z řad nadřízených častěji vyslovenou pochvalu zaměstnancům za výborně odvedenou práci nebo jiné aktivity na pravidelných poradách. Doporučuje se zvýšit komunikaci, zvláště pokud má zaměstnanec pocity nějaké nejistoty, zvýšit komunikaci na střediscích vyžadující spolupráci v kolektivu. Použít při vykonávání pracovní činnosti více zpětné vazby. Umožnit zaměstnancům vyslovit bez ostychu jejich názory, nápady, připomínky. Řešit případné konflikty nebo nedorozumění ihned bez zbytečných odkladů, vždy za účasti všech účastníků konfliktu tak, aby žádný neměl pocit křivdy nebo prohry. Při komunikaci nevyužívat zbytečné

emoce. Doporučeným postupem řešení konfliktů by se mělo zabránit vzniku nedobrych vzájemných vztahů na pracovišti.

6.4 Nákladová analýza projektu

Náklady na projekt budou financovány kombinovaně z původního rozpočtu organizace, pouze jinak přerozděleného a z nákladů z fondu FKSP, jehož konečný zůstatek se v posledních letech zvyšoval. V současné době je konečný stav fondu FKSP vyšší než 200.000 Kč. Z důvodu, že se jedná o příspěvkovou organizaci, která nemůže generovat zisk, je nutné alokovat finanční zdroje do fondů. Návrhem projektu pro rozšíření nabídky motivačních prvků je využít fond odměn, jehož současný stav je 141.141 Kč a zvýšit jeho stav o 50.000 Kč ze zisku, který organizace vykazuje z vedlejší činnosti. V následujících letech je projektem doporučen přiděl do fondu částkou z kladného hospodářského výsledku a využívat fond odměn pro účely vnější motivace zaměstnanců. Dále projekt doporučuje využívat fond FKSP pro účely kulturních a sociálních potřeb zaměstnanců ve výši jeho tvorby a neshromažďovat finance na účtu bez účelného využití.

Tabulka 23 Náklady na projekt v roce 2021 (vlastní zpracování)

Náklady určené k rozšíření motivačních prvků v roce 2021	(Kč)
Maximální výše osobního ohodnocení za kalendářní rok (viz simulace výpočtu str. 90-91)	2 052 000
Balíček úspor z důvodu pracovní neschopnosti na úhradu odměn	645 000
Náklady na benefity	293 400
Společný výlet	8 180
Kulturní večírek pro zaměstnance	31 750
Spoluúčast na hrazení nákladů za kvalifikační kurz	103 500
Náklady celkem	3 133 830

Náklady na osobní ohodnocení budou první rok financovány z 80 % z původního rozpočtu na platy a 20 % z fondu odměn a z části balíčku úspor. Následující rok již budou náklady na osobní ohodnocení zahrnuty do rozpočtu na platy v rozsahu 100 %. Odměny vyplácené každé čtvrtletí budou financovány ze vzniklých úspor evidovaných během roku. Náklady na benefity, hmotné odměny na konci roku, společný výlet a kulturní večírek pro zaměstnance budou hrazeny z fondu FKSP jehož přiděl tvoří ročně 2 % hrubých mezd a úhrad za

nemoc. Benefity projekt plánuje uhradit z fondu FKSP v plné výši. Tím budou přiděly do fondu FKSP čerpány účelně. Náklady spoluúčasti organizace za kvalifikační kurz by měly být uhrazeny z úspor z rozpočtovaných nákladů na vzdělávání. Úspory by měly vzniknout v důsledku vzdělávacích programů hrazených z projektů Evropské unie nebo projektů MPSV.

Odměny

Během roku dochází k úsporám rozpočtovaných mzdových nákladů za pracovní neschopnost zaměstnanců nebo nepředpokládaný odchod pracovníka z organizace. Personální oddělení vypočte úspory za každé čtvrtletí společně s ekonomickým úsekem a vytvoří tak balíček úspor. Z úspor bude vyplacena odměna ve výši 40 % úspor každé čtvrtletí pro zaměstnance, kteří pracovali nad rámec své práce s vysokým pracovním nasazením za nepřítomné pracovníky. Jedná se většinou o pečovatelskou službu. Pro malou organizaci jako je SSUB je výpadek jedné pracovní síly znatelným problémem. Postupné přidělení části odměny by bylo pro mnohé pracovníky více motivující a spravedlivější než jedna jednorázová odměna za rok.

Tabulka 24 Evidence a výplata úspor během roku (vlastní zpracování)

	I. Čtvrtletí	II. Čtvrtletí	III. Čtvrtletí	IV. Čtvrtletí
Úspory	100 %	100 %	100 %	0 %
Výplata úspor	40 %	40 %	40 %	100 %
Zůstatek úspor	60 %	60 %	60 %	0 %

Tabulka je uvedena v procentech z důvodu žádosti organizace nezveřejňovat konkrétní složky platu.

Simulace výpočtu finančních úspor zameškaných pracovních dnů z důvodu pracovní neschopnosti.

Simulace výpočtu je provedena na základě uvedených nákladů na hrubé mzdy ve výroční zprávě za rok 2019 a uvedených hodnot diplomové práce z tabulky č. 19 přehled zameškaných pracovních dnů z důvodu pracovní neschopnosti na str. 75.

Tabulka 25 Simulace výpočtu finančních úspor zameškaných pracovních dnů z důvodu pracovní neschopnosti v letech 2019 a 2020 (vlastní zpracování)

NÁZEV POLOŽKY	VÝPOČET
Náklady na mzdy v roce 2019	14.530.333 Kč
Přepočtený počet zaměstnanců v roce 2019	42,25
Výpočet průměrné hodinové sazby na osobu:	$14.530.333 / 12 = 1.210.861 / 42,25 =$ $28.659 / 173,92 = 164,78$ Kč
Výpočet průměrné denní sazby na osobu:	1318,24 Kč
Zameškaných pracovních dnů v roce 2019	490 dní
Úspory v roce 2019	$490 \times 1318,24 = 645.937$ Kč
Výpočet úspor za polovinu roku 2020	$669 \times 1318,24 = 881.902$ Kč
Odhad výpočtu úspor na celý rok 2020	$881.902 \times 2 = \underline{\underline{1\,763\,804\,Kč}}$

V roce 2020 z důvodu koronaviru činily úspory za I. a II. čtvrtletí celkem 669 dní. Po vyčíslení úspor za polovinu roku 2020 byl přepočtem stanoven odhad úspor na celý rok 2020. Úspory vznikají nejen z důvodu pracovní neschopnosti, ale rovněž i při odchodu zaměstnance, kterého nahrazuje pracovník většinou zařazen v nižším platovém stupni.

Navýšení benefitu z fondu FKSP o 700 Kč

Hodnota navýšené navrhované částky 700 Kč vychází z propočtu příjmů do fondu. Příjmy tvoří 2 % z hrubé mzdy + 2 % vyplacených náhrad za nemoc. Vycházíme-li z propočtu průměrné hrubé mzdy na osobu x 12 měsíců, dostaneme částku průměrného ročního platu na zaměstnance. Předpokládaný příjem do fondu FKSP vypočteme 2 % průměrného ročního platu na osobu. Vzhledem k průměrnému hrubému platu v příspěvkové organizaci, navrhuji zvýšení benefitu o 700 Kč tak, aby nepřesahoval hodnotu nákladů na benefity na osobu v běžném roce.

Navrhovanou hodnotu 700 Kč je doporučeno rozdělit na:

- 500 Kč navýšení dárkového poukazu
- 200 Kč na úhradu kulturního večírku z důvodu předpokládaného zvýšení cen.

Pro výpočet nákladu na stravenky je potřeba provést předpoklad odběru stravenek během roku na osobu.

Tabulka 26 Předpoklad odběru stravenek v kalendářním roce (vlastní zpracování)

NÁZEV POLOŽKY	POČET
Počet pracovních dnů v roce	251 (dnů)
Nárok na čerpání řádné dovolené	25 (dnů)
Sick day	3 (dny)
Průměrný počet dnů nemocnosti v roce	541,2 (dnů)
Průměrný počet zaměstnanců	43 (zaměstnanců)

Výpočet předpokladu:

$251 - 25 - 3 - (541,2/43) = 251 - 25 - 3 - 12 = 211$ Ks stravenek na osobu za rok.

Hodnota úhrady za stravenku z fondu FKSP je 20 Kč.

Tabulka 27 Výpočet předpokladu nákladů na benefity (vlastní zpracování)

NÁZEV POLOŽKY	POČET
Předpoklad vynaložených nákladů na stravenky za rok	$211 \times 20 = 4.220$ Kč na osobu
Celkové náklady na benefity v roce 2020 na osobu	$4220 + 1500 + 800 = 6.520$ Kč
Náklady na benefity za rok:	$6.520 \times 45 = \underline{\underline{293.400 \text{ Kč}}}$

Celkové náklady na benefity (stravenky, dárkové poukazy a večírek pro zaměstnance) by v roce 2020 činily 293.400 Kč. V nákladech je zahrnuta navýšená navrhovaná částka 700 Kč.

Společný výlet pro zaměstnance a rodinné příslušníky.

Turistika s táborákem

Místo: Výšlap na rozhlednu přes Lopenické sedlo, turistika ukončena v Lopeníku na myslivecké chatě pro cca 45 zaměstnanců (předpokládaný počet) a 105 rodinných příslušníků. Celkem 10 pověřených osob pro zajištění akce.

Kalkulace:

Tabulka 28 Kalkulace nákladů na společný výlet (vlastní zpracování)

Název	Cena v Kč na 1 kus	Počet	Celkem
Buřt (1 Ks)	18	150	2 700
mouka 1kg	20	6	120
hořčice, kečup	3	150	450
papírový tácek (1 ks)	2	300	600
sirup 1 ks	60	2	120
káva	160	1	160
čaj	30	3	90
kelímek	2	300	600
náklady na moučník	120	7	840
režijní náklady			1500
cena pro vítěze			1000
Náklady celkem			8 180

V organizaci často zaměstnankyně rády nosí své domácí výrobky pro ochutnání svým kolegy. Proto bylo vybráno jakožto vhodná volnočasová aktivita soutěž o nejlepší moučník s výměnou receptů pro zlepšení vzájemné komunikace mezi pracovníky.

Kulturní večírek pro všechny zaměstnance na konci roku

Tabulka 29 Kalkulace nákladů na společný večírek na konci roku (vlastní zpracování)

	Cena za jednotku	Počet	Celkem
Pronájem prostor			500
Hudba			2000
občerstvení na osobu	400	45	18000
Náklady celkem			20500

Kulturní večírek měl minulý rok mezi zaměstnanci velmi vysoký ohlas, a proto je naplánován projektem opět.

Spoluúčast na hrazení nákladů vzdělávání nad stanovený rámec

Organizace ročně uhradí cca 250.000 Kč za povinné vzdělávání pracovníků sociálních služeb v rozsahu 24 hodin ročně na 1 pracovníka v sociálních službách nebo sociálního pracovníka, které jsou součástí rozpočtu nákladů. Návrhem projektu je spoluúčast organizace na hrazení nákladů na vzdělávání nad stanovený rámec.

Tabulka 30 Náklady na úhradu vzdělávání nad stanovený rámec (vlastní zpracování)

Finanční spoluúčast na úhradě nákladů za kvalifikační kurz			
	Cena za 1 kurz	Zaměstnanců	Náklady celkem
Poskytnutá max. hotovost	2 300	45	103 500

Odsouhlasení projektu bude začínat koncem září 2020, z důvodu dostatečné časové rezervy na jeho implementaci v dané organizaci. Projekt bude představen v říjnu 2020 na společné poradě, kde bude projednán rovněž návrh čerpání vysokého zůstatku fondu FKSP. V té době mohou již běžet návrhy na zvyšování kvalifikace sociálních pracovníků účastí na stáži v jiné službě v rámci organizace a zvyšování motivace formou pochval. V listopadu 2020 bude potřeba projednat a odsouhlasit možnosti čerpání zůstatku fondu FKSP a souběžně uspořádat kulturní akci pro zaměstnance v podobě vánočního večírku. V prosinci 2020 bude rozhodnuto o způsobu alokace finančních potřeb na podporu projektu. Během ledna bude průběh projektu sdělen zaměstnancům a současně budou pracovníkům sděleny informace o možných volných pracovních místech během roku. Následně bude nezbytně důležité provést náborů v navrhovaných školách. Nejpozději v měsíci lednu je nutné vytvořit a vydat nové navrhované směrnice a motivační program. Výpočet osobního ohodnocení je potřeba zahájit až po vydání směrnic a bude běžet po celou dobu projektu. Akce zvýšení benefitů a možnost čerpání fondu FKSP bude probíhat od února 2021 současně se zvyšováním vzdělávání a možnostmi čerpání vzdělávání v rámci projektů MPSV a EU. Ve výplatním termínu za měsíc březen 2021 budou poprvé vyplaceny odměny zaměstnancům ve výši 40% úspor nákladů na platy za I. čtvrtletí, které se budou opakovat vždy na konci každého čtvrtletí. Během dubna 2021 bude uskutečněno výběrové řízení na volná pracovní místa s předpokládaným nástupem nových pracovníků v červenci 2021. Adaptace bude probíhat za účasti personalisty. Během léta bude využita dočasná pracovní síla studentů pracujících na dohody. V tomto období již bude umožněno zaměstnancům využít bezúročnou půjčku v rámci rozšíření sociální péče o zaměstnance. Na podzim je dále projektem navržen společný výlet na utužení vzájemných vztahů mezi zaměstnanci.

6.6 Rizika projektu

Pro projekt jsou stanovena následující rizika rozčleněna do matice rizik:

R1 Nesouhlas vedení s realizací projektu – jde o riziko pravděpodobné a pro realizaci projektu jde o závažnost těžkou. Prevencí rizika by měla být dostatečná informovanost o projektu všech vedoucích pracovníků.

R2 Nechuť a neochota zavádět nové věci – riziko pravděpodobné, a proto byly návrhy na zavedení nových věcí konzultovány s personálním úsekem. Z hlediska následků jde o riziko lehké. Riziko lze eliminovat prováděním změn po etapách.

R3 *Nesouhlas zřizovatele s návrhem rozdělení Výsledku Hospodaření* – riziko málo pravděpodobné, pro realizaci projektu je závažnost následků málo významná. Preventivním opatřením je informovanost zřizovatele ze strany vedení

R4 *Nedostatek financí* – riziko minimálně pravděpodobné. Minimální pravděpodobnost vyplývá z analýzy finančních možností organizace a analýzy tvorby úspor. Závažnost rizika je těžká. Ochranou před rizikem je případná tvorba finančních rezerv

R5 *Administrativní zátěž kompetentních osob* – riziko pravděpodobné pouze při zahájení projektu, postupně po zavedení nutných administrativ nepůjde o zátěž spadající do rizik. Závažnost rizika málo významná.

R6 *Nedůvěra v úspěšné splnění očekávání zvýšené motivace*-riziko minimálně pravděpodobné, závažnost následků těžká. Snížit riziko lze dostatečnou informovaností o možnostech návrhu, případně bude nabídnuta zkušební fáze projektu.

Tabulka 32 Matice rizik (vlastní zpracování)

Pravděpodobnost výskytu (P)	Stupeň	Frekvence vzniku (F)	Závažnost následků(Z)				
			zanedbatelné	málo významné	lehké	těžké	kritické
Vysoce pravděpodobné	5	Trvale (stále)					
Velmi pravděpodobné	4	Často (týdně až denně)					
Pravděpodobné	3	Příležitostně (měsíčně)		R5	R2	R1	
Minimální	2	Občas (několikrát za rok)		R3		R4, R6	
Nepravděpodobné	1	Zřídka					

6.7 Shrnutí projektu

Podstatou projektu bylo navrhnout zlepšení slabých oblastí současného systému řízení lidských zdrojů a rozšířit návrhy motivace pracovníků v rámci finančních možností ve vybrané příspěvkové organizaci. Sociální služby Uherský Brod poskytují služby pro různé cílové skupiny klientů. Počtem zaměstnanců se jedná o malou organizaci, pro kterou vyšší vývoj fluktuace během roku může znamenat hrozbu v možnostech a kvalitě poskytování služeb. Aby organizace této situaci zabránila, projevila zájem o zlepšení současného systému řízení lidských zdrojů v závislosti na demografické změny. Na vypracování projektu mělo vliv i vědomí nutnosti přizpůsobení celé organizační kultury změnám dnešního moderního světa.

Analýzou byla vyhodnocena jako nejslabší stránka vnější motivace zaměstnanců, kterou bylo potřeba posunout dopředu. Projekt obsahuje kromě návrhů zlepšení jednotlivých vybraných oblastí řízení lidských zdrojů i stanovení kritérií a způsob výpočtu výše osobního ohodnocení, který by měl dosahovat maximální výše 2.052.000 Kč. Z hlediska nákladů na osobní ohodnocení se nejedná o zvýšené náklady na tyto příplatky, ale pouze o stanovení spravedlivějších kritérií přidělení příplatku než bylo používáno doposud. Postupné navyšování osobního ohodnocení by mělo rovněž zajistit zvýšení jistoty s finančním ohodnocením, které je pevně stanoveno v platovém výměru a vztahuje se ke zvyšování kvality práce. Součástí návrhu rozšíření motivace je projektem rovněž proveden propočtení úspor vzniklých z plánovaných nákladů na platy, které však nebyly vyplaceny z důvodu absence nebo změn. Odhad úspor za mzdové náklady z důvodu nepřítomnosti pracovníků tzv. „balíček úspor“ je projektem doporučen rozvolnit do jednotlivých čtvrtletí, za účelem zvýšení motivace v souvislosti s výkonem práce. Projektem je provedena simulace výpočtu úspor za rok 2019, která činí 645.000 Kč. Tento návrh rozvolňování má současně pozitivní dopad na rovnoměrnou průměrnou hodinovou mzdu, která v případě jednorázových odměn dosahovala v následujícím čtvrtletí nepoměrně vysokou hodnotu a v případě čerpání řádné dovolené v období jarních prázdnin navyšovala zbytečné náklady za náhrady. Pro utužení kolektivních vztahů je navržen společný výšlap včetně rodinných příslušníků zaměstnanců. Náklady na tento společný výlet činí celkem 8.180 Kč. Rozpočet benefitů je navýšen o 700 Kč oproti minulému roku tak, aby výdaje z fondu FKSP, ze kterého jsou hrazeny, nepřekročily příjmy v roce. Celkové roční náklady na návrhy projektu činí 3.133.830 Kč. Projektem je upozorněno na zbytečně vysoký finanční stav účtu FKSP, který v současnosti přesahuje 200.000 Kč. Projektem je navrženo projednat tuto skutečnost s vedením a na základě rozhodnutí a preferencí zaměstnanců vyčerpat tyto finance za účelem zvýšení motivace zaměstnanců. Rovněž je vedení doporučeno transformovat část zisku z Hospodářského výsledku do fondu odměn a využívat tuto možnost k účelům, ke kterým je tvořen. Projekt obsahuje nákladovou analýzu, časovou analýzu a rizika související s projektem. V komentáři jsou uvedena opatření rizik.

ZÁVĚR

V úvodu práce bylo charakterizováno řízení lidských zdrojů z hlediska vybraných oblastí a popis personálního auditu. Mimo jiné zde byly popsány i specifika řízení lidských zdrojů v příspěvkové organizaci a specifika řízení lidských zdrojů v malé organizaci.

Příspěvková organizace se v poslední době potýká s problémem vysoké fluktuace, která má pro malou organizaci negativní dopady. Primárním úkolem analytické části, bylo zjistit silné a slabé stránky současného systému řízení lidských zdrojů ve vybrané organizaci. Pro splnění úkolu byly vybrány klíčové personální oblasti. Analýze byla podrobena i finanční stránka organizace a současný stav vybraných fondů a úspor. Z osobních dotazníků vyplynulo, že většina zaměstnanců nezná kritéria pro udělování osobního ohodnocení a ani způsob stanovení jeho výše. Součástí analýzy byla i výzkumná otázka: Jaká je úroveň řízení lidských zdrojů v Sociálních službách Uherský Brod a testování hypotéz. Cílem hypotéz bylo prokázat, zda zaměstnancům vyhovují různé benefity, a zda je potřeba sledovat požadavky pracovníků pro zvýšení motivace. Druhá hypotéza měla vyvrátit shodu absencí v jednotlivých čtvrtletích, které by mohlo mít souvislost s absencí z důvodu nespokojenosti zaměstnanců a současně zjistit potřebu zástupů za nemoc v podobě nových pracovněprávních vztahů. První hypotézou byla potvrzena různorodost preferencí zaměstnanců ve výběru benefitů. Druhá hypotéza vyvrátila shodu absencí v jednotlivých čtvrtletích a tím i jeden z důsledků možné nespokojenosti pracovníků. Zároveň nepotvrdila nutnost přijmout nové pracovníky z důvodu zástupu za nemoc.

Výsledky analýzy ukázaly jako nejslabší stránku v řízení lidských zdrojů vnější motivaci zaměstnanců, kterou bylo potřeba rozšířit ke spokojenosti pracovníků. Analýzou byla rovněž zjištěna průměrná úroveň některých personálních oblastí: tvorba plánu lidských zdrojů, vyhledávání zaměstnanců, adaptace, hodnotící pohovory s nadřízenými, informovanost zaměstnanců o motivačních nástrojích organizace a vytvoření motivačního programu, které bylo nezbytné zkvalitnit.

Na základě zjištěných informací byl vytvořen projekt, jehož cílem je zlepšit řízení lidských zdrojů ve vybrané příspěvkové organizaci. Projekt obsahuje návrhy způsobu stanovení výpočtu osobního ohodnocení s konkrétním příkladem, tvorbu balíčku úspor a jeho uvolňování vyplácením odměn periodicky v souvislosti s výkonem práce, navýšení hodnoty benefitů pro zaměstnance, návrhy na upevnění kolektivních vztahů a jiné návrhy související se zlepšením průměrných klíčových oblastí řízení lidských zdrojů. Projekt obsahuje ana-

lýzu nákladů a na straně druhé simulace výpočtů finančních možností organizace. Nelze opomenout ani hrozbu případných finančních potíží organizace, která mohla ovlivnit současná opatření v době koronaviru. Organizace neutrpěla nijak finančně v důsledku opatření proti šíření pandemie, a proto ani projekt není ohrožen. Z tohoto důvodu není finanční riziko zmíněno v matici rizik, která je vypracována v závěru projektu.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Monografické zdroje

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

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. Armstrong's handbook of human resource management practice. 14th edition. London: KoganPage, 2017. ISBN 978-0-7494-7411-9.

BAŤA, Tomáš. Úvahy a projevy. 3. vyd., (1. vyd. v Institutu řízení). Praha: Institut řízení, 1990. ISBN 80-7014-024-0.

BEDNÁŘ, Vojtěch. Sociální vztahy v organizaci a jejich management. Praha: Grada, 2013. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-4211-3.

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5768-1.

BRŮHA, Dominik, Petr BUKOVJAN, Helena ČORNEJOVÁ, et al. Abeceda personalisty Olomouc: ANAG, 2007. Práce, mzdy, pojištění. ISBN 978-80-7554-003-4.

DOHNALOVÁ, Marie, Lenka DEVEROVÁ, Kateřina LEGNEROVÁ a Tereza POSPÍŠILOVÁ. Lidské zdroje v sociálních podnicích. Praha: Wolters Kluwer, 2015. ISBN 978-807552-060-9.

DOLEŽAL, Jan, Jiří KRÁTKÝ a Ondřej CINGL. 5 kroků k úspěšnému projektu: 22 šablon klíčových dokumentů a 3 kompletní reálné projekty. Praha: Grada, 2013. Management (Grada). ISBN 978-80-247-4631-9.

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

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. Řízení lidských zdrojů. V Praze: C.H. Beck, 2012. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-347-9.

ELICHOVÁ, Markéta. Sociální práce: aktuální otázky. Praha: Grada, 2017. ISBN 978-80-271-0080-4.

FLYNN, Walter J., Robert L. MATHIS, John H. JACKSON a Sean VALENTINE. He

althcare human resource management. Third edition. Boston, MA, USA: Cengage Learning, [2016]. ISBN 978-1-285-05753-8.

FONTANA, David. Sociální dovednosti v praxi. Přeložil Alice ZAVADILOVÁ. Praha: Portál, 2017. ISBN 978-80-262-1197-6.

HALÍK, Jiří. Vedení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2008. Vedení lidí v praxi. ISBN 978-80-247-2475-1.

JOHNOVÁ, Radka. Marketing kulturního dědictví a umění: [art marketing v praxi]. Praha: Grada, 200. Manažer. ISBN 978-80-247-2724-0.

KAFKA, Tomáš. Průvodce pro interní audit a risk management. Praha: C.H. Beck, 2009. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7400-121-5.

KOCIANOVÁ, Renata. Personální činnosti a metody personální práce. Praha: Grada, 2010. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. Personální práce v malých a středních firmách. 4., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3823-9.

UKÁŠOVÁ, Růžena a Ivan NOVÝ. Organizační kultura: od sdílených hodnot a cílů k vyšší výkonnosti podniku. Praha: Grada, 2004. ISBN 80-247-0648-2.

MCCONNON, Shay a Margaret MCCONNON. Jak řešit konflikty na pracovišti. Praha: Grada, 2009. Manažer. ISBN 978-80-247-3003-5.

MATOUŠEK, Oldřich. Metody a řízení sociální práce. Vyd. 2. Praha: Portál, 2008. ISBN 978-80-7367-502-8.

MALÍK HOLASOVÁ, Věra. Kvalita v sociální práci a sociálních službách. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-4315-8.

MIKULÁŠTÍK, Milan. Komunikační dovednosti v praxi. Praha: Grada, 2003. ISBN 9788024706504.

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

Personalistika ...: výklad je zpracován k právnímu stavu ke dni .. Praha: ASPI, 2005. Meritum (ASPI). ISBN 978-80-7357-627-1.

PILAŘOVÁ, Irena. Leadership & management development: role, úlohy a kompetence

- managerů a lídrů. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5721-6.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 2., dopl. vyd. Praha: Grada, 2010. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-3447-7.
- PLAMÍNEK, Jiří. Tajemství motivace: jak zařídit, aby pro vás lidé rádi pracovali. 3., rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2015. Poradce pro praxi. ISBN 978-80-247-5515-1
- SEDLÁKOVÁ, Renáta. Výzkum médií: nejužívanější metody a techniky. Praha: Grada 2014. Žurnalistika a komunikace. ISBN 978-80-247-3568-9.
- ŠIKÝŘ, Martin. Personalistika pro manažery a personalisty. 2., aktualizované a doplněné vydání. Praha: Grada, 2016. Manažer. ISBN 978-80-247-5870-1.
- ŠMÍDA, Filip. Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě. Praha: Grada, 2007. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-1679-4.
- TEGZE, Jan. Jak hledat zaměstnance v 21. století: techniky moderního recruitmentu. Praha: Grada, 2019. ISBN 978-80-271-0551-9.
- URBAN, Jan. Motivace a odměňování pracovníků: co musíte vědět, abyste ze svých spolu pracovníků dostali to nejlepší. Praha: Grada, 2017. Manažer. ISBN 978-80-271-0227-3.
- URBAN, Jan. 10 nejdražších manažerských chyb. Praha: Grada, 2010. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3176-6.
- VNOUČKOVÁ, Lucie. Fluktuace a retence zaměstnanců. Adart s.r.o., 2014. 3. upravené vydání, ISBN 978-80-87829-06-6.
- VODÁK, Jozef a Alžbeta KUCHARČÍKOVÁ. Efektivní vzdělávání zaměstnanců. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2011. Management (Grada). ISBN 978-80-247-3651-8.
- VOJTOVIČ, Sergej. Koncepce personálního řízení a řízení lidských zdrojů. Praha: Grada, 2011. Expert (Grada). ISBN 978-80-247-3948-9.
- WAGNEROVÁ, Irena. Psychologie práce a organizace: nové poznatky. Praha: Grada, 2011. Psyché (Grada). ISBN 978-80-247-3701-0.

Internetové zdroje

Personální audit: Co je Personální audit. *ManagementMania* [online]. [cit. 2020-05-05].

Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/personalni-audit>

Nářízení vlády č. 341/2017 Sb., o platových poměrech zaměstnanců ve veřejných službách a správě. In: *MPSV*. Dostupné také z: https://ppropo.mpsv.cz/narizeni_vlady_341_2017

Nářízení vlády č. 222/2010 Sb., o katalogu prací ve veřejných službách a správě. In: *MPSV*. Dostupné také z: https://ppropo.mpsv.cz/narizeni_vlady_222_2010

KMOŠEK, Petr. *Personální audit* [online]. [cit. 2020-05-05]. Dostupné z: <https://www.kmosek.com/sluzby/personalni-audit/>

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BOZP	Bezpečnost a ochrana zdraví při práci
ČR	Česká Republika
DPP	Dohoda o provedení práce
DS	Denní stacionář
EU	Evropská Unie
FKSP	Fond kulturních a společenských potřeb
HR	Human Resources
MPSV	Ministerstvo práce a sociálních věcí
NZDM	Nízkoprahové zařízení pro děti a mládež
PO	Požární ochrana
PS	Pečovatelská služba
ŘLZ	Řízení lidských zdrojů
SASRD	Sociálně aktivizační služby pro rodiny s dětmi
SSUB	SOCIÁLNÍ SLUŽBY UHERSKÝ BROD
UTB	Univerzita Tomáše Bati
ZP	Zákoník práce

SEZNAM TABULEK

<i>Tabulka 1 Hypotézy ve spojení s výkonem (dle Vnoučkové, 2013 s. 132).....</i>	20
<i>Tabulka 2 Poslání a cíle organizace (vlastní zpracování dle výroční zprávy).....</i>	40
<i>Tabulka 3 SWOT analýza organizace (vlastní zpracování)</i>	43
<i>Tabulka 4 Analýza dotazníku k personálnímu auditu (vlastní zpracování).....</i>	51
<i>Tabulka 5 Odchody zaměstnanců (vlastní zpracování).....</i>	52
<i>Tabulka 6 Silné a slabé stránky oblasti zajištění lidských zdrojů (vlastní zpracování)</i>	53
<i>Tabulka 7 Silné a slabé stránky pro oblast adaptace zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	55
<i>Tabulka 8 Silné a slabé stránky oblasti procesu řízení pracovního výkonu (vlastní zpracování)</i>	57
<i>Tabulka 9 Silné a slabé stránky oblasti vnější motivace zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	60
<i>Tabulka 10 Hodnocení benefitů dle volby zaměstnanců (vlastní zpracování)</i>	65
<i>Tabulka 11 Benefity dle preferencí (vlastní zpracování)</i>	66
<i>Tabulka 12 Test dobré shody očekávaných a pozorovaných četností (vlastní zpracování)</i>	67
<i>Tabulka 13 Silné a slabé stránky oblasti vzdělávání (vlastní zpracování).....</i>	69
<i>Tabulka 14 Silné a slabé stránky oblasti komunikace a vztahů na pracovišti (vlastní zpracování)</i>	70
<i>Tabulka 15 Analýza výsledků hospodaření v organizaci (vlastní zpracování).....</i>	73
<i>Tabulka 16 Analýza fondu odměn v organizaci (vlastní zpracování)</i>	73
<i>Tabulka 17 Analýza rezervního fondu v organizaci (vlastní zpracování).....</i>	73
<i>Tabulka 18 Analýza fondu FKSP v organizaci (vlastní zpracování)</i>	74
<i>Tabulka 19 Přehled zameškaných pracovních dnů z důvodu pracovní neschopnosti (vlastní zpracování).....</i>	75
<i>Tabulka 20 Procentuální rozdělení k výpočtu výše osobního ohodnocení (vlastní zpracování)</i>	90
<i>Tabulka 21 Příklad výpočtu osobního ohodnocení pro zaměstnance SSUB (vlastní zpracování)</i>	91
<i>Tabulka 22 Návrh splátkového kalendáře pro pracovníky SSUB (vlastní zpracování)</i>	94
<i>Tabulka 23 Náklady na projekt v roce 2021 (vlastní zpracování)</i>	96
<i>Tabulka 24 Evidence a výplata úspor během roku (vlastní zpracování)</i>	97

<i>Tabulka 25 Simulace výpočtu finančních úspor zameškaných pracovních dnů z důvodu pracovní neschopnosti v letech 2019 a 2020 (vlastní zpracování)</i>	98
<i>Tabulka 26 Předpoklad odběru stravenek v kalendářním roce (vlastní zpracování)</i>	99
<i>Tabulka 27 Výpočet předpokladu nákladů na benefity (vlastní zpracování)</i>	99
<i>Tabulka 28 Kalkulace nákladů na společný výlet (vlastní zpracování)</i>	100
<i>Tabulka 29 Kalkulace nákladů na společný večírek na konci roku (vlastní zpracování)</i>	100
<i>Tabulka 30 Náklady na úhradu vzdělávání nad stanovený rámec (vlastní zpracování) ...</i>	101
<i>Tabulka 31 Ganttův diagram (vlastní zpracování)</i>	102
<i>Tabulka 32 Matice rizik (vlastní zpracování)</i>	104

SEZNAM GRAFŮ

<i>Graf 1 Struktura pracovního zařazení (vlastní zpracování dle výroční zprávy).....</i>	<i>42</i>
<i>Graf 2 Věková struktura zaměstnanců (vlastní zpracování dle výroční zprávy)</i>	<i>42</i>
<i>Graf 3 Míra vlivu řízení vedoucího pracovníka na pracovní výkonnost (vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>
<i>Graf 4 Spokojenosti zaměstnanců se současným stylem vedení (vlastní zpracování)</i>	<i>59</i>
<i>Graf 5 Spokojenost zaměstnanců se současnými motivačními prvky (vlastní zpracování).62</i>	
<i>Graf 6 Pracovní činnosti, které ovlivňují výši osobního ohodnocení.....</i>	<i>63</i>
<i>Graf 7 Informovanost zaměstnanců o motivačních kritériích pro osobní ohodnocení.....</i>	<i>63</i>
<i>Graf 8 Spokojenost zaměstnanců s výběrem vzdělávání (vlastní zpracování)</i>	<i>68</i>
<i>Graf 9 Spokojenost zaměstnanců s komunikací nadřízeného (vlastní zpracování).....</i>	<i>71</i>
<i>Graf 10 Atmosféra na pracovišti dle dotazníkového šetření (vlastní zpracování).....</i>	<i>71</i>
<i>Graf 11 Konflikty na pracovišti dle dotazníkového šetření (vlastní zpracování)</i>	<i>72</i>

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Model řízení pracovního výkonu (dle Kociánové, 2004)16

Obrázek 2 Organizační struktura (vlastní zpracování dle interních směrnic)41

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník k personálnímu auditu

Příloha P II: Strukturované dotazy

Příloha P III: Polostrukturované dotazy

Příloha P IV: Dotazník pro zaměstnance

Příloha P V: Logický rámec

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK K PERSONÁLNÍMU AUDITU

1. Strategie a plánování lidských zdrojů

Otázky	Ano	Ne
1. Má organizace vypracovanou organizační strategii?		
2. Tato strategie je s výhledem více než na dva roky?		
3. Bylo stanoveno poslání ŘLZ - proč je potřebné se zabývat lidmi v organizaci?		
4. Byly stanoveny cíle pro ŘLZ, jež vychází z organizační strategie?		
5. Jsou tyto cíle zveřejněny?		
6. Znají je všichni vedoucí pracovníci?		
7. Je ze stanovených cílů zřejmé, že lidské zdroje jsou stejně významné jako finanční a materiální zdroje?		
8. Je v organizačním schématu vyznačena oblast ŘLZ?		
9. Má organizace plány pro zabezpečení budoucích potřeb lidských zdrojů?		
10. Kolik potřebuje vaše organizace (vyjádřete procenty tak, aby součet činil 100 %)		
- klíčových zaměstnanců (jako pracujících na hlavních produkčních činnostech organizace)		
- obslužných zaměstnanců (podpůrné a vedlejší činnosti)		
- ostatní flexibilní zaměstnanci (sezónní brigádníci)		
11. U následující otázky zhodnoťte, jaká je celková úroveň řízení lidských zdrojů v organizaci		
vyhodnoťte odpověď stupnicí 1 - 5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		

2. Organizační uspořádání organizace ve vztahu k ŘLZ

Otázky	Ano	Ne
1. Je určena osoba v organizaci, jež zodpovídá za úroveň ŘLZ?		
2. Má zodpovědná osoba za ŘLZ vymezeny personální činnosti, za které zodpovídá?		
3. Je prestiž této osoby stejná jako prestiž jiných top manažerů?		
4. Je pro činnost jasně daná filozofie organizace ŘLZ?		
5. Jsou v organizaci popisy pracovních činností?		
6. Vlastní všichni zaměstnanci kopii svého popisu činnosti?		
Popisy pracovních činností slouží:		
7. K řízení lidských zdrojů v organizaci.		
8. Pro odměňování zaměstnanců v organizaci.		
9. Pro normy jakosti (ISO aj.)		
10. Jsou popisy pracovních činností aktualizovány?		
11. Znají zaměstnanci organizace požadavky, které jsou kladeny na vedoucí zaměstnance v oblasti personalistiky?		
12. Jaká je celková úroveň vedení personální agendy v organizaci? Vyhodnoťte odpověď		
na stupnici 1 - 5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		

3. Výběr a přijímání nových zaměstnanců

Otázky	Ano	Ne
1. Je určena osoba, která dohlíží na výběr nových zaměstnanců?		
2. Je proškolená?		
3. Je vždy u přijímacího rozhovoru vedoucí pracoviště, kam bude uchazeč umístěn?		
4. Jsou vedoucí proškolení ohledně toho, jak vést přijímací rozhovor?		
5. Je v organizaci zaveden ustálený postup pro přijímání nových zaměstnanců?		
6. Při obsazování vyšších pracovních postů jsou upřednostňováni stávající zaměstnanci?		
7. Je nastavena jasná strategie pro upřednostňování vnitřních lidských zdrojů před vnějšími?		
8. Byla tato strategie sdělena všem zaměstnancům?		
9. Je v organizaci adaptační program pro nové zaměstnance?		
10. Jaká je celková úroveň přijímání nových zaměstnanců v organizaci? vyhodnoťte odpověď stupnicí 1 - 5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		

4. Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

Otázky	Ano	Ne
1. Je v organizaci nastavena politika vzdělávání a rozvoje?		
2. Je v organizaci určena osoba, jež je zodpovědná za rozvoj zaměstnanců?		
3. Je podporován profesionální rozvoj zaměstnanců prostřednictvím školení mimo organizaci?		
4. Je v organizaci zaveden ustálený postup výběru zaměstnanců pro vzdělávání?		
5. Zjišťujete potřeby zaměstnanců s ohledem na předpokládaný rozvoj organizace?		
6. Nabízí organizace semináře pro vedoucí v oblasti vedení lidí?		
7. Má organizace zpracován program pro rozvoj a vzdělávání zaměstnanců?		
8. Jsou výsledky vzdělávacích programů vyhodnocovány?		
9. Existuje evidence zaměstnanců, kteří se účastní vzdělávacích programů?		
10. Vyhodnocuje organizace investice do vzdělávání zaměstnanců?		
11. Kolik hodin v průměru stráví ročně zaměstnanec na školeních (kursech), jež jsou původně ze zákona? Je to více nežhodin?		
12. Jaká je celková úroveň vzdělávání zaměstnanců v organizaci ? Vyhodnoťte odpověď stupnicí 1 - 5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		

5. Řízení výkonu a pracovní hodnocení zaměstnanců

Otázky	Ano	Ne
1. Je v organizaci zaveden systém pracovního hodnocení zaměstnanců?		
2. Provádíte v organizaci pravidelné hodnocení zaměstnanců?		
3. Chválíte své zaměstnance?		
4. Zaměstnanci jsou dobře informováni o účelu a využití pracovního hodnocení?		
5. Je váš systém pracovního hodnocení zaměstnanců dále rozvíjen a zdokonalován?		
Výsledky z pracovního hodnocení využíváte (odpovídají pouze ti, kteří mají zaveden systém pracovního hodnocení, ostatní přejdou k otázce 13) v:		
6. V odměňování zaměstnanců.		
7. Při povyšování zaměstnanců do vyšších pracovních pozic.		
8. V přemísťování zaměstnanců na jiné pracovní pozice.		
9. Pro další vzdělávání zaměstnanců.		
10. Zvyšování výkonnosti organizace.		
11. Pro zlepšování a řešení zaměstnaneckých vztahů.		
12. Zvyšování kvality řízení a vedení lidí.		
13. Jakým způsobem se provádí pracovní hodnocení zaměstnanců s tím, že 1 znamená, že jde o málo formální přístup, 3 střední a 5 znamená exaktní přístup?		

6. Odměňování

Plat

Otázky	Ano	Ne
1. Má organizace platovou politiku?		
2. Je tato politika zveřejněna?		
3. Vychází platová politika ze strategie organizace?		
4. Je způsob odměňování nastaveno v organizaci pro zaměstnance transparentně?		
5. Existuje nějaký formální plán na zvýšení platů v organizaci?		
6. Je růst platu v organizaci závislý na produktivitě práce?		
7. Která z následujících kritérií jsou nejvíce zohledňována při odměňování zaměstnanců:		
- pouze individuální pracovní výkon		
- pouze počet odpracovaných let		
- obojí - počet odpracovaných let i výkon		
8. Je sledováno, ve které pracovní pozici je nejvyšší funkce?		
9. Jaký je rozdíl zaměstnanců v jednotlivých kategoriích podle těchto kritérií:		
- pouze individuální pracovní výkon.....%		
- pouze počet odpracovaných let%		
- obojí - počet odpracovaných let i výkon.....%		
10. Jaká je celková úroveň odměňování zaměstnanců v organizaci? Vyhodnoťte odpověď stupnicí 1 - 5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		

Zaměstnanecké výhody

Otázky	Ano	Ne
1. Nabízí organizace svým zaměstnancům zaměstnanecké výhody?		
2. Převažují v nabídce pracovní zaměstnanecké výhody (vzdělávání, stravování, deputát)?		
3. Je stanoven zaměstnanecký účet do jehož výše si mohou zaměstnanci vybrat zaměstnanecké výhody (je uplatňován systém volitelných zaměstnaneckých výhod)?		
4. Je nabídka zaměstnaneckých výhod nejméně 1x za 3 roky aktualizována?		
5. Sledují se zaměstnanecké výhody u konkurenčních organizací?		
6. Jsou sledovány potřeby zaměstnanců?		
7. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých výhod v organizaci?		
Vyhodnoťte odpověď stupnicí 1 - 5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		

7. Zaměstnanecké vztahy

Vztahy

Otázky	Ano	Ne
1. Má organizace politiku zaměstnaneckých vztahů?		
2. Je v organizaci určena osoba zodpovědná za úroveň zaměstnaneckých vztahů?		
3. Jsou představy, politiky a očekávání organizace shrnuty do etického kodexu pracovního jednání? Pokud jste odpověděli ano, pokračujte ve vyplňování, a ostatní přejdou k otázce 7.		
4. Účastnili se na tvorbě tohoto kodexu všichni vedoucí?		
5. Jsou s tímto kodexem seznámeni všichni zaměstnanci?		
6. Dostávají ji i nově příchozí zaměstnanci?		
7. Dostali zaměstnanci informaci, s kým nebo na koho se mohou obrátit v případě potřeby rady v situacích týkajících se zaměstnaneckých vztahů?		
8. Vede v organizaci někdo výstupní rozhovory?		
9. Je to formou:		
a) jen rozhovoru		
b) dotazníku		
c) obojí		
10. Má organizace trvalý přístup k právnímu poradenství v oblasti pracovně právních vztahů?		
11. Existuje v organizaci osoba, která eviduje legislativu v oblasti zaměstnaneckých vztahů, pravidla, aktivity?		
12. Zjišťujete, zda jsou vaši zaměstnanci v organizaci spokojeni?		
13. Jsou záznamy všech stížností evidovány a analyzovány?		
14. Jsou stížnosti zaměstnanců řešeny do 5 dnů od jejich přijetí?		
15. Jaká je celková úroveň zaměstnaneckých vztahů v organizaci?		
Vyhodnoťte odpověď stupnicí 1 - 5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		

Bezpečnost a ochrana zdraví zaměstnanců (BOZP)

Otázky	Ano	Ne
1. Je evidován počet dnů u zaměstnanců z důvodu pracovní neschopnosti?		
2. Dostává top management periodicky zprávy týkající se bezpečnosti v organizaci?		
3. Jsou evidovány pracovní úrazy?		
4. Jsou vytvořeny podmínky pro profesionální lékařskou první pomoci?		
5. Je určena osoba odpovědná za bezpečnost práce v organizaci?		
6. Umožňuje organizace pravidelné preventivní prohlídky zaměstnanců?		
7. Jaká je celková úroveň bezpečnosti a ochrany zdraví zaměstnanců v organizaci?		
Vyhodnoťte odpověď stupnicí 1 - 5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		

Zabezpečení politiky rovných příležitostí (PRP) v organizaci

Otázky	Ano	Ne
1. Existuje v organizaci politika rovných pracovních příležitostí?		
2. Byla tato politika oznámena všem zaměstnancům?		
3. Jsou určena opatření k tomu, aby při přijímání nových zaměstnanců nedošlo k diskriminaci?		
4. Jaká je celková úroveň politiky rovných příležitostí v organizaci?		
Vyhodnoťte odpověď stupnicí 1 - 5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		

8. Firemní kultura

Otázky	Ano	Ne
1. Má organizace definovány své hodnoty, které jsou pro ni důležité?		
2. Jsou o nich zaměstnanci dobře informováni?		
3. Sdílejí zaměstnanci tyto hodnoty a uznávají je?		
4. Chovají se manažeři v souladu s organizačními hodnotami?		
5. Je v organizaci vytvořeno proaktivní klima orientované na klienta?		
6. Jsou v organizaci jasně a srozumitelně nastaveny personální a provozní normy?		
7. Přizpůsobuje se váš styl vedení lidí zaměstnancům?		
8. Adaptují se vaši zaměstnanci dobře na změny?		
9. Podporujete vytváření partnerských vztahů k zaměstnancům?		
10. Znáte přednosti a nedostatky své konkurence?		
11. Jaká je celková úroveň organizační kultury v organizaci?		
Vyhodnoťte odpověď stupnicí 1 - 5, kde 1 je nízká, 3 střední a 5 nejvyšší.		

PŘÍLOHA P II: STRUKTUROVANÉ DOTAZY

1. Jak jste spokojen (a) s vaším pracovním zařazením v organizaci?
2. Jste spokojen (a) s cílovou skupinou, se kterou pracujete?
3. Jak se vám líbí pracovní prostředí?
4. Jak proběhl přijímací pohovor z vašeho pohledu a jak byste hodnotil (a) jeho úroveň?
5. Jak jste byl (a) spokojen (a) s průběhem adaptace a klíčovým pracovníkem v organizaci?
6. Je pro vás systém vzdělávání v organizaci dostačující?
7. Jste spokojen (a) s vedením vašeho nadřízeného?
8. Jak jste spokojen (a) s výší vašeho platu a výší osobního ohodnocení?
9. Znáte jaké výhody a benefity poskytuje organizace? Jaké benefity by vás motivovaly?
10. Pokud byste měl (a) výhodněji placenou nabídku z jiné organizace, než máte v sociálních službách, jak byste se rozhodnul (a)?
11. Jste spokojen (a) s kolektivem a zaměstnaneckými vztahy? Případně měl (a) jste konflikt se spolupracovníkem, a pokud ano, tak proč?

PŘÍLOHA P III: POLOSTRUKTUROVANÉ DOTAZY

1. Jak jste spokojen (a) s vaším pracovním zařazením v organizaci?
2. Jste spokojen (a) s cílovou skupinou, se kterou pracujete?
3. Měl (a) jste někdy pocit vyhoření? Co vám pomáhá vyhnout se vyhoření?
3. Jak se vám líbí pracovní prostředí?
4. Jak proběhl přijímací pohovor z vašeho pohledu a jak byste hodnotil (a) jeho úroveň?
5. Jak jste byl (a) spokojen (a) s průběhem adaptace a klíčovým pracovníkem v organizaci?
6. Je pro vás systém vzdělávání v organizaci dostačující?
7. Jste spokojen (a) s vedením vašeho nadřízeného?
8. Jak jste spokojen (a) s výší vašeho platu a výší osobního ohodnocení?
9. Znáte jaké výhody a benefity poskytuje organizace? Jaké benefity by vás motivovaly?
10. Pokud byste měl (a) výhodněji placenou nabídku z jiné organizace, než máte v sociálních službách, jak byste se rozhodnul (a)?
11. Jste spokojen (a) s kolektivem a zaměstnaneckými vztahy? Případně měl (a) jste konflikt se spolupracovníkem, a pokud ano, tak proč?

PŘÍLOHA P IV: DOTAZNÍK PRO ZAMĚSTNANCE

Vážená/ý/ kolegyně/kolego, prosím Vás o vyplnění následujícího dotazníku motivace a spokojenosti zaměstnanců na pracovišti, který bude sloužit ke zpracování mé diplomové práce. Dotazník obsahuje 14 otázek na vnější motivaci zaměstnanců a 9 otázek na spokojenost zaměstnanců. Vyplněním dotazníku strávíte cca 10 minut. Dotazník je anonymní. Vyplněný dotazník mi prosím vložte do označené obálky, kterou obdržíte s dotazníkem a vhodte do schránky SSUB určené pro poštu ve vstupu do budovy na 2292 do 13. 03. 2020.

Velmi si Vážím Vaší ochoty a spolupráce. Všem Vám předem děkuji za Vaši pomoc. Pokud bude mít někdo zájem o výsledky dotazníkového šetření, ráda Vám zašlu vyhodnocení.

Děkuji.

Michaela Mandíková

Otázky motivace zaměstnanců:

1. Ovlivňuje styl řízení Vašeho vedoucího pracovníka Vaši výkonnost v práci?
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
2. Jste spokojen/a s tímto stylem řízení vedoucího pracovníka v organizaci?
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
3. Jste ze strany svého nadřízeného dostatečně motivován/a pro dosažení co nejlepších výsledků?
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
4. Pochválí Vás Váš nadřízený před ostatními pracovníky za výborně odvedenou práci?
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
5. Je pro Vás pochvala před ostatními motivací k lepšímu výkonu?
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
6. Zohledňuje Váš nadřízený Váš názor při řešení nějakého úkolu?
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne

7. Do jaké míry jste spokojen/a se současnými motivačními prvky v organizaci? (25 dnů dovolené, 3 dny zdr. volna, stravenky v hodnotě 100,- Kč, poukázky na konci roku) ohodnoňte známkou 1 - 5 (1 – nejlepší, 5- nejhorší)
- a) 1 b) 2 c) 3 d) 4 e) 5
8. Myslíte si, že jste za svou dobře odvedenou práci dostatečně finančně ohodnocen/a
- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
9. Víte, za jaké činnosti máte nárok na osobní příplatek?
- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
10. Víte, jaká jsou kritéria pro stanovení výše osobního příplatku?
- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
11. Máte možnost si, v rámci každoročního vzdělávání, vybrat témata vzdělávání dle vašich požadavků či potřeb?
- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
12. Motivovalo by Vás každoroční vyhodnocení nejlepšího pracovníka střediska v organizaci?
- a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
13. Vyberte 5 možností ze 7 uvedených benefitů, které je možno čerpat z fondu FKSP (fond kulturních a sociálních potřeb). Případně uveďte v bodě H. benefit dle vlastního návrhu. Uvedeným možnostem prosím přiřadte místa 1 –5, (kde 1. místo je pro vás benefit na prvním místě-nejvíce vyhovující, 5. místo je benefit na posledním místě – nejméně vyhovující, zbylé označte jako nevhovující)
- A. Dárkové poukazy v hodnotě 1000,- Kč (současný benefit)
- a) 1. místo b) 2. místo c) 3. místo d) 4. místo e) 5. místo f) nevhovuje
- B. Společný kulturní večer celého kolektivu (současný benefit)
- a) 1. místo b) 2. místo c) 3. místo d) 4. místo e) 5. místo f) nevhovuje
- C. Vyšší hodnota stravenky
- a) 1. místo b) 2. místo c) 3. místo d) 4. místo e) 5. místo f) nevhovuje

- D. Příspěvek na penzijní připojištění
a) 1. místo b) 2. místo c) 3. místo d) 4. místo e) 5. místo f) nevyhovuje
- E. Příspěvek na víkendový pobyt na wellness
a) 1. místo b) 2. místo c) 3. místo d) 4. místo e) 5. místo f) nevyhovuje
- F. Vstupenka na muzikál nebo divadlo v Praze
a) 1. místo b) 2. místo c) 3. místo d) 4. místo e) 5. místo f) nevyhovuje
- G. Úhrada ve zdravotnictví (očkování, dioptrické brýle, preventivní péče na úseku dentální hygieny aj.)
a) 1. místo b) 2. místo c) 3. místo d) 4. místo e) 5. místo f) nevyhovuje
- H. Pokud jiné, uveďte _____,
a) 1. místo b) 2. místo c) 3. místo d) 4. místo e) 5. místo

14. Uveďte, co by Vás nejvíce motivovalo k lepšímu výkonu.

Otázky spokojenosti zaměstnanců:

1. Dostáváte od nadřízeného zpětnou vazbu týkající se Vaší práce?
a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím
2. Každodenní komunikaci se spolupracovníky hodnotíte jako:
a) velmi dobrou b) dobrou c) dostatečnou d) nedostatečnou
3. Jak hodnotíte informovanost ze strany nadřízeného o cílech a postupech práce?
a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a
4. Jaká je podle vašeho názoru atmosféra na pracovišti
a) velmi dobrá b) dobrá c) normální d) spíše horší
e) kvůli atmosféře přemýšlím o odchodu
5. Dochází mezi zaměstnanci na vašem pracovišti ke konfliktům?
a) často b) občas c) nikdy
6. Máte dostatek času na kvalitní výkon práce?
a) souhlasím b) spíše souhlasím c) spíše nesouhlasím d) nesouhlasím
7. Pracujete často ve stresu? (větší polovina pracovní doby)
a) ano b) spíše ano c) spíše ne d) ne
8. Jste spokojen/a se svým pracovním prostředím? (např. vybavení kanceláře, vybavení jídelny aj.)
a) spokojen/a b) spíše spokojen/a c) spíše nespokojen/a d) nespokojen/a
9. Uveďte, co byste ve svém pracovním prostředí vylepšil/a

	Projekt ke zlepšení řízení lidských zdrojů v příspěvkové organizaci	Příspěvková organizace
Bc. Michaela Mandíková	Logický rámec	

	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření/způsob ověření	Předpoklady a rizika
Hlavní cíl (přínosy, širší cíl)	<p>Snížení současné výše fluktuace</p> <p>Zlepšení vnější motivace zaměstnanců</p> <p>Posílení slabých stránek organizace</p> <p>Posun personální strategie organizace</p>	<p>Fluktuace se sníží na organizaci požadovaných 10 %</p> <p>Zvýší se pocit spravedlivější odměny</p> <p>Vzroste spokojenost zaměstnanců s novým systémem řízení lidských zdrojů</p>	<p>Evidence propočtů fluktuace</p> <p>Písemné výpočty osobního ohodnocení</p> <p>Dotazníkové šetření spokojenosti pracovníků</p> <p>Zpráva z realizace projektu</p>	
Projektové cíle/ (účel, specifický cíl)	Zlepšení řízení lidských zdrojů v příspěvkové organizaci	<p>Do konce roku 2020 bude vypracován návrh motivačního programu s rozšířenou nabídkou motivačních prvků a plán zavedení nových postupů pro jednotlivé slabé oblasti ŘLZ.</p> <p>Od 01. 01. zavedení účinnosti minimálně dvou motivačních prvků</p>	Závěrečná zpráva k projektu	Předpoklady Podpora vedení po celou dobu projektu Spolupráce lidí
Výstupy (výsledky)	1. Vytvoření motivačního programu, rozšíření nabídky motivačních prvků	Zavedení nových možností motivačních prvků	Písemná nabídka motivačních prvků, Vypracovaný motivační program	Rizika Nedostatečný zájem zaměstnanců o zavedení nového systému Nízká podpora vedení organizace Nesouhlas zřizovatele s rozdělením výsledku hospodaření Nedostatek finančních prostředků
	2. Zavedení vyplácení odměn v souvislosti na pracovní výkon	Zavedení výplaty odměn pro zaměstnance ve čtvrtletních periodách v závislosti na výkon práce ze vzniklých úspor	Propočty tržeb za služby	
	3. Spravedlivé přidělování osobního ohodnocení	Zakomponování psaných pravidel pro udělování osobního ohodnocení do vnitřní směrnice a seznámení pracovníků s těmito postupy Výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky	Písemné závěry z ročního hodnocení pracovníků Výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky Vypracované interní směrnice	
	4. Vyšší informovanost zaměstnanců	Realizace porad do 30. 06. 2021, kde budou zaměstnanci informováni o změnách systému ŘLZ.	Výsledky dotazníkového šetření mezi pracovníky	
Aktivity	<p>1.1. Provedení analýzy současného systému řízení lidských zdrojů</p> <p>1.2. Vyhodnocení výsledků a určení silných a slabých stránek ŘLZ</p> <p>2.1. Předání projektu vedení organizace</p> <p>2.2. Seznámení zaměstnanců s projektem</p> <p>2.3. Vypracování interních směrnic</p> <p>2.4. Tvorba motivačního programu a rozšíření nabídky motivačních prvků</p> <p>2.5. Zavedení odměn v souvislosti s výkonem práce</p> <p>2.6. Realizace postupu výpočtu osobního ohodnocení</p> <p>2.6. Implementace ostatních návrhů projektu</p> <p>2.7. Dotazníkové šetření s účelem zjištění pocitů a spokojenosti zaměstnanců s projektem</p> <p>2.8. Vyhodnocení úspěšnosti uskutečnění projektu</p>	Prostředky Zaměstnanci příspěvkové organizace PC, internet, odborná literatura, interní směrnice, papíry, obálky, tiskárna, kancelářské potřeby, Finanční rozpočet na projekt 3.133.830 Kč.	Časový rámec aktiv 1.1 leden – březen 2021 rozšíření motivačních prvků 1.2 březen – květen 2021 přerozdělení financí výsledku hospodaření do fondů 1.3 leden – červen 2021 zlepšení oblastí ŘLZ. 1.4 Leden – březen zjištění preferencí čerpání fondu FKSP 1.5 Březen – únor 2022 vyčerpání vysokého podílu fondu FKSP 1.6 březen – duben 2022 nastavení nového systému ŘLZ 1.7 červen 2022 vyhodnocení projektu	
				Předběžné podmínky Podpora projektu ze strany vedení Dostatek rozpočtovaných financí